

Transformasi Model Bisnis Penyiaran Televisi dalam Menghadapi Disrupsi Media Digital

Ciptono Setyobudi*, Teguh Setiawan

Institut Media Digital Emtek, Jakarta, Indonesia

*ciptono.setyobudi@emtekedu.ac.id

Artikel

Submitted: 05-12-2025

Reviewed: 09-01-2026

Accepted: 19-06-2026

Published: 23-06-2026

DOI:

10.32509/wacana.v25i1.6312



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0.

Volume : 25

No. : 1

Bulan : Juni

Tahun : 2026

Halaman : 236-248

Abstract

The Indonesian television broadcasting industry faces structural pressure from digital disruption, audience migration to internet-based platforms, and advertising shifts toward measurable digital channels. This study analyzes the sustainability of national free-to-air television broadcasting in Indonesia by integrating SWOT analysis and the Business Model Canvas within the perspectives of media sustainability, media convergence, media ecology, and audience evolution. Using a qualitative descriptive approach with an interpretive paradigm, data were collected from literature review, financial-document analysis of listed television media groups for 2022-2024, stakeholder interviews, focus group discussions, participatory observation of industry forums, and contextual observation of digital television coverage. Informants were selected purposively from industry actors, regulators, associations, and communication academics. Data were analyzed through thematic coding, source triangulation, SWOT categorization, and mapping into the nine Business Model Canvas elements. The findings show that television retains strategic assets such as public trust, terrestrial reach, production capacity, institutional credibility, and advertiser relations. However, its sustainability is constrained by dependence on conventional advertising, high operational costs, limited granular audience data, and slow adaptation to interactive platforms. The study proposes a credibility-data-collaboration model, explaining television transformation as a shift from linear mass communication toward multiplatform, data-informed, and ecosystem-based communication. The contribution of this study lies in positioning business model transformation as a communication issue, not merely a corporate strategy issue.

Keywords: television broadcasting; Business Model Canvas; SWOT; digital disruption; media convergence

Abstrak

Industri penyiaran televisi Indonesia menghadapi tekanan struktural akibat disrupsi digital, migrasi audiens ke *platform* berbasis internet, dan pergeseran belanja iklan menuju kanal digital yang lebih terukur. Penelitian ini menganalisis keberlanjutan penyiaran televisi nasional *free-to-air* di Indonesia melalui integrasi analisis SWOT dan *Business Model Canvas* dalam perspektif keberlanjutan media, konvergensi media, ekologi media, dan evolusi audiens. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan paradigma interpretif. Data dikumpulkan melalui studi literatur, analisis dokumen keuangan grup media televisi terbuka periode 2022-2024, wawancara pemangku kepentingan, *Focus Group Discussion*, observasi partisipatif pada forum industri, serta observasi kontekstual terhadap cakupan siaran televisi digital. Informan dipilih secara purposif dari unsur industri, regulator, asosiasi, dan akademisi komunikasi. Analisis dilakukan melalui pengodean tematik, triangulasi sumber, kategorisasi SWOT, dan pemetaan ke sembilan elemen *Business Model Canvas*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa televisi masih memiliki aset strategis berupa kepercayaan publik, jangkauan terestrial, kapasitas produksi, kredibilitas institusional, dan relasi pengiklan. Namun, keberlanjutan melemah karena ketergantungan pada iklan konvensional, biaya operasional tinggi, keterbatasan data audiens granular, dan lambatnya adaptasi pada *platform* interaktif. Penelitian menawarkan model kredibilitas-data-kolaborasi yang menjelaskan transformasi televisi sebagai pergeseran dari komunikasi massa *linear* menuju komunikasi *multiplatform*, berbasis data, dan berbasis ekosistem. Kontribusi penelitian terletak pada pemaknaan transformasi model bisnis sebagai isu komunikasi, bukan hanya strategi korporasi.

Kata Kunci: penyiaran televisi; *Business Model Canvas*; SWOT; disrupsi digital; konvergensi media

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital mengubah struktur industri media dari model distribusi *linear* menuju ekosistem komunikasi yang interaktif, personal, dan berbasis data. Televisi yang selama beberapa dekade menjadi media arus utama menghadapi tekanan dari layanan *Over-The-Top*, *video-on-demand*, media sosial, dan kanal digital lain yang menawarkan fleksibilitas konsumsi, personalisasi rekomendasi, serta pengukuran audiens yang lebih rinci. Perubahan ini tidak hanya mengubah perilaku menonton, tetapi juga memengaruhi struktur pendapatan, relasi pengiklan, tata kelola konten, dan posisi institusional televisi sebagai media publik.

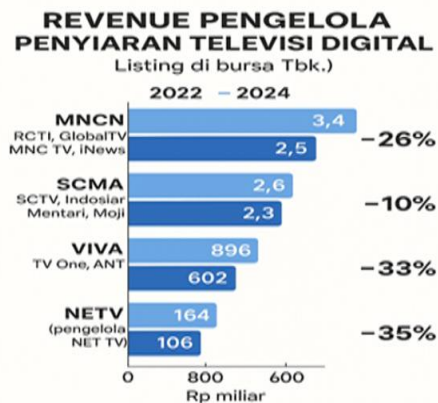
Digitalisasi televisi tidak dapat dipahami hanya sebagai penambahan kanal distribusi. Perubahan distribusi digital menggeser strategi pengelolaan hak siar, waktu tayang, model rilis konten, dan pola monetisasi karena batas antarjendela distribusi menjadi semakin cair (Doyle, 2016). Dalam perspektif ekologi media, teknologi media membentuk lingkungan komunikasi yang memengaruhi cara audiens memilih, memaknai, dan berinteraksi dengan informasi (McLuhan, 1964). Dengan demikian, keberlanjutan televisi tidak cukup dijelaskan melalui laba dan pendapatan iklan, tetapi perlu dibaca melalui kemampuannya mempertahankan kepercayaan publik, relevansi sosial, dan hubungan komunikatif dengan audiens.

Perubahan perilaku audiens juga sejalan dengan konsep *audience evolution*. Teknologi digital mengubah posisi audiens dari penerima pesan menjadi entitas yang terukur, tersegmentasi, dan bernilai ekonomi melalui data perilaku media (Napoli, 2011). Fragmentasi audiens tidak selalu berarti audiens sepenuhnya terpisah, tetapi menunjukkan pola perhatian yang bergerak lintas media dan perlu dipahami secara lebih berbasis pengguna (Webster & Ksiazek, 2012). Dalam konteks televisi, situasi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan tidak cukup bergantung pada *rating* konvensional, melainkan memerlukan analitik audiens yang lebih rinci dan relasi yang lebih partisipatif.

Hadirnya layanan *subscription video-on-demand* seperti Netflix dan *platform streaming* lain menciptakan tekanan baru terhadap televisi konvensional. Layanan *streaming* global mengganggu tatanan lama televisi nasional karena menawarkan fleksibilitas, katalog luas, personalisasi, dan model konsumsi berbasis pilihan pengguna (D'Arma et al., 2021; Lobato, 2018; Wayne, 2018). Pada saat yang sama, konvergensi televisi dan media sosial di Indonesia menunjukkan bahwa televisi masih dapat memperluas distribusi konten melalui kanal digital apabila strategi produksi dan distribusinya dirancang secara lintas *platform* (Firmansyah et al., 2023; Haqqu, 2020).

Keberlanjutan media perlu dilihat sebagai kemampuan institusi media mempertahankan relevansi ekonomi, sosial, dan komunikatifnya di tengah perubahan teknologi. Kajian keberlanjutan industri penyiaran menunjukkan bahwa aspek manajerial, teknologi, legitimasi sosial, dan kemampuan adaptasi sama-sama menentukan daya tahan media (Firoj & Mohammad, 2024). Dalam konteks Indonesia, disrupsi media digital telah memengaruhi struktur industri televisi melalui pergeseran audiens, meningkatnya kompetisi konten, dan berubahnya preferensi pengiklan terhadap kanal yang lebih terukur (Dasri & Suwarni, 2023).

Data pendapatan grup media televisi terbuka di Bursa Efek Indonesia menunjukkan tekanan nyata pada model bisnis televisi berbasis iklan konvensional. Pada periode 2022-2024, pendapatan MNCN menurun dari sekitar Rp3,4 triliun menjadi Rp2,5 triliun (-26%), SCMA dari Rp2,6 triliun menjadi Rp2,3 triliun (-10%), VIVA dari Rp896 miliar menjadi Rp602 miliar (-33%), dan NETV dari Rp164 miliar menjadi Rp106 miliar (-35%). Penurunan tersebut tidak dibaca sebagai bukti kausal tunggal, tetapi sebagai indikator perubahan struktur monetisasi media: perhatian audiens terfragmentasi, pengiklan semakin menuntut pengukuran berbasis data, dan kompetitor digital menawarkan distribusi yang lebih fleksibel.



Gambar 1. Pendapatan Grup Media Televisi Terbuka Periode 2022-2024
Sumber: Bursa Efek Indonesia, laporan keuangan emiten MNCN, SCMA, VIVA, dan NETV periode 2022-2024; diolah peneliti (2026).

Penurunan pendapatan tersebut berkaitan dengan dua proses besar dalam industri komunikasi. Pertama, migrasi audiens dari siaran *linear* menuju *platform* digital menyebabkan perhatian penonton tersebar dan durasi menonton televisi tradisional cenderung tertekan. Kedua, *platform* digital menawarkan data perilaku audiens yang lebih detail sehingga pengiklan dapat mengukur efektivitas kampanye secara lebih presisi. Situasi ini membuat televisi menghadapi tekanan ganda: menjaga fungsi penyiaran massal sekaligus mengembangkan kapabilitas digital yang selama ini menjadi keunggulan *platform* baru.

Gap penelitian ini terletak pada belum kuatnya penjelasan yang menghubungkan perubahan model bisnis televisi dengan perubahan relasi komunikasi antara media, audiens, teknologi, regulator, dan pengiklan. Kajian sebelumnya telah membahas disrupsi digital pada televisi Indonesia sebagai tekanan industri (Dasri & Suwarni, 2023), konvergensi televisi dan media sosial dalam distribusi konten (Firmansyah et al., 2023), respons media penyiaran terhadap layanan SVoD (D'Arma et al., 2021), serta perubahan model distribusi televisi akibat *platform streaming* (Doyle, 2016; Lobato, 2018; Wayne, 2018). Namun, kajian tersebut belum secara spesifik memetakan bagaimana temuan empiris dari pemangku kepentingan dapat diterjemahkan ke dalam SWOT-BMC untuk membangun model keberlanjutan televisi yang berakar pada teori komunikasi media digital.

Hubungan konseptual antar teori dalam penelitian ini disusun sebagai berikut. Ekologi media menjelaskan perubahan lingkungan komunikasi akibat teknologi; konvergensi media menjelaskan perpindahan dan peredaran konten lintas *platform*; *audience evolution* menjelaskan transformasi audiens menjadi lebih aktif, tersegmentasi, dan terukur; sedangkan keberlanjutan media menjelaskan kemampuan institusi media menjaga relevansi ekonomi, sosial, dan komunikatifnya. Keempat perspektif tersebut menjadi dasar untuk membaca SWOT dan *Business Model Canvas* bukan hanya sebagai perangkat bisnis, tetapi sebagai kerangka untuk menjelaskan perubahan hubungan komunikasi dalam ekosistem media digital.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi keberlanjutan penyiaran televisi Indonesia; (2) memetakan faktor SWOT ke dalam sembilan elemen *Business Model Canvas*; dan (3) merumuskan model kredibilitas-data-kolaborasi sebagai kerangka keberlanjutan televisi dalam ekosistem media digital. Kebaruan penelitian terletak pada integrasi temuan empiris pemangku kepentingan dengan SWOT-BMC untuk menjelaskan transformasi televisi sebagai persoalan ilmu komunikasi, terutama dalam relasi media-audiens-teknologi-pasar.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan paradigma interpretif. Paradigma interpretif dipilih karena penelitian berupaya memahami makna, strategi, dan respons pemangku kepentingan terhadap perubahan ekosistem penyiaran televisi, bukan menguji hubungan kausal secara statistik. Unit analisis penelitian adalah ekosistem penyiaran televisi nasional *free-to-air* di Indonesia, dengan fokus pada relasi antara stasiun televisi, grup media televisi terbuka, regulator, asosiasi, akademisi komunikasi, pengiklan, dan *platform* digital.

Kasus yang diteliti bukan satu stasiun televisi tertentu, melainkan industri televisi nasional sebagai ekosistem. Namun, analisis dokumen keuangan menggunakan empat grup media televisi yang tercatat di Bursa Efek Indonesia, yaitu MNCN, SCMA, VIVA, dan NETV, karena keempatnya menyediakan data pendapatan yang dapat ditelusuri untuk membaca tekanan pada model bisnis berbasis iklan. Data kualitatif berasal dari forum industri, wawancara kontekstual, *Focus Group Discussion*, audiensi, dan observasi lapangan yang relevan dengan isu penyiaran digital pada tahun 2025.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan analisis tematik untuk mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menafsirkan pola makna dalam data kualitatif (Braun & Clarke, 2006). Dalam penelitian ini, analisis tematik digunakan untuk menghubungkan pernyataan informan, catatan forum, dokumen pendapatan, literatur, dan observasi ke dalam tema-tema utama sebelum diterjemahkan menjadi kategori SWOT dan elemen *Business Model Canvas*.

Tabel 1. Sumber Data, Informan, dan Relevansi Analisis

| Kode | Sumber/Informan | Bentuk Data | Pokok Temuan | Relevansi Analisis |
|------|---|--|--|--------------------|
| P1 | Direktur Surya Citra Media; workshop Institut Media Digital Emtek, 2025 | Catatan presentasi dan wawancara kontekstual | Televisi dan OTT dipandang saling menguatkan; kolaborasi lintas <i>platform</i> menjadi kebutuhan. | O2, KP, CH |
| P2 | Wakil Menteri Kominfo Digi; audiensi bersama Kominfo Digi, 2025 | Catatan audiensi | Era digital tidak dapat diputar mundur; industri memerlukan kompetensi baru dan model bisnis adaptif. ASO/DSO menjadi momentum | T4, KA, KR |
| P3 | Pimpinan program Indosiar/SCTV; sesi Asian Content, 2025 | Catatan presentasi ilmiah | perluasan jangkauan dan penguatan kualitas siaran digital. Harmonisasi regulasi diperlukan agar | S3, O1, CH |
| P4 | Ketua Komisioner KPI; audiensi AspiKom ke KPI, 2025 | Catatan audiensi | standar konten dan iklan konsisten lintas <i>platform</i> . | T4, O4, KP |
| P5 | Ketua ATVSI dan akademisi; FGD UU Penyiaran, 2025 | Catatan FGD | Platform digital perlu tata kelola khusus, namun tidak selalu tepat disamakan dengan penyiaran. | O5, T4, KP |
| D1 | Laporan keuangan dan data pendapatan | Analisis dokumen | Pendapatan grup televisi cenderung | W1, T3, RS |

| | | | | |
|----|---|-----------------------|---|----------------|
| O1 | media TV terbuka periode 2022-2024 | Observasi kontekstual | menurun pada periode 2022-2024. Kualitas cakupan siaran masih menjadi aset distribusi, tetapi tidak cukup menjawab migrasi audiens digital. | S1, S3, CH, KR |
| | Observasi cakupan siaran TV digital Surabaya dan sekitarnya, 2025 | | | |

Sumber: Diolah peneliti, 2026.

Kode KP, CH, KA, KR, dan RS merujuk pada elemen *Business Model Canvas*, yaitu *key partners*, *channels*, *key activities*, *key resources*, dan *revenue streams*. Kode S, W, O, dan T merujuk pada kategori SWOT, yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Pengodean ganda ini digunakan agar jejak data dari informan dan dokumen dapat ditelusuri sampai ke pembentukan SWOT dan BMC.

Prosedur pengodean dilakukan dalam lima tahap. Pertama, peneliti melakukan familiarisasi data melalui pembacaan ulang catatan wawancara, catatan audiensi, catatan FGD, dokumen pendapatan, dan literatur. Kedua, peneliti menyusun *open coding* untuk menandai unit makna seperti migrasi audiens, tekanan iklan, kolaborasi *platform*, kepercayaan publik, data audiens, regulasi *platform*, dan efisiensi biaya. Ketiga, kode-kode yang berdekatan dikelompokkan menjadi kategori analitik seperti konvergensi televisi-OTT, irreversibilitas digitalisasi, aset siaran digital, kebutuhan regulasi adaptif, dan tekanan monetisasi. Keempat, kategori tersebut diterjemahkan ke dalam dimensi SWOT. Kelima, setiap faktor SWOT dipetakan ke elemen BMC untuk menunjukkan implikasi terhadap penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai.

Tabel 2. Prosedur Pengodean Tematik dan Pembentukan SWOT

| Tahap | Aktivitas Analisis | Output | Contoh Jejak Data |
|----------------------|--|---|--|
| 1. Familiarisasi | Membaca ulang catatan wawancara, FGD, audiensi, observasi, dokumen BEI, dan literatur. | Catatan awal mengenai pola perubahan industri televisi. | P1 dan P3 menekankan konvergensi; D1 menunjukkan tekanan pendapatan. |
| 2. Open coding | Memberi label pada unit makna yang berulang. | Kode awal: migrasi audiens, iklan digital, kredibilitas, regulasi <i>platform</i> , data audiens. | P2 diberi kode kompetensi digital; O1 diberi kode aset distribusi. |
| 3. Kategorisasi tema | Menggabungkan kode menjadi tema analitis. | Lima tema utama: konvergensi TV-OTT, digitalisasi, aset siaran, regulasi, monetisasi. | Kode kolaborasi <i>platform</i> dan distribusi digital menjadi tema konvergensi. |
| 4. Kategorisasi SWOT | Menerjemahkan tema menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. | Daftar faktor S1-W5, O1-O5, T1-T5. | Kredibilitas menjadi S2; keterbatasan data <i>granular</i> menjadi W3; perpindahan iklan menjadi T3. |
| 5. Pemetaan BMC | Memetakan faktor SWOT ke sembilan elemen BMC. | Integrasi SWOT-BMC dan model kredibilitas-data-kolaborasi. | S2 dan O3 menopang <i>value propositions</i> dan <i>customer relationships</i> . |

Sumber: Diolah peneliti, 2026.

Validasi data dilakukan melalui triangulasi sumber dan dokumen. Suatu indikator SWOT ditetapkan apabila didukung oleh sekurang-kurangnya dua jenis data, misalnya pernyataan pemangku kepentingan dan literatur, atau dokumen pendapatan dan temuan wawancara. Dengan cara ini, daftar SWOT tidak disusun sebagai opini penulis, melainkan sebagai hasil kategorisasi data. Penelitian juga

menggunakan *audit trail* berupa tabel sumber data, kode, tema, faktor SWOT, dan elemen BMC agar proses pembentukan model dapat ditelusuri.

Etika penelitian dijaga melalui penggunaan kode informan, penyajian kutipan secara ringkas sesuai konteks, dan penghindaran atribusi personal yang tidak diperlukan. Observasi teknis kualitas sinyal tidak diposisikan sebagai penelitian telekomunikasi, melainkan sebagai data pendukung untuk membaca elemen *channels* dan *key resources* dalam BMC. Dengan demikian, data tersebut digunakan untuk menunjukkan bahwa infrastruktur siaran digital masih menjadi aset distribusi televisi, tetapi aset tersebut perlu diintegrasikan dengan kanal OTT, media sosial, dan analitik audiens agar relevan dalam model bisnis berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tematik dari Data Empiris

Hasil wawancara, FGD, forum industri, observasi, dan analisis dokumen menghasilkan lima tema utama. Tema pertama adalah konvergensi televisi dan OTT. Informan industri menilai bahwa OTT tidak semata-mata menjadi ancaman, tetapi dapat menjadi kanal perluasan distribusi apabila dikelola sebagai bagian dari ekosistem konten. Dalam catatan P1, salah satu pernyataan kunci yang muncul adalah: "Televisi dan OTT bukan harus saling meniadakan; untuk event besar, keduanya justru memperpanjang jangkauan dan umur konten." Kutipan ini menunjukkan bahwa relasi televisi dan *platform* digital lebih tepat dibaca sebagai hubungan komplementer yang membutuhkan desain kanal dan monetisasi baru.

Tema kedua adalah irreversibilitas digitalisasi. Data P2 menunjukkan bahwa era digital tidak dapat diputar mundur sehingga televisi harus mengembangkan kompetensi baru pada bidang distribusi digital, *data analytics*, produksi konten *multiplatform*, dan monetisasi lintas kanal. Pernyataan ringkas dari P2 menegaskan: "Era digital tidak bisa diputar mundur; industri perlu menyiapkan kompetensi baru, bukan hanya mempertahankan pola lama." Tema ini memperkuat perspektif ekologi media bahwa perubahan teknologi membentuk ulang lingkungan komunikasi dan mendorong institusi media menyesuaikan struktur kerjanya.

Tema ketiga adalah pentingnya aset siaran digital. Temuan P3 dan observasi O1 menunjukkan bahwa peralihan ke siaran digital tetap memberi keunggulan bagi televisi karena kualitas gambar lebih baik, jangkauan terestrial masih luas, dan kanal distribusi dapat bertambah. Dalam catatan P3, ASO/DSO dipahami sebagai "momentum perluasan jangkauan dan penguatan kualitas siaran digital". Pernyataan ini menunjukkan bahwa aset terestrial tetap penting sebagai *channels* dan *key resources*, tetapi nilai komunikatifnya perlu diperluas melalui data audiens dan interaksi lintas *platform*. Dengan kata lain, digitalisasi transmisi harus diikuti digitalisasi relasi komunikasi.

Tema keempat adalah kebutuhan regulasi yang adaptif. P4 dan P5 menunjukkan bahwa persaingan televisi dan *platform* digital tidak hanya berlangsung pada ranah teknologi, tetapi juga pada tata kelola konten dan iklan. Dalam catatan P5, *platform* digital dipandang "perlu tata kelola khusus, namun tidak selalu tepat disamakan dengan penyiaran". Salah satu catatan P4 menyatakan: "Standar konten dan iklan perlu adil lintas *platform* agar kompetisi tidak timpang, tetapi regulasi juga tidak boleh mematikan inovasi." Pernyataan ini memperlihatkan bahwa *platformisasi* membawa persoalan komunikasi publik, yaitu bagaimana konten, iklan, dan perlindungan audiens dikelola dalam ruang digital yang melampaui batas penyiaran konvensional.

Tema kelima adalah tekanan monetisasi. Analisis dokumen D1 menunjukkan bahwa penurunan pendapatan televisi terbuka berhubungan dengan pergeseran perhatian audiens dan migrasi belanja iklan ke *platform* digital. Temuan ini tidak membuktikan hubungan kausal tunggal, tetapi menjadi indikator bahwa keberlanjutan televisi perlu dibaca melalui transformasi model pendapatan, bukan hanya peningkatan kualitas siaran. Televisi perlu menawarkan nilai iklan yang lebih terukur tanpa kehilangan fungsi komunikatif sebagai media arus utama.

Analisis SWOT Berbasis Data

Berdasarkan pengodean tematik dan triangulasi data, faktor SWOT penelitian disusun sebagai berikut. Kolom dasar penetapan menunjukkan sumber data yang mendukung setiap indikator sehingga analisis tidak hanya bersifat interpretatif, tetapi dapat ditelusuri ke data penelitian.

Tabel 3. Analisis SWOT Berbasis Data Penelitian

| Kode | Faktor SWOT | Dasar Penetapan | Implikasi |
|------|---|---|--|
| S1 | Jangkauan audiens luas | Observasi O1 dan literatur penyiaran | Televisi tetap memiliki basis <i>mass audience</i> , terutama rumah tangga dan wilayah dengan akses internet terbatas. |
| S2 | Kredibilitas dan kepercayaan publik | pernyataan pemangku kepentingan dan teori keberlanjutan media | Kredibilitas menjadi pembeda utama televisi dibanding arus informasi digital yang rentan hoaks. |
| S3 | Infrastruktur siaran mapan | P3, O1, dan dokumen industri | Pemancar, studio, dan jaringan distribusi menjadi sumber daya strategis dalam BMC. |
| S4 | Kapabilitas produksi konten skala besar | P1, P3, dan literatur industri televisi | Televisi mampu mengelola <i>live event</i> , berita, dan program harian secara konsisten. |
| S5 | Relasi dengan pengiklan nasional | D1 dan pola pendapatan industri | Relasi iklan masih menjadi modal awal untuk mengembangkan iklan lintas kanal. |
| W1 | Ketergantungan pada iklan konvensional | D1 dan penurunan revenue 2022-2024 | Model pendapatan rentan saat belanja iklan berpindah ke kanal digital tertarget. |
| W2 | Biaya operasional tinggi | Literatur media management dan struktur produksi TV | Beban studio, SDM, hak siar, dan transmisi menekan fleksibilitas bisnis. |
| W3 | Keterbatasan data audiens <i>granular</i> | Perbandingan <i>rating</i> konvensional dan <i>platform</i> digital | Televisi kalah dari <i>platform</i> digital dalam pengukuran perilaku audiens <i>real-time</i> . |
| W4 | Segmentasi terlalu luas | Analisis program dan temuan pemangku kepentingan | Pendekatan <i>mass audience</i> perlu dilengkapi segmentasi niche dan komunitas. |
| W5 | Interaktivitas rendah | Teori konvergensi media dan temuan P1 | Siaran <i>linear</i> perlu dilengkapi fitur partisipatif melalui media sosial, OTT, dan aplikasi. |
| O1 | Migrasi ke siaran digital | P3 dan O1 | Digital TV memperkuat kualitas distribusi dan membuka peluang segmentasi kanal. |
| O2 | Integrasi TV, OTT, dan media sosial | P1 dan literatur konvergensi media | <i>Multiplatform</i> memperluas siklus hidup |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | | | konten dan <i>engagement</i> audiens. Data analytics dapat meningkatkan rekomendasi konten, <i>targeting</i> iklan, dan efisiensi produksi. Kemitraan memperluas distribusi, <i>bundling</i> layanan, dan monetisasi digital. Konten lokal memperkuat relevansi sosial dan diferensiasi dari OTT global. Penonton muda lebih terbiasa dengan konsumsi <i>on-demand</i> dan <i>mobile</i> . OTT memiliki katalog, personalisasi, dan model langganan yang kuat. Pengiklan memilih kanal yang menawarkan pengukuran dan <i>targeting</i> lebih rinci. Ketimpangan aturan dapat menciptakan kompetisi iklan dan konten yang tidak sepadan. Keterlambatan adopsi teknologi membuat televisi tertinggal dalam efisiensi dan personalisasi. |
| O3 | Pemanfaatan data dan AI | Literatur AI media dan kebutuhan pengiklan | |
| O4 | Kolaborasi dengan telco/ <i>platform</i> teknologi | P1, P4, dan literatur <i>platform</i> | |
| O5 | Konten lokal dan niche | P5 dan literatur keberlanjutan media | |
| T1 | Migrasi audiens ke <i>platform</i> digital | Literatur OTT dan temuan pemangku kepentingan | |
| T2 | Kompetisi OTT global | Literatur SVOD dan <i>platformisasi</i> | |
| T3 | Perpindahan belanja iklan | D1 dan literatur pemasaran digital | |
| T4 | Regulasi lintas <i>platform</i> belum seimbang | P4 dan P5 | |
| T5 | Disrupsi teknologi cepat | Literatur AI dan transformasi digital | |

Sumber: Olahan data penelitian (2026).

Tabel 3 menunjukkan bahwa SWOT dalam penelitian ini tidak dibentuk dari opini penulis semata, tetapi dari proses penelusuran data. Kekuatan televisi terutama berada pada kredibilitas, infrastruktur, dan kemampuan produksi. Kelemahan utama muncul pada ketergantungan iklan konvensional dan keterbatasan data audiens. Peluang terbesar berada pada integrasi televisi dengan OTT, media sosial, data, dan kemitraan teknologi. Ancaman utama berasal dari migrasi audiens, persaingan OTT global, pergeseran iklan, ketimpangan regulasi, dan percepatan teknologi.

Integrasi SWOT ke *Business Model Canvas*

Business Model Canvas digunakan sebagai kerangka analisis untuk memetakan sembilan elemen utama model bisnis organisasi media. Dalam penelitian ini, integrasi SWOT ke BMC dilakukan untuk menjelaskan bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman diterjemahkan menjadi rancangan penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai dalam industri televisi. BMC relevan karena dapat memvisualisasikan hubungan antara segmen audiens, proposisi nilai, kanal, relasi audiens, pendapatan, sumber daya, aktivitas, kemitraan, dan struktur biaya secara terpadu (Bachmann et al., 2025; Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder et al., 2005).

Tabel 4. Integrasi SWOT ke *Business Model Canvas*

| Elemen BMC | Input SWOT | Alasan Konseptual | Implikasi Keberlanjutan |
|------------------------|--------------------|---|--|
| Customer Segments | W4, O5, T1, T3 | Segmentasi tidak lagi cukup memakai kategori khalayak luas. Televisi perlu mengelola <i>mass audience</i> , penonton muda digital, komunitas lokal, dan <i>niche audience</i> secara bersamaan. | Segmentasi berbasis data memperkuat relevansi konten dan daya tawar kepada pengiklan. |
| Value Propositions | S2, S4, S5, O1, O5 | Nilai utama televisi terletak pada kredibilitas, kualitas produksi, <i>live event</i> , konten lokal, dan kepatuhan etis. | Televisi dapat membedakan diri dari OTT global melalui kepercayaan publik dan kedekatan lokal. |
| Channels | S1, S3, O1, O2, W5 | Distribusi harus bergeser dari siaran <i>linear</i> tunggal menuju kombinasi TV digital, OTT, <i>website</i> , aplikasi, YouTube, TikTok, dan media sosial. | Multikanal memperpanjang siklus hidup konten dan mengurangi ketergantungan pada jam tayang. |
| Customer Relationships | S2, W5, O2, O3 | Relasi satu arah perlu berubah menjadi relasi partisipatif melalui polling, live chat, komunitas digital, dan rekomendasi berbasis data. | Engagement yang terukur memperkuat loyalitas dan nilai iklan. |
| Revenue Streams | S5, W1, O3, O4, T3 | Pendapatan perlu diperluas dari iklan spot ke iklan digital tertarget, sponsorship lintas kanal, subscription, <i>pay-per-view</i> , <i>licensing</i> , event, dan <i>brand activation</i> . | Diversifikasi mengurangi risiko penurunan iklan konvensional. |
| Key Resources | S3, S4, S2, O3 | Infrastruktur, SDM, brand, hak siar, dan data audiens harus diperlakukan sebagai aset strategis yang saling melengkapi. | Data audiens menjadi sumber daya baru untuk inovasi konten dan monetisasi. |
| Key Activities | S4, O2, O3, T5 | Aktivitas kunci mencakup produksi konten, <i>programming</i> , distribusi <i>multiplatform</i> , pengelolaan komunitas, analitik audiens, dan optimasi konten digital. | Organisasi menjadi lebih agile dan responsif terhadap perubahan konsumsi media. |
| Key Partners | S5, O4, T2, T4 | Kemitraan dengan telco, ISP, <i>platform</i> teknologi, regulator, rumah produksi, dan pengiklan menjadi instrumen | Kolaborasi membangun ekosistem yang lebih adil dan kompetitif terhadap OTT global. |

| | | | |
|----------------|--------|---|--|
| Cost Structure | W2, T5 | perluasan distribusi dan tata kelola. Struktur biaya harus diseimbangkan antara efisiensi operasional, investasi teknologi, perlindungan konten, dan pengembangan talenta digital. | Rightsizing dan investasi selektif menjaga keberlanjutan finansial tanpa mengorbankan inovasi. |
|----------------|--------|---|--|

Sumber: Olahan data penelitian (2026).

Pembacaan ini memperlihatkan bahwa elemen BMC saling berkaitan dan tidak dapat diperbaiki secara terpisah. Perubahan *customer segments* berpengaruh pada *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, dan *revenue streams*. Ketika televisi ingin menjangkau penonton muda dan komunitas niche, strategi konten harus lebih spesifik, kanal distribusi harus lebih beragam, dan relasi audiens perlu dibangun melalui interaksi yang berkelanjutan. Pada saat yang sama, perubahan tersebut menuntut *key resources* baru berupa data, talenta digital, dan teknologi analitik.

Pembentukan Model Kredibilitas Data Kolaborasi

Model kredibilitas-data-kolaborasi dibentuk dari hasil integrasi tema, SWOT, dan BMC. Model ini bukan sekadar rekomendasi bisnis, tetapi kerangka komunikasi yang menjelaskan bagaimana televisi mempertahankan legitimasi sosial, membaca perilaku audiens, dan membangun relasi ekosistem dalam lingkungan media digital. Proses pembentukannya dapat ditelusuri dari tiga jalur analisis: (1) jalur kredibilitas, berasal dari S2, S4, dan O5; (2) jalur data, berasal dari W3, O3, dan T3; serta (3) jalur kolaborasi, berasal dari O2, O4, T2, dan T4.

Tabel 5. Jejak Pembentukan Model Kredibilitas Data Kolaborasi

| Komponen Model | Temuan Empiris | Elemen SWOT-BMC | Makna dalam Ilmu Komunikasi |
|----------------|---|--|---|
| Kredibilitas | Televisi masih dipercaya karena standar editorial, kapasitas produksi, siaran langsung, dan kepatuhan regulasi. | S2, S4, O5; Value Propositions, Customer Relationships | Kredibilitas menjadi modal simbolik untuk membedakan televisi dari arus konten digital yang tidak selalu terverifikasi. |
| Data | Pengiklan dan audiens digital menuntut pengukuran yang lebih rinci, personal, dan <i>real-time</i> . | W3, O3, T3; Key Resources, Revenue Streams | Data mengubah audiens dari penerima pesan menjadi entitas komunikatif yang terukur dan dapat dikelola. |
| Kolaborasi | Televisi membutuhkan <i>platform</i> teknologi, telco, regulator, pengiklan, dan komunitas produksi untuk memperluas distribusi dan monetisasi. | O2, O4, T2, T4; Key Partners, Channels | Kolaborasi menunjukkan perubahan dari rantai nilai tertutup menuju ekosistem komunikasi yang saling terhubung. |

Sumber: Olahan data penelitian (2026).

Kredibilitas menjadi fondasi pertama karena televisi tetap memiliki legitimasi sebagai media yang bekerja melalui standar editorial dan regulasi penyiaran. Dalam situasi banjir informasi digital, kredibilitas berfungsi sebagai proposisi nilai yang dapat mengikat audiens dan pengiklan. Namun,

kredibilitas tidak cukup apabila televisi tidak mampu membaca perubahan perilaku audiens. Karena itu, fondasi kedua adalah data. Data audiens menjadi sumber daya strategis untuk memahami pola menonton, merancang konten, melakukan personalisasi, dan menawarkan iklan yang lebih presisi.

Fondasi ketiga adalah kolaborasi. Televisi tidak lagi bekerja dalam rantai nilai tertutup yang dikendalikan sepenuhnya oleh stasiun televisi. Distribusi konten, monetisasi iklan, perlindungan hak cipta, pengukuran audiens, dan pengembangan teknologi membutuhkan kolaborasi dengan *platform* digital, telco, regulator, rumah produksi, pengiklan, dan komunitas audiens. Dari perspektif komunikasi, kolaborasi tersebut menunjukkan bahwa media digital membentuk ekosistem baru tempat nilai komunikasi dibangun melalui jaringan aktor, bukan oleh satu institusi media saja.

Model kredibilitas-data-kolaborasi mempertegas bahwa transformasi televisi bukan sekadar memindahkan konten dari layar televisi ke kanal digital. Transformasi yang lebih penting adalah perubahan relasi: dari komunikasi satu arah menuju komunikasi partisipatif, dari audiens massal menuju audiens tersegmentasi dan terukur, serta dari model pendapatan tunggal menuju ekosistem nilai yang melibatkan banyak mitra.

Keberlanjutan Media, Konvergensi, dan Ekologi Media

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan televisi bukan hanya persoalan mempertahankan pendapatan, tetapi juga mempertahankan posisi komunikatif televisi dalam ekosistem media. Dari perspektif ekologi media, hadirnya OTT, media sosial, dan sistem rekomendasi berbasis algoritma mengubah lingkungan komunikasi yang sebelumnya didominasi oleh siaran *linear*. Audiens kini tidak hanya menerima konten, tetapi memilih, membagikan, mengomentari, dan membandingkan konten antar*platform*.

Dalam kerangka konvergensi media, televisi tidak perlu dipahami sebagai institusi yang digantikan sepenuhnya oleh media digital. Temuan P1 menunjukkan kemungkinan hubungan komplementer antara televisi dan OTT. Namun, komplementaritas ini hanya terjadi apabila televisi mampu menata ulang *channels*, *customer relationships*, dan *revenue streams*. Konten televisi harus dirancang untuk beredar lintas *platform*, bukan hanya selesai pada jam tayang.

Dari perspektif keberlanjutan media, televisi memiliki dua modal penting: legitimasi sosial dan kapasitas ekonomi. Kredibilitas, kepatuhan regulasi, dan jangkauan luas memberikan legitimasi sosial. Namun, legitimasi ini tidak otomatis menjamin keberlanjutan apabila struktur pendapatan tetap bergantung pada iklan spot. Karena itu, integrasi SWOT-BMC menunjukkan bahwa transformasi pendapatan harus berjalan bersama transformasi relasi audiens dan pemanfaatan data.

Kontribusi penelitian ini terhadap ilmu komunikasi terletak pada pemaknaan transformasi model bisnis sebagai bagian dari perubahan relasi komunikasi antara media, audiens, teknologi, dan pasar. SWOT dan BMC tidak digunakan sebagai instrumen bisnis yang berdiri sendiri, melainkan sebagai kerangka untuk menerjemahkan dinamika komunikasi digital ke dalam strategi keberlanjutan media. Dengan demikian, penelitian ini memperluas diskusi mengenai konvergensi media dari level distribusi konten menuju level penciptaan nilai komunikatif dalam ekosistem digital. Selain itu, model ini menunjukkan bahwa transformasi model bisnis media dapat dibaca sebagai konfigurasi ulang relasi komunikasi yang dipengaruhi oleh *platformisasi*, datafikasi audiens, dan kolaborasi antaraktor dalam ekosistem media digital.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberlanjutan penyiaran televisi Indonesia di era disrupsi digital bergantung pada kemampuan televisi mengubah aset tradisionalnya menjadi nilai *multiplatform*. Televisi masih memiliki kekuatan berupa kredibilitas institusional, jangkauan luas, infrastruktur siaran, kapasitas produksi, dan relasi dengan pengiklan. Namun, kekuatan tersebut menghadapi tantangan berupa ketergantungan pada iklan konvensional, tingginya biaya operasional, keterbatasan data audiens, serta pergeseran audiens dan belanja iklan ke *platform* digital.

Integrasi SWOT dan *Business Model Canvas* menghasilkan model kredibilitas-data-kolaborasi yang menegaskan bahwa keberlanjutan televisi tidak cukup dicapai melalui digitalisasi teknis, tetapi memerlukan perubahan model penciptaan nilai. Transformasi tersebut mencakup peralihan dari siaran *linear* menuju ekosistem konten *multiplatform*, dari komunikasi satu arah menuju *engagement* partisipatif, serta dari pendapatan iklan spot menuju diversifikasi pendapatan berbasis data dan kolaborasi.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian keberlanjutan media dengan menghubungkan teori ekologi media, konvergensi media, *audience evolution*, dan *media sustainability* dalam kerangka SWOT-BMC. Secara praktis, penelitian ini memberikan peta transformasi bagi pengelola televisi dalam memperkuat segmentasi audiens, mengembangkan kanal digital, memanfaatkan data, memperluas kemitraan, dan menata struktur biaya. Bagi regulator, penelitian ini menegaskan pentingnya tata kelola lintas *platform* yang adil agar kompetisi konten dan iklan berlangsung seimbang tanpa menghambat inovasi.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan informan yang masih berfokus pada pemangku kepentingan industri dan belum menguji preferensi audiens secara kuantitatif. Penelitian selanjutnya disarankan menguji model kredibilitas-data-kolaborasi pada stasiun televisi tertentu, membandingkan televisi nasional dan lokal, serta mengukur pengaruh *data analytics* dan kecerdasan buatan terhadap *engagement*, loyalitas audiens, dan pendapatan digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Bachmann, N., Thienemann, A.-K., Tuezun, A., Brunner, M., Tripathi, S., Poechtrager, S., & Jodlbauer, H. (2025). The evolution of the Business Model Canvas for digital sustainability. *Procedia Computer Science*, 253, 1012-1023. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.163>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- D'Arma, A., Raats, T., & Steemers, J. (2021). Public service media in the age of SVoDs: A comparative study of PSM strategic responses in Flanders, Italy and the UK. *Media, Culture & Society*, 43(4), 682-700. <https://doi.org/10.1177/0163443720972909>
- Dasri, F. L., & Suwarni, E. (2023). Analisis disrupsi media digital terhadap industri televisi Indonesia. *Journal Digital Business, Management, Finance, Economics (DBISMAFIEN)*, 1(2), 32-42. <https://jurnal.unipi.ac.id/index.php/DBISMAFIEN/article/view/65>
- Doyle, G. (2016). Digitization and changing windowing strategies in the television industry: Negotiating new windows on the world. *Television & New Media*, 17(7), 629-645. <https://doi.org/10.1177/1527476416641194>
- Evens, T., & Donders, K. (2018). *Platform power and policy in transforming television markets*. Palgrave Macmillan.
- Firmansyah, D., Anindita, & Widyaningrum, A. G. (2023). Konvergensi televisi dan media sosial dalam distribusi konten berita daerah. *Jurnal Visi Komunikasi*, 22(1), 15-27.
- Firoj, K., & Mohammad, B. T. (2024). Measuring sustainability in the broadcasting media industry in Bangladesh. *I-Manager's Journal on Management*, 18(3), 51. <https://doi.org/10.26634/jmgt.18.3.20234>
- Fitriani, R. (2019). The Business Model Canvas as a solution of innovation for a small business. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 197-204. <https://doi.org/10.17509/jimb.v10i2.15177>
- Haqqu, R. (2020). Era baru televisi dalam pandangan konvergensi media. *Rekam: Jurnal Fotografi, Televisi, Animasi*, 16(1), 15-20.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York University Press.
- Lobato, R. (2018). Rethinking international TV flows research in the age of Netflix. *Television & New Media*, 19(3), 241-256. <https://doi.org/10.1177/1527476417708245>
- McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. McGraw-Hill.
- Napoli, P. M. (2011). *Audience evolution: New technologies and the transformation of media*.

- audiences. Columbia University Press.
- Nooh, M. N. (2022). Business Model Canvas: A bibliometric analysis of published literatures using R. *E-Jurnal Penelitian dan Inovasi*, 9(2), 42-58. <https://doi.org/10.53840/ejpi.v9i2.34>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
- Papathanasopoulos, A., & Varoutas, D. (2024). On the competition between video OTT platforms vs traditional TV: A niche case study in Greece. *Telematics and Informatics Reports*, 16, 100166. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2024.100166>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Subroto, V. K., Kusumajaya, R. A., & Tobing, W. T. M. L. (2024). The business model of the mass media industry in the era of artificial intelligence (AI) development in Indonesia. *Journal of Management and Informatics*, 3(2), 230-249. <https://doi.org/10.51903/jmi.v3i2.31>
- Van Dijck, J., Poell, T., & De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Wayne, M. L. (2018). Netflix, Amazon, and branded television content in subscription video-on-demand portals. *Media, Culture & Society*, 40(5), 725-741. <https://doi.org/10.1177/0163443717736118>
- Webster, J. G., & Ksiazek, T. B. (2012). The dynamics of audience fragmentation: Public attention in an age of digital media. *Journal of Communication*, 62(1), 39-56. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2011.01616.x>
- Wit, B., & Dresler, P. (2021). Exploratory studies of the Business Model Canvas - differences in the visualizations of the business model. *European Research Studies Journal*, XXIV(Special Issue 2), 695-705. <https://doi.org/10.35808/ersj/2304>