

# LAPORAN AKHIR PENELITIAN INTERNAL



## KAJIAN MAN POWER PLANNING DI LINGKUNGAN LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK TELEVISI REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2021-2025

Oleh:

1. PROF. DR. IRWAN PRAYITNO, S.PSI., M.SC.
2. DR. GOFUR AHMAD, ST., MM.

Dibiayai oleh

UPT Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA  
2020-2021



**HALAMAN PENGESAHAN  
LAPORAN AKHIR PENELITIAN INTERNAL DOSEN  
UPT PPM FEB UMJ**

- 1. Judul Penelitian** : Kajian Man Power Planning di Lingkungan Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia (LPP TVRI) Tahun 2021-2025
- 2. Ketua Tim Penelitian**
- a. Nama Lengkap dan Gelar : Prof. Dr. Irwan Prayitno, S.Psi., M.Sc.
  - b. Jenis Kelamin : Laki-Laki
  - c. NIDN : 0320126306
  - d. Pangkat/ Golongan : Pembina Utama Muda, IV c
  - e. Program Studi : Magister Manajemen
  - f. Telepon/ Email : 08129410554
- 3. Anggota Peneliti Dosen** :
- a. Nama Lengkap dan Gelar : Dr. Gofur Ahmad, S.T., M.M.
  - b. Jenis Kelamin : Laki-Laki
  - c. NIDN : 0428087301
  - d. Pangkat/ Golongan : Pembina, IV a
  - e. Program Studi : Magister Manajemen
  - f. Telepon/ Email : 081585769208
- 4. Anggota Peneliti Mahasiswa** :
- a. Nama Lengkap : -
  - b. Jenis Kelamin : -
  - c. NIM : -
  - d. Pangkat/ Golongan : -
  - e. Program Studi : -
  - f. Telepon/ Email : -
- 5. Jumlah Dana yang disetujui** : Rp 8.000.000
- 6. Sumber Dana** : UPT PPM FEB UMJ

Jakarta, 27 Agustus 2021

Mengetahui,

Ketua Program Studi,

**Dr. Fadhilah Izhari, S.E., M.M.**  
NIDN: 03.300164.01

Ketua Peneliti,

**Prof. Dr. Irwan Prayitno, S.Psi., M.Sc.**  
NIDN: 03.201263.06

Menyetujui,

Dekan FEB UMJ,

**Dr. Luqman Hakim, S.E., M.Si., Ak.**  
NIDN: 03.041176.04

Ketua UPT PPM FEB UMJ,

**Dr. Nazifah Husainah, S.E., M.M.**  
NIDN: 03.060566.02

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Tantangan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) LPP TVRI .....	4
1. Arah Kebijakan Penguatan Kemampuan SDM Nasional .....	4
2. Arah Kebijakan Manajemen ASN .....	12
3. Arah Kebijakan SDM LPP TVRI .....	19
<b>BAB II : KONDISI UMUM SDM LPP TVRI</b>	
A. Landasan Hukum .....	25
B. Kondisi SDM LPP TVRI .....	27
<b>BAB III : PERENCANAAN KEBUTUHAN SDM LPP TVRI</b>	
A. Perencanaan Kebutuhan SDM Berdasarkan Jumlah Pensiun .....	35
B. Perencanaan Kebutuhan SDM Berdasarkan Hasil Perhitungan ABK .....	37
C. Perencanaan Kebutuhan SDM Berdasarkan Profesi ..	40
D. Standardisasi SDM LPP TVRI .....	45
<b>BAB IV : PEMENUHAN SDM LPP TVRI</b>	
A. Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) .....	45
B. Rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja .....	47
C. Rekrutmen Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil .....	49
<b>BAB V : PENATAAN DAN PENGEMBANGAN SDM LPP TVRI</b>	
A. Kebijakan Penataan dan Pengembangan SDM .....	51
B. Reposisi dan Distribusi Pegawai B. Pembangunan Kapasitas SDM ( <i>Capacity Building</i> ) .....	52
C. Pengembangan Kompetensi SDM .....	52
D. Pengembangan Karier .....	57

### Lampiran

1. Data Pegawai (Nama, Pangkat, Usia, Jabatan, Unit Kerja, Pensiun)

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Peraturan Presiden RI Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 mengamanatkan secara tegas upaya perubahan yang harus dilakukan oleh seluruh kementerian dan lembaga, yang salah satu di antaranya adalah perubahan terhadap tatakelola dan pengembangan SDM aparatur. Arah besar misi reformasi birokrasi tersebut, perlu ditindak lanjuti oleh masing-masing instansi pemerintah dengan peta jalan (*road map*) yang secara umum mampu menterjemahkan seluruh nilai dan target pencapaian reformasi birokrasi di bidang SDM aparatur secara masif dan berkesinambungan melalui perancangan Perencanaan SDM Aparatur berkelanjutan.

Lembaga Penyiaran Publik TVRI sebagai salah satu Lembaga Penyiaran Publik yang menyelenggarakan kegiatan penyiaran televisi, bersifat independen, netral, tidak komersial, dan berfungsi memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat, saat ini dihadapkan pada adanya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan penyiaran, sementara di sisi yang lain, persaingan dengan televisi swasta terus meningkat. Sebagai konsekuensi logis dari tuntutan tersebut, regulator diharapkan dapat membuat dan mengimplementasikan berbagai ketentuan secara efektif, bersikap independen dalam menegakkan peraturan, dan menetapkan persyaratan yang jelas dalam bidang penyiaran.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, LPP TVRI juga dihadapkan secara langsung pada kompetisi yang sangat ketat baik secara nasional maupun internasional. Hal ini akan berimplikasi terhadap kesiapan SDM LPP TVRI. sehingga SDM PP TVRI diharapkan tanggap terhadap semua perkembangan yang terjadi. Berdasarkan tantangan global, LPP TVRI dituntut untuk memperkuat integrasi nasional, terbinanya

watak dan jati diri bangsa yang beriman dan bertakwa, turut mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan kesejahteraan umum dalam rangka membangun masyarakat yang mandiri, demokratis, adil dan sejahtera, serta menumbuhkan industri penyiaran Indonesia, yang di antaranya melalui penegakan nilai-nilai strategis sebagaimana tertuang di dalam Visi, Misi, Indetitas, dan Posisi LPP TVRI.

Hasil identifikasi terhadap kondisi lingkungan strategis LPP TVRI diketahui bahwa posisi LPP TVRI berdasarkan *scanning environment* berada pada area *selective maintenance*. Rekomendasi strategik terhadap posisi strategis tersebut di antaranya adalah LPP TVRI perlu melakukan sejumlah inisiatif strategik agar dapat berkembang secara progresif, yaitu dengan melakukan restrukturisasi proramming, restrukturisasi keuangan, restrukturisasi aspek peralatan teknik, restrukturisasi aspek-aspek pengembangan (SDM, Organisasi, Litbang, dan Diklat) dan usaha.

Untuk menjawab inisiatif strategi berupa *grand strategi* di atas, diperlukan sebuah rekayasaulang terhadap sejumlah praktik terbaik (*best praciteces*) yang ada saat ini. Di antara sejumlah praktik terbaik tersebut, yang relevan dengan substansi kajian isu strategik yang dimunculkan dalam *scanning environment* LPP TVRI adalah pengembangan kapasitas kelembagaan (*capacity building*) dan peningkatan kualitas SDM strategik.

Pengembangan kapasitas kelembagaan diperlukan untuk menjawab tuntutan penatakeloan lembaga yang baik (*good governance*). Sedangkan peningkatan kualitas SDM strategik diperlukan untuk meningkatkan profesionalitas dan kompetensi pegawai guna mendukung implementasi kebijakan operasional yang sejalan dengan nilai-nilai strategis LPP TVRI.

Sesuai dengan visi LPP TVRI yakni menjadi “Lembaga Penyiaran Kelas Dunia yang Memotivasi dan Memberdayakan, melalui Program Informasi, Pendidikan dan Hiburan yang Memperkuat Persatuan dan Keberagaman guna Meningkatkan Martabat Bangsa”, Dewan Direksi

dihadapkan pada sejumlah tantangan dan target yang menjadi tugas berat Dewan Direksi LPP TVRI untuk periode 2018-2022.

Industri televisi nasional saat ini perlu mengantisipasi tren teknologi penyiaran yang sedang berkembang pesat, dengan membuat konten siaran yang menarik dan berkualitas. Kemudian, menyiarkannya melalui *streaming* di internet, mengingat pasar potensial siaran *streaming* saat ini adalah anak muda yang sangat progresif mengadaptasi perkembangan teknologi.

Beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh Dewan Direksi sebagai sebuah kontrak kinerja yang mutlak untuk dicapai selama menjalankan masa tugasnya, khususnya di bidang Umum dan SDM di antaranya adalah:

1. Peningkatan kualitas, kompetensi, tata laksana kelembagaan dan sumber daya manusia;
2. Perolehan Tunjangan Kinerja, yang sejak bulan Oktober 2017 dicabut sementara, sampai dengan Reformasi Birokrasi diimplementasikan oleh LPP TVRI;
3. Peningkatan *awareness* dan *trust* masyarakat (*client*) terhadap produk/jasa dan kelembagaan TVRI;

Di bidang konten penyiaran, tantangan literasi yang sesuai dengan Deklarasi Praha 2003 menjadi tantangan tersendiri bagi LPP TVRI, mengingat tantangan ini sangat erat kaitannya dengan kualitas dan kompetensi SDM para profesional yang dimiliki oleh LPP TVRI. Literasi yang dimaksud bukan hanya sekedar mencakup aktivitas membaca dan menulis, tetapi juga bagaimana seseorang berkomunikasi dalam masyarakat. Literasi menurut UNESCO juga bermakna praktik dan hubungan sosial yang terkait dengan pengetahuan, bahasa, dan budaya. Sehingga para kru LPP TVRI, terutama yang ada di bagian program, produksi siaran dan berita, teknik, pengembangan usaha, dan umum, serta bagian lain yang secara langsung maupun tidak langsung berinteraksi dengan praktik dan hubungan sosial, harus

memiliki kualitas dan kemampuan yang sama dan sesuai dengan tuntutan tersebut.

Di sisi lain, Indonesia bersama dengan negara-negara ASEAN telah berkomitmen untuk full ASO (*Analog Switch Off*) pada tahun 2020. Mempertimbangkan komitmen Negara ASEAN untuk ASO 2020, maka keterlambatan pelaksanaan ASO di Indonesia akan mengakibatkan interferensi dengan negara tetangga. Di samping itu, terdapat beberapa tujuan digitalisasi TV yaitu efisiensi penggunaan spektrum frekuensi, efisiensi infrastruktur industri penyiaran, peningkatan kualitas siaran, mempertahankan *diversity of ownership*, menumbuhkan industri konten, dan *digital dividend*. Kelebihan spektrum frekuensi radio akibat migrasi pengoperasian penyiaran televisi analog ke digital (*digital dividend*) sebesar 112 Mhz digunakan untuk keperluan berdasarkan prinsip diantaranya kebencanaan, pendidikan, dan pemanfaatan pita lebar (*broadband*).

Untuk itu, diperlukan kajian Perencanaan Strategik SDM LPP TVRI, yang di dalamnya mengulas berbagai persoalan bagaimana meningkatkan kapasitas SDM yang efektif dan efisien, serta bagaimana target-target tersebut dapat diaktualisasikan ke dalam rencana tindak strategik (*strategic action plan*) yang terukur, konkret, dan aplikatif.

## **B. Tantangan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) LPP TVRI**

### **1. Arah Kebijakan Penguatan Kemampuan SDM Nasional**

Di dalam dokumen Master Plan Pembangunan Nasional disebutkan bahwa salah satu aspek yang berperan dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang berkesinambungan adalah kemampuan dalam meningkatkan inovasi. Inovasi tersebut harus memiliki dimensi pencapaian yang berbasis pada kapitalisasi produk riset teknologi, mengingat pencapaiannya akan memberikan dampak secara langsung pada peningkatan produktivitas yang berkelanjutan, yang pada akhirnya dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi suatu bangsa.

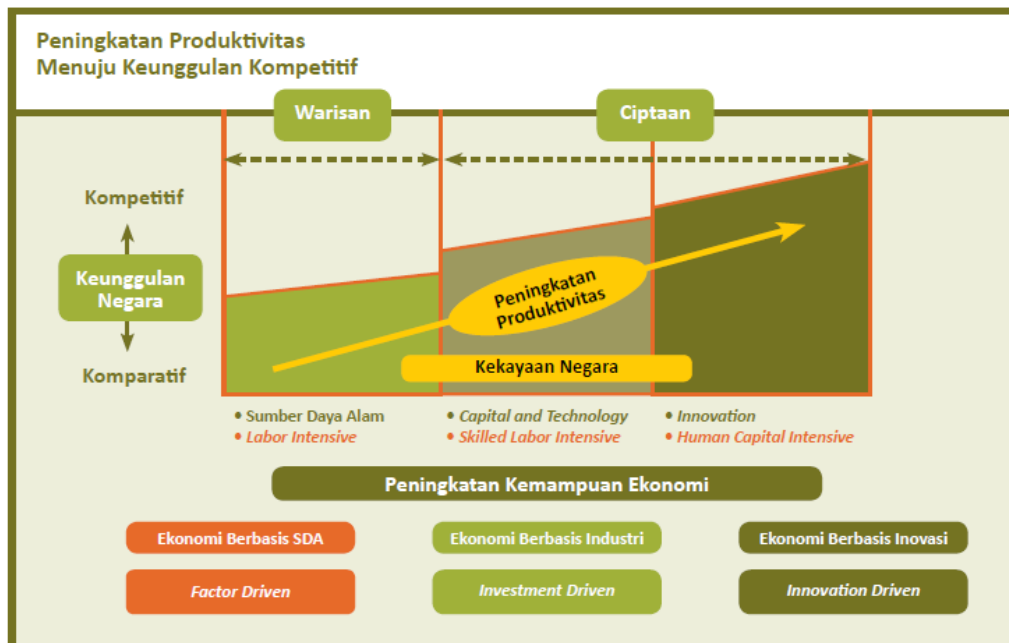
Peningkatan produktivitas nasional menuju keunggulan kompetitif akan dapat dicapai seiring dengan upaya memperkuat kemampuan sumber daya manusia berbasis inovasi. Warisan ekonomi berbasis sumber daya alam yang bertumpu pada *labor intensive* perlu ditingkatkan secara bertahap menuju *skilled labor intensive* dan kemudian menjadi *human capital intensive*.

Peningkatan kemampuan modal manusia yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sangat diperlukan ketika Indonesia memasuki tahap *innovation-driven economies*. Sehingga dalam konteks ini, kemampuan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi modal dasar untuk dapat menghasilkan sebuah inovasi yang sangat bermanfaat untuk pengembangan ekonomi agar dapat bersaing secara global.

Arahan kebijakan strategis nasional dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia, termasuk di dalamnya adalah peningkatan kualitas SDM aparatur di berbagai kementerian maupun lembaga pemerintah, setidaknya diharapkan mampu mendorong terjadinya:

- a. Peningkatan kualitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat;
- b. Pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- c. Peningkatan investasi, tumbuhnya lapangan pekerjaan dan pertumbuhan ekonomi;
- d. Peningkatan daya saing bangsa; dan
- e. Pelestarian lingkungan.





Gambar 1.1

Peningkatan Produktivitas Nasional Menuju Keunggulan Kompetitif  
*Sumber: Masterplan Pembangunan Nasional 2011 – 2025, h. 40*

Untuk mencapai hal tersebut, arahan kebijakan strategis dalam peningkatan kualitas SDM Indonesia selanjutnya memerinci ragam strategi yang harus dilakukan oleh pemangku kepentingan yang ada. Strategi tersebut – sebagaimana disampaikan oleh Kementerian PAN dan RB – meliputi:

- a. Strategi Peningkatan SDM di lingkungan Birokrasi melalui Reformasi, dengan langkah sebagai berikut:
  - 1) Mengurangi jumlah pegawai dan menata distribusi dan komposisi;
  - 2) Meningkatkan kompetensi;
  - 3) Restrukturisasi (*Delaying*) dan Pengembangan Jabatan Fungsional;
  - 4) Meningkatkan Kesejahteraan; dan
  - 5) Pengembangan Inovasi dan Kreativitas.

- b. Strategi Peningkatan SDM di lingkungan Dunia Usaha, dengan langkah sebagai berikut:
  - 1) Mengembangkan Jiwa Entrepreneur;
  - 2) Meningkatkan Kompetensi;
  - 3) Menyediakan Fasilitas Pendidikan dan Pelatihan Karyawan sesuai Bidang Pekerjaannya;
  - 4) Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan.
- c. Strategi Peningkatan SDM di lingkungan Masyarakat, dengan langkah sebagai berikut:
  - 1) Memperluas Kesempatan bagi Masyarakat untuk dapat Memperoleh Pendidikan yang Layak;
  - 2) Pemberian Beasiswa bagi Siswa Berprestasi yang kurang mampu;
  - 3) Menyediakan Sarana dan Prasarana Pendidikan yang Memadai; dan
  - 4) Mengembangkan Balai Pelatihan Kerja Masyarakat.

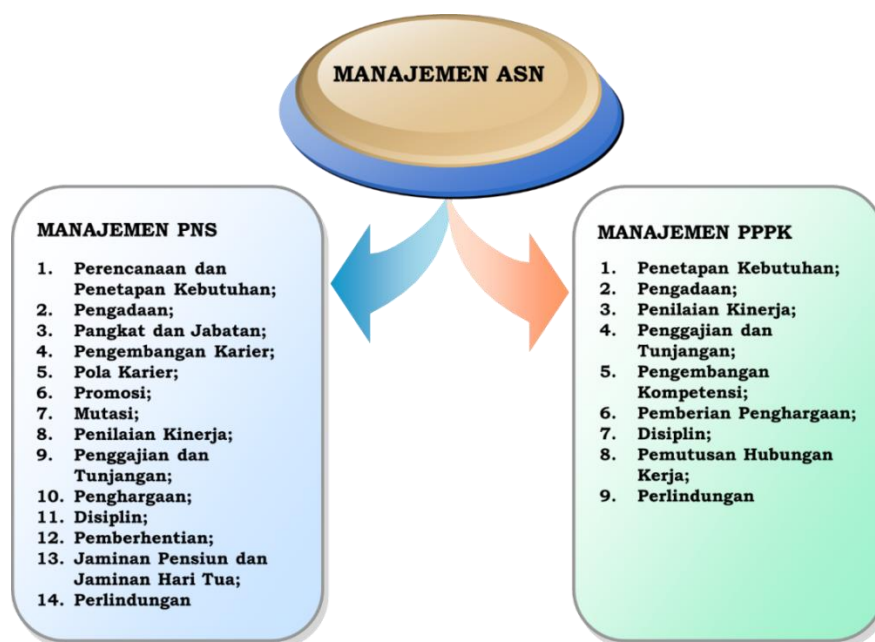
Tantangan terbesar yang dihadapi dalam pengelolaan ASN saat ini justru terletak pada sisi implementasi dan internalisasi aspek-aspek yang ada di dalam Manajemen ASN itu sendiri, sebagaimana diatur di dalam Pasal 52 dan Pasal 55 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Manajemen ASN dalam perspektif UU tersebut dimaknai sebagai pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Tantangan dan kendala terberat terutama pada upaya untuk melakukan perubahan cara berpikir untuk melakukan kerja profesional dari seorang aparatur, bebas dari kepentingan politik, dan jauh dari praktik KKN yang sebelum dianggap sangat lekat dengan diri aparatur. Kendala lainnya yang juga dipandang sebagai perilaku birokrasi yang kontra produktif adalah orientasi pelayanan yang sebelumnya dinilai lamban dan berbelit. Sementara tuntutananya

adalah melayani dengan sepenuh hati, cepat, dan profesional. Kontras dengan apa yang menjadi tujuan dan harapan diadakannya PNS, sebagaimana diamanatkan di dalam UU ASN, yakni mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat secara profesional dan berintegritas.

Jika merujuk pada Pasal 52 UU ASN disebutkan bahwa Manajemen ASN meliputi Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Sementara di dalam Pasal 55, yang dimaksud dengan Manajemen PNS meliputi aspek fungsi: Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan, Pengadaan, Pangkat dan Jabatan, Pengembangan Karier, Pola Karier, Promosi, Mutasi, Penilaian Kinerja, Penggajian dan Tunjangan, Penghargaan, Disiplin, Pemberhentian, Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua, dan Perlindungan.

Sedangkan Manajemen PPPK meliputi aspek fungsi: Penetapan Kebutuhan, Pengadaan, Penilaian Kinerja, Penggajian dan Tunjangan, Pengembangan Kompetensi, Pemberian Penghargaan, Disiplin, Pemutusan Hubungan Kerja, dan Perlindungan.



Gambar 1.2  
Fungsi-fungsi di Dalam Manajemen ASN

Pada aspek fungsi Perencanaan dan Penetapan Kebutuhan, permasalahan umumnya terletak pada landasan dalam menentukan berapa jumlah PNS ataupun tenaga honorer (sebelum ada kebijakan PPPK) yang akan diusulkan untuk diadakan setiap tahunnya. Seringkali usulan hanya didasarkan pada masukan dari masing-masing unit kerja. Dasar perhitungan beban kerja yang digunakan pun kurang memperhatikan aspek analisis informasi jabatan yang presisi dengan perhitungan beban kerja jabatan yang benar-benar merefleksikan item pekerjaan secara faktual. Kondisi ini yang ditengarai membuat jumlah PNS saat ini dinilai terlalu berlebihan jika dibandingkan dengan beban tugas pemerintahan dan pembangunan yang nyata. Dengan kata lain, fungsi perencanaan dalam menentukan jumlah dan kualitas PNS ataupun tenaga honorer saat ini dan sebelumnya masih dinilai banyak tantangan yang harus dibenahi.

Dalam hal pengadaan pegawai, yang merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan jabatan administrasi dan/atau jabatan fungsional, permasalahan terutama pada persoalan rekrutmen dan seleksi yang kerap dianggap tidak profesional dan penuh KKN. Selanjutnya aspek pengembangan karier yang dipandang belum sepenuhnya mampu meningkatkan kualitas SDM ASN secara merata. Sementara tuntutan adalah bagaimana mengembangkan karier PNS dengan penekanan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta memperhatikan kebutuhan instansi.

Dalam perjalanannya, pengembangan kompetensi yang dilakukan seringkali kurang relevan dengan tuntutan tugas dan fungsi pekerjaan. Upaya pengembangan kompetensi melalui diklat misalkan, hanya mengandalkan usulan dari unit kerja. Belum memperhatikan kesenjangan kompetensi berdasarkan hasil penilaian kompetensi pegawai. Terkait integritas dan moralitas, adanya beberapa kasus di mana pegawai dianggap melakukan praktik penyalahgunaan kekuasaan, mengindikasikan bahwa perilaku birokrasi PNS perlu

direformasi, demi terwujudnya PNS yang berintegritas, profesional, dan dapat diandalkan.

Persoalan seputar promosi dan mutasi pegawai di lingkungan instansi pemerintah, termasuk LPP TVRI, adalah adanya indikasi bahwa proses pemilihan pejabat melalui promosi ataupun mutasi, seringkali tidak dilaksanakan dengan prosedur yang kompetitif. Pemilihan pejabat acapkali dinilai terlalu mengedepankan kedekatan, ketimbang hasil kinerja dan prestasi.

Untuk itu, isu ke depan dalam manajemen ASN yang harus diperhatikan adalah bagaimana SDM ASN LPP TVRI mampu mengimplementasikan arah reformasi birokrasi, sehingga seluruh aspek fungsi yang ada di dalam Manajemen ASN dapat terwujud secara menyeluruh. ASN LPP TVRI harus memiliki kemampuan yang baik untuk dapat mewujudkan manajemen ASN yang berkualitas, yang di antaranya melalui program pengembangan kompetensi berkelanjutan.

Selain itu, tantangan dalam penerapan Manajemen ASN sebagaimana diamanatkan oleh UU ASN yaitu mendorong penerapan sistem merit dalam promosi aparatur, mendorong transformasi manajemen ASN menuju *human capital management*, menjadikan ASN sebagai aset, dan menjadikan ASN sebuah profesi yang harus terus mengembangkan dirinya termasuk mengikuti serangkaian pengembangan kompetensi berkelanjutan.

Terkait dengan telah berlakunya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada tanggal 1 Januari 2016, tantangan manajemen ASN yang dihadapi oleh PNS ataupun PPPK LPP TVRI adalah adanya peluang (akses pasar yang kompetitif) sekaligus tantangan tersendiri bagi pegawai. Implementasi ASEAN *Economic Community* mencakup liberalisasi perdagangan barang dan jasa serta investasi sektor penyiaran publik. Untuk itu perlu dilakukan upaya meningkatkan daya saing (*competitiveness*), bukan hanya dari fasilitas pelayanannya saja, tetapi juga para pengelola program pembangunan dan pemerintah

bidang penyiaran publik, yang dalam hal ini adalah para PNS dan PPPK.

Berdasarkan beberapa isu strategis pengembangan SDM aparatur LPP TVRI yang mengemuka terkait dengan pengelolaan SDM bidang di antaranya adalah:

- a. Kualitas dan produktivitas SDM belum cukup memadai, sehingga diperlukan peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai yang dijiwai semangat kewirausahaan untuk menjadi basis bagi pelayanan publik yang berorientasi pada kepuasan pelanggan/pengguna;
- b. Diperlukan sinkronisasi dan koordinasi yang lebih baik dalam perencanaan, implementasi dan evaluasi program dan kegiatan pengelolaan dan pengembangan SDM ASN yang menjalankan tugas-tugas pembangunan dan pemerintahan bidang penyiaran publik;
- c. Diperlukan peningkatan dan rekayasaulang terhadap tatakelola administrasi kepegawaian yang sejalan dengan isu pengembangan SDM dalam reformasi birokrasi dan UU Aparatur Sipil Negara;
- d. Dibutuhkan langkah-langkah reformasi birokrasi yang strategis, konkret dan terintegrasi, khususnya yang menyangkut aspek manajemen SDM dan manajemen kinerja;
- e. Diperlukan koordinasi internal yang kuat: antarfungsi manajemen, antarbidang, serta memenuhi prinsip-prinsip *good governance*;
- f. Pengelolaan yang birokratik dan belum inovatif (ala korporasi), masih bersifat manajemen proyek belum manajemen aset, masih terkesan hanya mengelola *supply* belum mengelola *demand*;
- g. Diperlukan reformasi peraturan perundang-undangan untuk mendukung penyelenggaraan pelayanan administrasi bidang kepegawaian;

Selain itu, tantangan yang menjadi perhatian dalam pembangunan aspek kelembagaan dan SDM di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan kebutuhan pemerintahan dan pembangunan sektor penyiaran publik di berbagai wilayah dan kualitas pelayanannya kepada masyarakat;
- b. Reformasi birokrasi dalam rangka mencapai 3 (tiga) *strategic goals* LPP TVRI, yaitu: kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi, kontribusi bagi peningkatan kualitas penyiaran publik kepada masyarakat;
- c. Peningkatan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan sektor penyiaran publik antartingkatan pemerintahan dan antarpelaku pembangunan sektor;
- d. Penyelenggaraan *good governance* yang efektif untuk mengimbangi tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap transparansi dan akuntabilitas pelaksanaan pembangunan sektor penyiaran publik melalui pelayanan prima yang berkelanjutan;
- e. Praktik penyelenggaraan ke depan tidak lagi diwarnai oleh sistem yang birokratis, kurang fleksibel, dengan kapasitas inovasi dan kreativitas yang masih terbatas;
- f. Masih perlu ditingkatkannya kesadaran akan pentingnya pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN);
- g. Belum padunya persepsi pegawai di lingkungan LPP TVRI dalam penerapan *good governance*;

## **2. Arah Kebijakan Manajemen ASN**

Arahan kebijakan strategis nasional dalam hal peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia, termasuk di dalamnya adalah peningkatan kualitas SDM aparatur di berbagai kementerian maupun lembaga pemerintah, setidaknya diharapkan mampu mendorong terjadinya:

- a. Peningkatan kualitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat;
- b. Pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- c. Peningkatan investasi, tumbuhnya lapangan pekerjaan dan pertumbuhan ekonomi;

- d. Peningkatan daya saing bangsa; dan
- e. Pelestarian lingkungan.

Untuk mencapai hal tersebut, arahan kebijakan strategis dalam peningkatan kualitas SDM Indonesia selanjutnya memerinci ragam strategi yang harus dilakukan oleh pemangku kepentingan yang ada. Khusus untuk strategi peningkatan kualitas SDM ASN sebagaimana disampaikan oleh Kementerian PAN dan RB, yakni meliputi:

- a. Mengurangi jumlah pegawai dan menata distribusi dan komposisi;
- b. Meningkatkan kompetensi;
- c. Restrukturisasi (*Delayering*) dan Pengembangan Jabatan Fungsional;
- d. Meningkatkan Kesejahteraan; dan
- e. Pengembangan Inovasi dan Kreativitas.

Terkait dengan arahan strategi peningkatan kualitas SDM dari Kementerian PAN dan RB, maka setidaknya terdapat 2 (dua) strategi peningkatan SDM, yang selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan Perencanaan Strategik SDM Aparatur LPP TVRI, yakni sebagai berikut:

- a. Strategi Peningkatan SDM Birokrasi melalui Reformasi;
- b. Strategi Peningkatan SDM di Lingkungan Masyarakat.

Secara ilustratif, elaborasi dari masing-masing strategi tersebut dapat dilihat sebagaimana gambar 1.3.



Gambar 1.3  
Arahan Strategi Peningkatan Kualitas SDM



Selanjutnya dalam Pasal 51 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negera ditegaskan bahwa pengelolaan SDM ASN melalui sistem manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Yang dimaksud dengan sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Sistem merit meliputi kriteria:

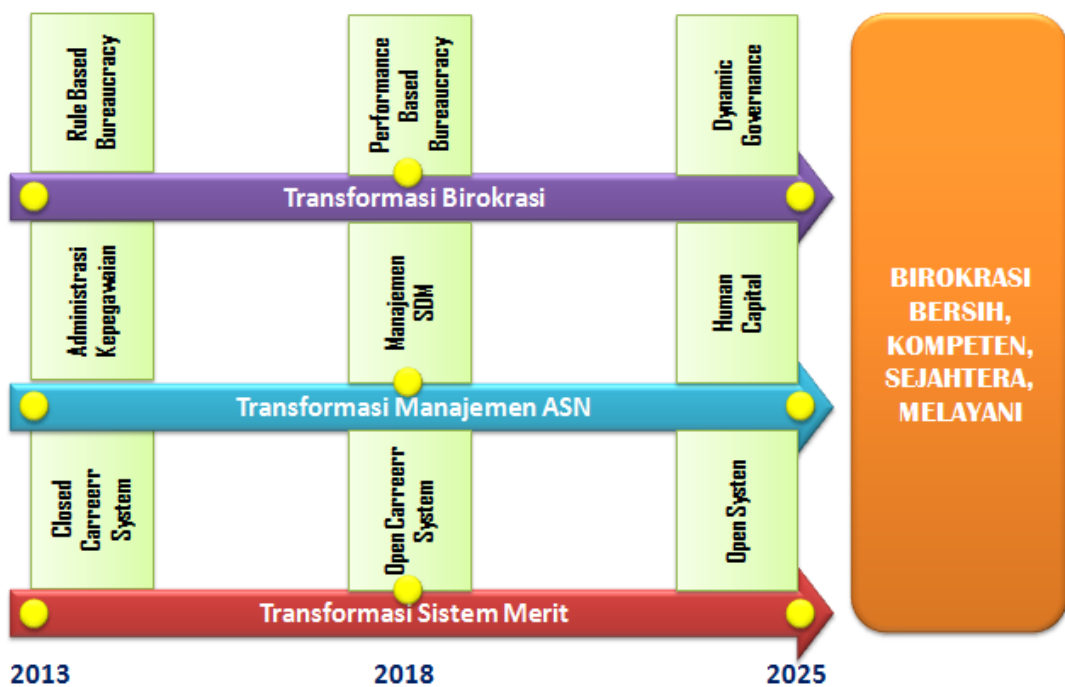
- a. Seluruh Jabatan sudah memiliki standar kompetensi Jabatan;
- b. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- c. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
- d. Memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
- e. Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- f. Menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
- g. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
- h. Memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
- i. Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.

Untuk mewujudkan tujuan nasional, dibutuhkan Pegawai ASN. Pegawai ASN disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan Pegawai ASN. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan.

Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*cultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat

Arah Manajemen ASN yang menjadi dasar dalam penyusunan Perencanaan Strategik SDM Aparatur LPP TVRI meliputi:

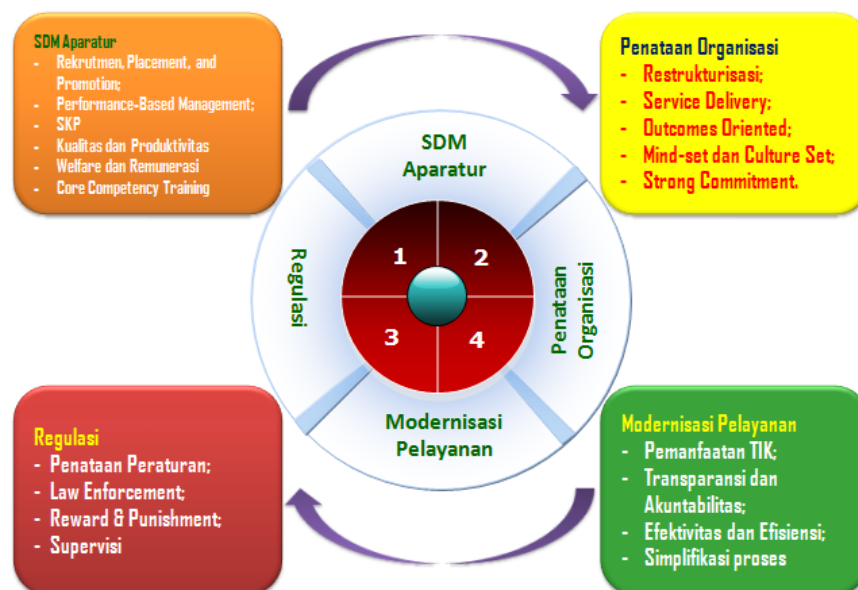
- a. Arah kebijakan Perencanaan Strategik SDM Aparatur LPP TVRI merujuk pada transformasi manajemen SDM ASN menuju Birokrasi Bersih, Kompeten, Sejahtera dan Melayani, yang meliputi: (a) Transformasi Sistem Merit, (b) Transformasi Manajemen ASN, dan (c) Transformasi Birokrasi;



Gambar 1.4  
Transformasi Manajemen ASN

- b. Transformasi Sistem Merit sampai dengan tahun 2025 bertujuan untuk mewujudkan manajemen ASN dengan ciri-ciri sebagai berikut:
  - 1) Seluruh Jabatan sudah memiliki Standar Kompetensi Jabatan;

- 2) Perencanaan Kebutuhan Pegawai sesuai dengan Beban Kerja;
  - 3) Pelaksanaan Seleksi dan Promosi dilakukan secara terbuka;
  - 4) Memiliki manajemen karier yang terdiri dari: Perencanaan, Pengembangan, Pola Karier, dan Kelompok Rencana Suksesi yang diperoleh dari Manajemen Talenta;
  - 5) Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
  - 6) Menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai ASN;
  - 7) Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
  - 8) Memberikan perlindungan kepada pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
  - 9) Memiliki Sistem Informasi Berbasis Kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.
- c. Sedangkan arah kebijakan penataan SDM sebagaimana kebijakan strategis Pemerintah meliputi: SDM Aparatur, Penataan Regulasi, Modernisasi Pelayanan, dan Regulasi, sebagaimana digambarkan berikut ini:



Gambar 1.5  
Arah Kebijakan Penataan SDM

Arah kebijakan penyusunan Road Map Aparatur Sipil Negara sebagaimana ditentukan di dalam Surat Menteri PAN dan RB Nomor B/362/M.PANRB/11/2016 tanggal 3 Nopember 2016 tentang Penyusunan *Road Map* Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah adalah sebagaimana berikut:

Tabel 1.1  
Pokok-pokok Substansi Road Map ASN  
Berdasarkan Surat Menteri PAN & RB Nomor  
B/362/M.PANRB/11/2016

NO	KEGIATAN	RENCANA AKSI
1	Perencanaan dan Kebutuhan, Penataan Jumlah, Jabatan, dan Distribusi ASN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perumusan kebutuhan ASN lebih tajam lagi dengan mengacu pada RPJMN ke-3, Nawacita, dan RPJMN ke-4, serta tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, sehingga rumusan kebutuhan ASN terhubung dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan strategis negara;</li> <li>2. Perumusan rencana kebutuhan ASN khususnya bagi Pemda memperhatikan keunikan arah pengembangan daerah masing-masing, untuk menopang keunggulan nasional;</li> <li>3. Penuangan kebutuhan jabatan di atas didasarkan pada Analisa jabatan, yaitu jabatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi;</li> <li>4. Penajaman penghitungan Analisa Beban Kerja (ABK), didasarkan pada jumlah dan jenis jabatan yang tepat, sehingga tergambar kelebihan atau kekurangan pegawai berdasarkan jabatan yang dibutuhkan. Jenis jabatan yang dimaksud adalah jabatan fungsional, jabatan administrasi, dan jabatan pimpinan tinggi;</li> <li>5. Penyusunan rencana distribusi ASN dalam Peta Jabatan yang tepat sesuai kebutuhan organisasi;</li> <li>6. Penyempurnaan dan/atau perbaikan perencanaan melalui e-formasi berdasarkan penajaman perencanaan kebutuhan dan analisis jabatan dan peta jabatan.</li> </ol>

NO	KEGIATAN	RENCANA AKSI
2	Audit atau assessment, perencanaan pengembangan karier, pola karier, promosi, dan mutase ASN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perumusan dan pelaksanaan assessment kompetensi dan kinerja ASN;</li> <li>2. Perumusan rencana pengembangan karier berdasarkan data pada e-formasi;</li> <li>3. Penyusunan pola karier sesuai kebutuhan instansi;</li> <li>4. Perumusan rencana pengembangan kompetensi ASN didasarkan pada Analisa kebutuhan diklat dengan menekankan pada <i>linkage</i> kebutuhan strategis organisasi. Termasuk pada butir ini adalah rencana pemberian Tugas Belajar dan Pendidikan Kedinasan;</li> <li>5. Perumusan system pengembangan kapasitas kepemimpinan pada seluruh level manajerial;</li> <li>6. Perumusan konsep dan rencana pola karier ASN untuk mendukung kebutuhan strategis organisasi;</li> <li>7. Perumusan konsep promosi menuju jabatan pimpinan tinggi melalui proses seleksi terbuka dan kompetitif;</li> <li>8. Perumusan konsep pengalihan beberapa jabatan administrator dan pengawas ke jabatan fungsional;</li> <li>9. Penetapan jabatan fungsional sesuai dengan kebutuhan organisasi;</li> <li>10. Perumusan kriteria SMART ASN pada masing-masing K/L dna Pemda secara spesifik sesuai kebutuhan strategis organisasi.</li> </ol>
3	Penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, jaminan pension dan jaminan hari tua	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perumusan manajemen kinerja berupa penetapan kinerja sesuai kebutuhan strategis organisasi, serta proses menurunkan (<i>cascading</i>) penetapan kinerja hingga ke seluruh ASN;</li> <li>2. Perumusan konsep pemberian tunjangan kinerja dan penggajian dihubungkan dengan tingkat capaian kinerja;</li> <li>3. Perumusan konsep yang unik dalam memberikan jaminan pension dan jaminan hari tua.</li> </ol>

NO	KEGIATAN	RENCANA AKSI
4	Disiplin dan Integritas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendataan dan pemetaan kondisi dan tingkat kedisiplinan serta integritas ASN pada organisasi masing-masing;</li> <li>2. Perumusan rencana peningkatan disiplin dan integritas ASN, sehingga semakin mendukung pencapaian tujuan organisasi;</li> <li>3. Kondisi penajauan hukuman disiplin yang tegas dan penegakkan integritas ASN.</li> </ol>

### 3. Arah Kebijakan SDM LPP TVRI

Arah Kebijakan LPP TVRI dalam mengembangkan kualifikasi dan kompetensi SDM LPPP TVRI tidak terlepas dari kebijakan penguatan SDM nasional dan arah kebijakan manajemen ASN sebagaimana telah digambarkan sebelumnya.

Berdasarkan diktum kedua huruf b angka 4 Keputusan Dewan Pengawas LPP TVRI Nomor 6 Tahun 2017 tentang Kebijakan Umum Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia yakni “menyelenggarakan tata kelola sumber daya manusia yang berkualitas, kompeten, kreatif, dan beretika secara transparan berbasis meritokrasi serta mencerminkan keberagaman.” Lebih lanjut, kebijakan pengembangan SDM diatur dalam Keputusan Dewan Pengawas LPP TVRI Nomor 3 Tahun 2018 tentang Kebijakan Pengembangan Kelembagaan dan Sumber Daya Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia dalam Pasal 35 bahwa TVRI wajib mengembangkan SDM dengan tujuan sekurang-kurangnya:

- a. TVRI menatakelola SDM berdasarkan perencanaan 5 tahun ke depan;
- b. menyusun/memutakhirkan kebijakan operasional/SOP manajemen SDM yang transparan dan akuntabel;
- c. menetapkan etika tata kerja dan hubungan jaringan manajemen TVRI;
- d. menerbitkan dan menginternalisasikan buku pedoman pegawai (*guide book*);

- e. penilaian kinerja dilaksanakan berdasarkan kompetensi pegawai berbasis pilihan metode yang paling efektif;
- f. monitoring kompetensi pegawai yang akurat dan *real time*.

Selain itu, arah kebijakan pengembangan kualifikasi dan kompetensi SDM LPP TVRI juga mengikuti arah pengembangan model bisnis LPP TVRI ke depan. Beberapa hal yang melandasi perumusan kebijakan pengembangan SDM LPP TVRI berdasarkan Rencana Strategis LPP TVRI Tahun 2018-2019 dikaitkan dengan pengembangan model bisnis LPP TVRI di antaranya adalah:

- a. Adanya transisi sistem penyiaran dari analog ke digital yang menimbulkan perubahan model bisnis penyiaran yang berbeda baik secara vertikal maupun horisontal. Dalam penyiaran analog Lembaga Penyiaran melaksanakan seluruh kegiatan penyiaran, sebagai penyelenggara program siaran, pemegang hak penggunaan frekuensi, penyelenggaraan infrastruktur dan penyedia menara. Dalam sisten digital terdapat pemisahan kegiatan penyiaran oleh Lembaga Penyiaran. Penyelenggaraan Program siaran diselenggarakan oleh Lembaga Penyiaran Penyelenggara Program Siaran (LPPS), sedangkan dalam penyelenggaraan penyiaran multipleksing dilakukan oleh Lembaga Penyelenggara Penyiaran Multipleksing (LPPM), sebagai penyedia menara, pemegang hak pemanfaatan frekuensi dan penyelenggaraan infrastruktur multipleksing;
- b. Pengembangan model bisnis TVRI yang akan berdampak pada pengembangan SDM LPP TVRI meliputi (1) TVRI sebagai penyelenggara program siaran, (2) TVRI sebagai penyelenggara multipleksing, dan (3) Pengembangan Entreprise TVRI bila dimungkinkan oleh Undang-Undang dan peraturan yang berlaku;
- c. Pengembangan Model Bisnis TVRI Stasiun Penyiaran Daerah pada dasarnya mengacu pada TVRI Pusat. Pengembangan model bisnis baru TVRI Stasiun Penyiaran Daerah di era digital meliputi dua kegiatan utama yaitu meriley siaran nasional baik siaran analog

maupun siaran digital dan menyelenggarakan siaran lokal analog dan digital;

- d. Digitalisasi, Permasalahan utama yang dihadapi Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI adalah transformasi penyiaran dari analog ke digital. Perubahan struktur organisasi LPP TVRI dianggap menjadi solusi untuk mempermudah transisi penyiaran analog ke digital dan struktur baru dianggap mampu menginisiasi proses transformasi ini dengan baik;
- e. Dukungan Teknologi, di mana dalam era digitalisasi sekarang ini LPP TVRI dituntut menjadi salah satu institusi negara yang “modern dan mengikuti zaman”. Namun peralatan yang dimiliki TVRI belum cukup memadai untuk menjadi institusi penyiaran pemerintah yang dapat bertransformasi ke penyiaran digital;
- f. Infrastruktur Digital dengan Lembaga Penyelenggara Multipleksing, di mana pengembangan infrastruktur TVRI ke depan adalah menjadikan TVRI disamping sebagai lembaga penyelenggara program siaran, juga sebagai Lembaga Pengelola Multipleksing. Sesuai usulan TVRI kepada Komisi I DPR-RI TVRI siap bertindak sebagai Penyelenggara Multipleksing di Indonesia. Pengajuan usulan TVRI sebagai Penyelenggara Multipleksing di Indonesia bukan tanpa alasan, tetapi dengan perhitungan bahwa investasi negara untuk membiayai infrastruktur transmisi digital membutuhkan investasi yang tidak kecil. Oleh karena itu investasi tersebut harus dikembalikan lagi ke negara. Pertimbangan ini karena spektrum frekuensi radio merupakan sumber daya alam terbatas dan merupakan kekayaan nasional yang harus dijaga dan dilindungi oleh negara, dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat secara adil dan merata sesuai dengan amanah yang terkandung di dalam Pembukaan UUD 1945 Alinea Keempat. Dengan demikian pengelolaan multipleksing sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya alam yang terbatas, dapat di



- kelola oleh negara melalui Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia sebagai Multipleksing di Indonesia;
- g. Langkah Pemerintah dengan membagi kanal alokasi spektrum frekuensi televisi diatas 700Mhz untuk keperluan LTE (*Long Term Evolution*), sementara spektrum frekuensi di bawah 700Mhz digunakan untuk sistem televisi transmisi digital, merupakan peta jalan (*Roadmap*) menuju konvergensi teknologi digital dan Ekonomi digital di bidang penyiaran. Konvergensi teknologi digital membuka sekat teknologi yang masih memisahkan tiga pilar konvergensi yaitu penyiaran, telekomunikasi dan informatika. Di bidang penyiaran dilakukan melalui migrasi sistem penyiaran analog ke sistem penyiaran digital. Implementasi sistem penyiaran digital di Indonesia menggunakan Sistem transmisi DVB-T2. Sistem DVB-T2 dipilih karena memberikan keleluasaan teknologi penyiaran, satu kanal televisi (8 Mhz) dapat menyalurkan kapasitas bit rate sampai dengan 40 Mbps, dimana program televisi standar (SD) membutuhkan 2Mbps, berarti dalam satu kanal televisi (8Mhz) dapat memuat  $40 \text{ Mbps} / 2\text{Mbps} = 20$  slot program standar televisi (SD), atau 6 program televisi HD. Kekuatan penyelenggara penyiaran melalui DTV (Digital Televisi) adalah kemampuan untuk menyatukan potensial pemirsa yang luas yaitu pemirsa yang berada di rumah (televisi konvensional) dengan pemirsa di luar rumah (mobile/cellular, laptop), dengan demikian melalui penyiaran digital akan dapat meyakinkan pemangku kepentingan akan adanya penambahan *audience share*. Dengan adanya digitalisasi TVRI dapat menunjukkan fungsi perannya secara maksimal sebagai Lembaga Penyiaran Publik dengan variasi konten;
- h. Saat ini TVRI telah menyelenggarakan siaran digital pada 29 Ibu kota Provinsi di Indonesia dimana terdapat TVRI stasiun penyiaran. Penyiaran digital meliputi 4 saluran (kanal) yaitu: Saluran Nasional, Saluran Penyiaran Daerah, Saluran Budaya dan

Pariwisata, dan Saluran Olah Raga. Namun TVRI belum memiliki struktur organisasi yang mengelola saluran digital. Struktur organisasi TVRI lebih fokus pada konten analog, padahal TVRI telah menyelenggarakan siaran digital. Hal ini menyebabkan pengelolaan saluran digital tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. TVRI membutuhkan struktur pengelolaan saluran digital, yang berada di bawah kendali Direktorat Program dan Berita. Struktur pengelolaan saluran digital sangat penting untuk mengoptimalkan produksi dan penyiaran saluran digital;

- i. *Rebranding New TVRI*, adalah *beyond television*. TVRI tidak saja akan fokus pada penyiaran tapi pada apa yang kelak disebut Triple M yakni *Media*, *Market* dan *Measurement*. Tahun 2018 pentahapan itu meletakkan dulu pada unsur-unsur *branding* TVRI seperti logo, *on air look presentation* dan identitas korporasi. Selanjutnya penataan media, yang lebih multiplatform dan konvergensi dengan e-commerce. Terakhir adalah pengukuran secara *realtime* dan *realcount*. *Media measurement* yang sudah tidak tergantung pada pihak ketiga ini memungkinkan validitas data media yang lebih terukur, teratur dan fair kepada masyarakat;
- j. Penataan Program dan Kanal Digital, yang sejak 2018 potensi rerun di TVRI sudah mulai dikurangi dengan membuka lebar-lebar kerjasama dengan pihak ketiga terutama dari luar negeri. Membuka kerjasama dengan luar negeri telah menambah fresh program sebanyak 10%. Dengan perancangan atau *planning* yang lebih baik, efisiensi dan manajemen produksi membuat umur program baru lebih panjang, yang tadinya hanya sampai 4 bulan, saat ini diperkirakan dengan keterbatasan anggaran bisa mencapai 6 – 8 bulan. Dan angka rerun program yang tadinya 40% bisa ditekan sampai 20% per tahun, di bawah rata-rata industri yang saat ini 10% per tahun. Penataan digital diarahkan pada penataan konten dan kualitas penerimaan di rumah. Saat ini

- 4 kanal digital TVRI masih bersiaran. Keempat kanal itu adalah TVR-1 untuk siaran nasional, TVRI-2 untuk siaran lokal Jakarta, TVRI Kanal 3 untuk acara kebudayaan dan TVRI 4 untuk siaran Olahraga. Per 1 Mei 2018, TVRI 4 sudah direbranding menjadi TVRI SPORT-HD, dimana siaran untuk Jakarta sudah full HD 1080i dan konten diisi 6 jam diisi oleh pihak ketiga yakni Super Soccer TV. Pada akhir tahun 2018 target penataan Kanal 1 nasional diharapkan sudah bersiaran full HD nasional;
- k. Digitalisasi Pemancar dan Peralatan, yang secara mandiri melalui APBN target kerja teknik di tahun 2019 adalah melakukan restrukturisasi system produksi siaran di kantor pusat dan 5 kota besar berdasarkan survey Nielsen dengan *fully digital integrated system* berbasis siaran berdefinisi tinggi (HD) dan tambahan digitalisasi transmisi di lima kota lagi;
  1. Jika negara mengamanatkan melalui UU Penyiaran yang baru, maka TVRI akan mengemban tugas sebagai operator multiplexing. Dengan kekuatan jaringan dan pengalaman puluhan tahun tugas ini akan menjadi kekuatan baru TVRI. Bisnis ini akan membuat lembaga penyiaran swasta dan lembaga penyiaran publik lokal menggunakan pemancar digital TVRI bersiaran di sejumlah wilayah yang ditentukan oleh peraturan. Apakah operator tunggal atau berbagi dengan LPS lain, posisi sebagai operator multiplexing akan memberi *revenue stream* baru untuk TVRI.

Berdasarkan arah kebijakan tersebut, maka jenis jabatan yang diperkirakan perlu untuk mendukung kebijakan tersebut di antaranya adalah:

<b>No</b>	<b>Arah Kebijakan</b>	<b>Jenis Jabatan</b>	<b>Nama Jabatan</b>
1	Transisi sistem penyiaran dari analog ke digital	Pelaksana dan Jabatan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknisi Jaringan Transmisi</li> <li>- Operator Peralatan Pemancar/Microwave</li> <li>- Teknisi Pemeliharaan Peralatan Transmisi</li> <li>- Teknisi Peralatan Produksi dan Penyiaran</li> <li>- Teknisi Pemeliharaan Peralatan Produksi dan Penyiaran</li> <li>- Operator Peralatan Produksi dan Penyiaran</li> <li>- Operator TI</li> </ul>
2	Penyelenggara multipleksing	Pelaksana dan Jabatan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknisi Jaringan Transmisi</li> <li>- Teknisi Pemeliharaan Peralatan Transmisi</li> <li>- Operator Peralatan Pemancar/Microwave</li> <li>- Operator TI</li> </ul>
3	Pengembangan Enterprise	Pelaksana dan Jabatan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perancang Materi Siaran (Analog dan Digital)</li> <li>- Produser Program/Berita</li> <li>- Pengarah Acara Produksi (Program Director)</li> <li>- Asisten Pengarah Acara</li> <li>- Web Grafik Designer</li> <li>- Pengelola Konten Media Sosial</li> <li>- Operator Peralatan Produksi dan Penyiaran</li> <li>- Operator TI</li> </ul>
4	Riley siaran nasional baik analog dan digital	Pelaksana dan Jabatan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengarah Siaran Umum (PDU)</li> <li>- Pengarah Teknik Umum (TDU)</li> <li>- Teknisi Peralatan Transmisi/Pemancar</li> <li>- Teknisi Pemeliharaan Peralatan Transmisi</li> <li>- Operator Peralatan Pemancar/Microwave</li> <li>- Operator Peralatan Pemancar/Transmisi</li> <li>- JF Teknisi Siaran</li> </ul>

No	Arah Kebijakan	Jenis Jabatan	Nama Jabatan
5	Infrastruktur Digital	Pelaksana dan Jabatan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analis Infrastruktur Teknik</li> <li>- Teknisi Peralatan TI dan Jaringan</li> <li>- Operator Peralatan Produksi dan Penyiaran</li> <li>- Operator TI</li> </ul>
6	Pembagian Kanal alokasi spektrum frekuensi	Pelaksana dan Jabatan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknisi Peralatan Transmisi/Pemancar</li> <li>- Pengadministrasi Perijinan dan Penggunaan Frekuensi</li> </ul>
7	Konvergensi teknologi digital dan ekonomi digital	Pelaksana dan Jabatan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- JF Teknisi Siaran</li> <li>- JF Andalan Siaran</li> <li>- JF Adikara Siaran</li> </ul>
8	Penataan Program dan Kanal Digital	Pelaksana dan Jabatan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perancang Materi Siaran (Analog dan Digital).</li> <li>- Perencana Acara Siaran (Analog dan Digital)</li> <li>- Penata Konten Digital</li> <li>- Pengadministrasi Rundown Iklan/Kerjasama</li> <li>- Teknisi Peralatan TI dan Jaringan</li> <li>- Operator Peralatan Produksi dan Penyiaran</li> <li>- Operator TI</li> </ul>
9	Digitalisasi Pemancar dan Peralatan Produksi dan Penyiaran	Pelaksana dan Jabatan Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknisi Peralatan Pemancar/Microwave</li> <li>- Teknisi Jaringan Transmisi</li> <li>- Teknisi Peralatan TI dan Jaringan</li> <li>- Teknisi Peralatan Produksi dan Penyiaran</li> <li>- Teknisi Peralatan Transmisi/Pemancar</li> <li>- Teknisi Pemeliharaan Peralatan Transmisi</li> <li>- Operator Peralatan Pemancar/Microwave</li> <li>- Operator Peralatan Pemancar/Transmisi</li> <li>- Operator Peralatan Produksi dan Penyiaran</li> </ul>

## **BAB II**

### **KONDISI UMUM LPP TVRI**

#### **A. Landasan Hukum**

LPP TVRI dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran, di mana di dalam Pasal 14 ayat (1) disebutkan bahwa Lembaga Penyiaran Publik (LPP) adalah lembaga penyiaran yang berbentuk badan hukum yang didirikan oleh negara, bersifat independen, netral, tidak komersil, dan berfungsi memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat. LPP yang dimaksud salah satunya sebagaimana tertuang di dalam ayat (2) adalah Televisi Republik Indonesia.

Penyiaran yang diselenggarakan oleh LPP TVRI dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat integrasi nasional, terbinanya watak dan jati diri bangsa yang beriman dan bertakwa, mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan kesejahteraan umum, dalam rangka membangun masyarakat yang mandiri, demokratis, adil, dan sejahtera, serta menumbuhkan industri penyiaran Indonesia.

Sementara di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2005 tentang Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia (LPP TVRI) sebagaimana Pasal 4 ditegaskan bahwa TVRI mempunyai tugas memberikan pelayanan informasi, pendidikan, 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.

Pengelolaan kepegawaian LPP TVRI secara umum diatur melalui PP 13 Tahun 2005 sebagaimana Pasal 41, 42, dan 43 yang meliputi:

1. Pegawai TVRI adalah Pegawai Negeri Sipil pusat yang diangkat berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang

- berlaku, dan bukan Pegawai Negeri Sipil yang diangkat oleh dewan direksi berdasarkan perjanjian kerja;
2. Persyaratan, kedudukan, hak dan kewajiban Pegawai Negeri Sipil TVRI diatur berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan keputusan dewan direksi;
  3. Persyaratan, kedudukan, hak dan kewajiban pegawai TVRI bukan Pegawai Negeri Sipil diatur berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, keputusan dewan direksi dan perjanjian kerja;
  4. Pegawai TVRI baik Pegawai Negeri Sipil maupun bukan Pegawai Negeri Sipil dilarang menjadi anggota dan/ atau pengurus partai politik;
  5. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan TVRI dilakukan oleh direktur yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
  6. Di lingkungan TVRI dapat ditetapkan jabatan fungsional tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tata kelola kepegawaian bagi pegawai LPP TVRI yang berasal dari PNS diatur berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. PNS yang dimaksud dalam UU tersebut adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Pejabat yang melakukan pembinaan di lingkungan LPP TVRI adalah Menteri yang bertanggungjawab di bidang komunikasi dan informatika. Selanjutnya sesuai Keputusan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 1948 Tahun 2017 tentang Pendelegasian Wewenang, Pemberian Kuasa, dan Penunjukkan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Kementerian Komunikasi dan Informatika yang dipekerjakan/diperbantukan di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik

Radio Republik Indonesia dan Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia, telah mendelegasikan kepada Direktur Umum LPP TVRI beberapa tugas pembinaan manajemen PNS di lingkungan LPP TVRI.

Khusus PBPNS, sesuai surat Menteri Keuangan S-206/MK.02/2017 tanggal 10 Maret 2017 perihal Persetujuan Prinsip Gaji Pokok LPP TVRI, bahwa untuk pengadaan PBPNS harus mendapat persetujuan Menteri Keuangan selaku Kuasa Bendahara Umum Negara.

Pengelolaan pegawai LPP TVRI mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, terdiri dari:

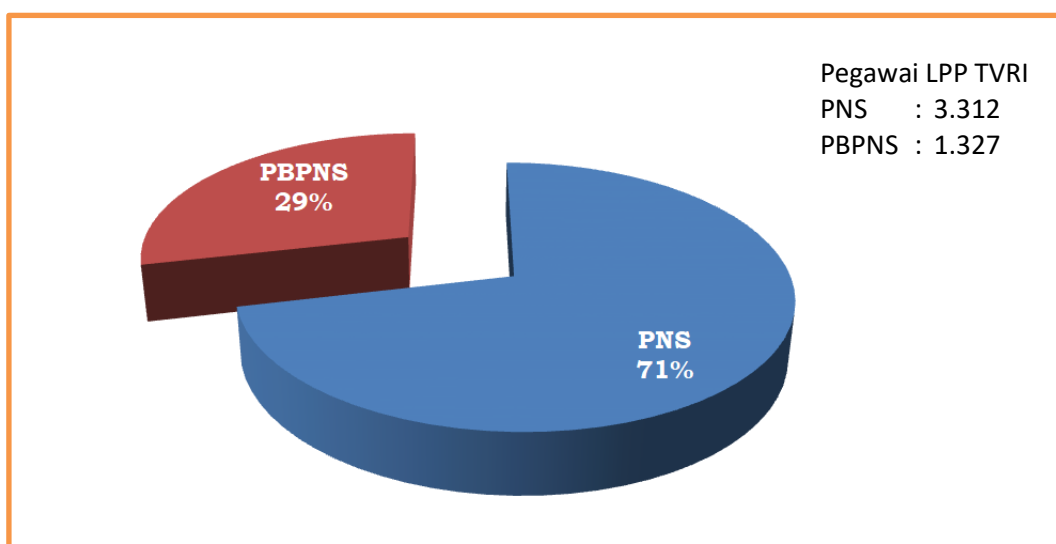
1. Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan;
2. Pengadaan;
3. Pangkat dan Jabatan;
4. Pengembangan Karier;
5. Pola Karier;
6. Promosi;
7. Mutasi;
8. Penilaian Kinerja;
9. Penggajian dan Tunjangan;
10. Penghargaan;
11. Disiplin;
12. Pemberhentian;
13. Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua; dan
14. Perlindungan.

Ke-14 komponen tersebut harus diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit, yakni kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.



## B. Kondisi SDM LPP TVRI

Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2005 Pasal 41, Pegawai TVRI adalah Pegawai Negeri Sipil pusat yang diangkat berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan bukan Pegawai Negeri Sipil yang diangkat oleh Dewan Direksi berdasarkan perjanjian kerja. Total jumlah pegawai LPP TVRI di seluruh Indonesia per Juni 2018 adalah 4.639 orang terdiri dari 3.312 PNS (71%) dan 1.327 PBPNS (29%). Dari jumlah tersebut, 1.176 pegawai bertugas di LPP TVRI Kantor Pusat dan sisanya tersebar di 29 Stasiun Penyiaran di seluruh Indonesia.



Gambar 2.1  
Jumlah Pegawai LPP TVRI

Secara lebih rinci, sebaran jumlah pegawai LPP TVRI baik yang ada di kantor Pusat maupun Stasiun Daerah adalah 514 orang pegawai berada di Direktorat Program dan Berita, kemudian di Direktorat Keuangan jumlah pegawai yang ada adalah sebanyak 66 orang, pada Direktorat Teknik terdapat 244 orang pegawai, Direktorat Umum 176 pegawai, dan Direktorat Pengembangan Usaha sebanyak 94 orang pegawai. Sementara jumlah pegawai yang ada di Satuan Pengawasan Internal sebanyak 24 orang, Pusat Penelitian dan Pengembangan sebanyak 17 orang, dan Pusat Pendidikan dan Pelatihan sebanyak 41

orang. Jika dilihat dari data tersebut, jumlah terbesar ada pada Direktorat Program dan Berita, yang merupakan unit lini utama dari *core business* LPP TVRI.

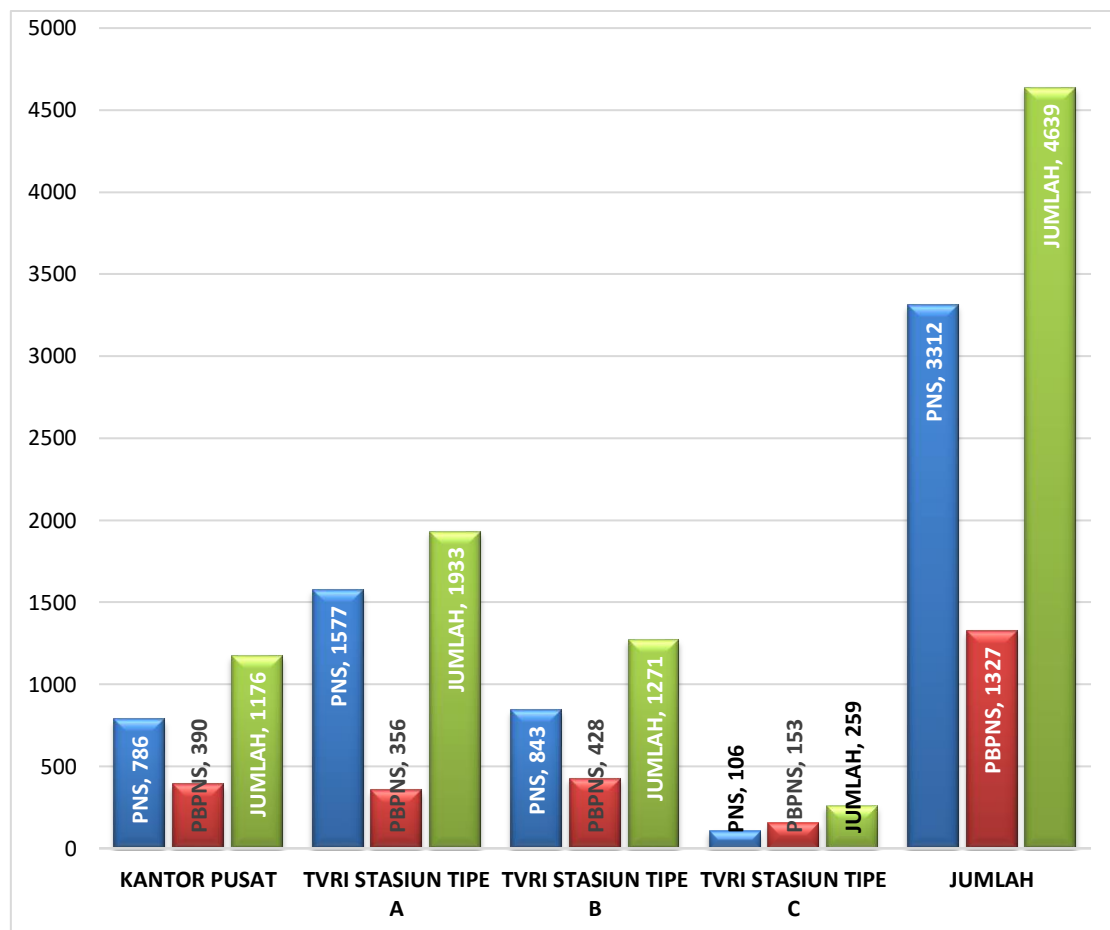
Sementara di Kantor Stasiun Daerah, jumlah pegawai terbesar ada di TVRI Stasiun Jawa Timur yakni sebanyak 238 orang pegawai, kemudian TVRI Stasiun Jawa Tengah sebanyak 204 orang, dan TVRI Stasiun Jawa Barat yakni sebanyak 196 orang. Berikut adalah data rinci sebaran pegawai LPP TVRI.

Tabel 2.1  
Jumlah Pegawai LPP TVRI  
Berdasarkan Uni Kerja

NO.	UNIT KERJA	JUMLAH PEGAWAI		
		PNS	PBPNS	JUMLAH
1	Direktorat Program dan Berita	328	186	514
2	Direktorat Keuangan	39	27	66
3	Direktorat Teknik	184	60	244
4	Direktorat Umum	105	71	176
5	Direktorat Peng. dan Usaha	64	30	94
6	SPI	15	9	24
7	Puslitbang	13	4	17
8	Pusdiklat	38	3	41
9	TVRI Stasiun Jawa Timur	201	37	238
10	TVRI Stasiun Jawa Barat	192	4	196
11	TVRI Stasiun Jawa Tengah	174	30	204
12	TVRI Stasiun Sumatera Utara	162	15	177
13	TVRI Stasiun Sumatera Selatan	123	25	148
14	TVRI Stasiun Sulawesi Selatan	139	55	194
15	TVRI Stasiun DKI Jakarta	44	62	106
16	TVRI Stasiun Kalimantan Timur	88	33	121
17	TVRI Stasiun D.I.Y.	187	32	219
18	TVRI Stasiun Bali	118	42	160
19	TVRI Stasiun NAD	149	21	170
20	TVRI Stasiun Sulawesi Utara	79	23	102
21	TVRI Stasiun Sumatera Barat	70	37	107
22	TVRI Stasiun Maluku	97	32	129
23	TVRI Stasiun Papua	58	29	87
24	TVRI Stasiun Kalimantan Selatan	57	36	93
25	TVRI Stasiun Kalimantan Tengah	45	47	92
26	TVRI Stasiun Jambi	53	19	72
27	TVRI Stasiun Riau	48	26	74
28	TVRI Stasiun Kalimantan Barat	67	22	89
29	TVRI Stasiun Lampung	70	28	98
30	TVRI Stasiun Bengkulu	45	14	59
31	TVRI Stasiun Nusa Tenggara Timur	74	28	102
32	TVRI Stasiun Sulawesi Tengah	57	48	105
33	TVRI Stasiun Gorontalo	23	39	62
34	TVRI Stasiun Nusa Tenggara Barat	36	35	71
35	TVRI Stasiun Sulawesi Tenggara	38	59	97
36	TVRI Stasiun Sulawesi Barat	15	38	53
37	TVRI Stasiun Bangka Belitung	17	21	38
JUMAH PEGAWAI LPP TVRI DI SELURUH INDONESIA		3312	1327	4639

Sumber: Database Kepegawaian LPP TVRI, Tahun 2018

Berdasarkan data tersebut di atas diketahui bahwa sekitar 3.463 pegawai bertugas di Stasiun Penyiaran TVRI di daerah dan tersebar berdasarkan klasifikasi stasiun penyiaran kelas A, B, dan C. Jumlah pegawai yang berada di stasiun penyiaran kelas A seluruhnya adalah sebanyak 1.933 orang pegawai, di stasiun penyiaran kelas B seluruhnya adalah sebanyak 1.271 orang pegawai, dan di stasiun penyiaran kelas C seluruhnya adalah sebanyak 259 orang pegawai, sebagaimana grafik di bawah ini.



Gambar 2.2  
 Jumlah Pegawai LPP TVRI  
 Berdasarkan Distribusi Klasifikasi Stasiun Penyiaran

Pegawai LPP TVRI yang memasuki usia pensiun dan akan pensiun selama 5 tahun ke depan sampai dengan tahun 2022 seluruhnya

berjumlah sekitar 1.475 orang pegawai. Pada tahun 2018 jumlah pegawai yang akan pensiun berjumlah 243 orang pegawai, pada tahun 2019 yang akan pensiun berjumlah 296 orang pegawai, pada tahun 2020 yang akan pensiun berjumlah 324 orang pegawai, pada tahun 2021 yang akan pensiun berjumlah 345 orang pegawai, dan pada tahun 2022 yang akan pensiun berjumlah 267 orang pegawai.

Tabel 2.2  
Pegawai LPP TVRI yang Pensiun  
Tahun 2018-2022

	Tahun				
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>PNS</b>	3.312	3.068	2.774	2.449	2.110
<b>PBPNS</b>	1.327	1.327	1.327	1.327	1.327
<b>Jumlah</b>	<b>4.639</b>	<b>4.395</b>	<b>4.101</b>	<b>3.776</b>	<b>3.437</b>
<b>Pensiun (PNS)</b>	244	294	325	339	263
<b>Pensiun (PBPNS)</b>	0	0	0	0	3
<b>Jumlah</b>	<b>4.395</b>	<b>4.101</b>	<b>3.776</b>	<b>3.437</b>	<b>3.171</b>

Untuk mengganti pegawai yang akan pensiun selama 5 tahun ke depan, maka perlu dilakukan perhitungan perkiraan jumlah kebutuhan pegawai yang mampu menyeimbangkan antara jumlah pegawai yang berkurang oleh karena pensiun, dengan kebutuhan jumlah pegawai yang disebabkan oleh karena ekspansi usaha LPP TVRI. Komposisi pegawai berdasarkan profesi dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 2.3  
Pegawai LPP TVRI Berdasarkan Profesi

NO	PROFESI	PER JUNI 2019				
		PNS	PBPNS	CPBPNS	CPNS	JUMLAH
1	Account Executives	22	19	0	0	41
2	Analisis Bahasa Dan Sastra	1	1	2	0	4
3	Analisis Penelitian Dan Pengembangan	5	3	0	0	8
4	Analisis Penegakan Integritas dan Disiplin SDM Aparatur	1	0	0	0	1

NO	PROFESI	PER JUNI 2019				JUMLAH
		PNS	PBPNS	CPBPNS	CPNS	
5	Analisis Program	4	0	0	0	4
6	Animator	1	1	0	0	2
7	Asisten Pengarah Acara	14	16	8	0	38
8	Audioman	18	10	0	0	28
9	Auditor	0	0	0	0	0
10	Bendahara Penerimaan	8	0	0	0	8
11	Bendahara Pengeluaran	11	0	0	0	11
12	Bendahara Pengeluaran Pembantu	0	0	0	0	0
13	Disain Grafis	12	7	0	0	19
14	Dokter	0	2	0	0	2
15	Dokter Gigi	0	1	0	0	1
16	Dokumentasi Acara - Kerjasama	2	2	1	0	5
17	Editor LNE	66	94	8	0	168
18	Kameraman	223	142	4	0	369
19	Komputer Grafis	2	0	0	0	2
20	Koordinator Berita Daerah	2	1	0	0	3
21	Koordinator Kebersihan	22	6	0	0	28
22	Koordinator Kendaraan Dinas	3	0	0	0	3
23	Koordinator Liputan Berita	3	0	0	0	3
24	Koordinator PD Iklan	1	0	0	0	1
25	Koordinator Pengamanan Dalam	16	5	0	0	21
26	Koordinator Penyiaran	3	0	0	0	3
27	Koordinator Satuan Transmisi	101	1	0	0	102
28	Koordinator Unit Manager	2	0	0	0	2
29	Liasion Officer	0	0	0	0	0
30	Listrik Diesel	45	0	2	0	47
31	Maintenance	8	0	0	0	8
32	Maintenance IT	0	0	0	0	0
33	Maintenance Video, Audio dan IT Sistem	8	4	1	0	13
34	Operator AC	0	0	0	0	0
35	Operator Alat Komunikasi	2	0	0	0	2
36	Operator Aplikasi Gaji Pegawai	1	1	0	0	2
37	Operator Aplikasi RKAKL	0	1	1	0	2
38	Operator Aplikasi SAIBA	0	8	0	0	8
39	Operator Aplikasi SAS	3	1	2	0	6
40	Operator Camera Control Unit (CCU)	8	0	4	0	12
41	Operator Character Generator	14	14	4	0	32

NO	PROFESI	PER JUNI 2019				
		PNS	PBPNS	CPBPNS	CPNS	JUMLAH
42	Operator Listrik, Genset, dan UPS	27	10	1	0	38
43	Operator Master Control	5	8	1	0	14
44	Operator Microwave	9	1	0	0	10
45	Operator Pajak	0	0	0	0	0
46	Operator Pemancar	287	43	0	0	330
47	Operator Pemancar (Teknisi Transmisi)	34	8	1	0	43
48	Operator Silabi Pengeluaran	1	2	1	0	4
49	Operator Transmisi	28	54	0	0	82
50	Operator Verifikasi dan Evaluasi Anggaran	0	0	0	0	0
51	PD Siaran Iklan	0	0	0	0	0
52	Pejabat Pengadaan	0	0	0	0	0
53	Pelaksana Administrasi Keuangan	91	34	3	0	128
54	Pelaksana Dekorasi	71	18	0	0	89
55	Pelaksana Kepustakaan Bahan Siaran	9	5	0	0	14
56	Pelaksana Pemeliharaan Sarana dan Prasarana	26	0	0	0	26
57	Pemandu Gambar	1	0	0	0	1
58	Pemandu Gambar (Switcher)	49	24	6	0	79
59	Pembawa Acara	0	1	0	0	1
60	Pembuat Storyboard	1	0	1	0	2
61	Penata Aksara	0	0	0	0	0
62	Penata Akuisisi	4	1	0	0	5
63	Penata Artistik	14	6	0	0	20
64	Penata Audio	22	0	5	0	27
65	Penata Cahaya	56	9	1	0	66
66	Penata Konten Digital	1	0	0	0	1
67	Penata Rias	37	5	0	0	42
68	Penata Suara	27	23	0	0	50
69	Pengadministrasi	80	12	13	0	105
70	Pengadministrasi Umum	288	296	30	0	614
71	Pengarah Acara	172	75	0	0	247
72	Pengarah Lapangan	10	16	5	0	31
73	Pengarah Teknik	22	5	0	0	27
74	Pengarah Siaran Umum (PDU)	4	0	0	0	4
75	Pengelola Administrasi Belanja Pegawai	0	1	1	0	2
76	Pengelola Anggaran	8	0	0	1	9

NO	PROFESI	PER JUNI 2019				
		PNS	PBPNS	CPBPNS	CPNS	JUMLAH
77	Pengelola Barang Persediaan	0	0	0	0	0
78	Pengelola BMN, Operator SIMAK BMN	10	22	0	2	34
79	Pengelola Gedung, Kantor dan Lingkungan	0	0	1	0	1
80	Pengelola Gudang dan Lingkungan	0	0	0	0	0
81	Pengelola Humas dan Protokol	9	0	6	0	15
82	Pengelola Informasi Dan Dokumentasi	2	0	0	0	2
83	Pengelola Informasi Kerjasama	3	0	0	0	3
84	Pengelola Kearsipan	5	0	0	0	5
85	Pengelola Kenaikan Gaji Pegawai	0	1	0	0	1
86	Pengelola Kepegawaian	0	0	0	1	1
87	Pengelola Konten Media Sosial	0	1	1	0	2
88	Pengelola Pemasaran	1	1	1	0	3
89	Pengelola Penatausahaan BMN	0	0	0	0	0
90	Pengelola Pengadaan Barang Umum	0	0	0	0	0
91	Pengelola Pengembangan Sarana dan Prasarana	1	0	2	0	3
92	Pengelola Peralatan Studio	8	2	0	0	10
93	Pengelola Peralatan Teknik Operasional	11	0	0	0	11
94	Pengelola Property	4	1	0	0	5
95	Pengemudi	38	0	0	0	38
96	Pengkaji Program dan Berita	0	0	0	0	0
97	Pengkaji Teknik	0	0	1	0	1
98	Pengkaji Umum dan SDM	1	0	1	0	2
99	Pengumpul dan Pengolah Data	3	6	0	0	9
100	Penulis Naskah	1	5	2	0	8
101	Penyiap Bukti Siar	2	0	0	0	2
102	Penyiap Data Kepegawaian	0	0	0	0	0
103	Penyiap Peralatan	0	0	0	0	0
104	Penyiar Berita	3	24	0	0	27
105	Penyunting Gambar	5	0	0	0	5
106	Penyusun Jadwal Pelaksanaan Diklat	0	0	0	0	0
107	Penyusun Kurikulum dan Silabus	3	0	0	0	3
108	Penyusun Laporan	16	7	2	0	25
109	Penyusun Laporan Data Transmisi Wilayah Barat	0	0	0	0	0

NO	PROFESI	PER JUNI 2019				
		PNS	PBPNS	CPBPNS	CPNS	JUMLAH
110	Penyusun Laporan Data Transmisi Wilayah Tengah	0	0	0	0	0
111	Penyusun Laporan Keuangan	6	11	1	32	50
112	Penyusun Laporan Keuangan Non-APBN	0	0	0	0	0
113	Penyusun Laporan Perpajakan	5	4	0	0	9
114	Penyusun Materi Siaran/Scheduling	1	0	0	0	1
115	Penyusun Promosi dan Kerjasama Siaran dan Non Siaran	1	0	0	0	1
116	Penyusun Run Down Iklan	2	2	0	0	4
117	Perancang Pola Acara Terpadu	0	2	0	0	2
118	Perencana Program	6	0	0	0	6
119	Perencana Siaran	3	4	0	0	7
120	Petugas IT	9	22	7	0	38
121	Petugas Kepustakaan	0	0	0	0	0
122	Petugas Verifikasi	0	0	0	0	0
123	Petugas Penilai Kelayakan Materi Siap Siar (QC)	0	6	1	0	7
124	Pewawancara	0	1	0	0	1
125	Produser	178	4	0	0	182
126	Produser Berita	0	7	0	0	7
127	Produser Eksekutif	12	0	0	0	12
128	Produser Siaran Current Affair	1	9	0	0	10
129	Programmer	0	0	0	0	0
130	Redaktur	0	0	0	0	0
131	Redaktur Acara (EIC)	5	1	0	0	6
132	Redaktur Kepala	2	1	0	0	3
133	Reporter	115	102	4	0	221
134	SDM Kepegawaian	8	3	0	0	11
135	Sekretaris	0	0	0	0	0
136	Sekretaris Kepala Stasiun	0	0	0	0	0
137	Staf SDM	0	0	0	0	0
138	Teknisi Audio	11	2	0	0	13
139	Teknisi IT	0	1	0	0	1
140	Teknisi Master Control	6	0	3	0	9
141	Teknisi Mekanik dan Lighting	2	0	1	0	3
142	Teknisi Pemancar	146	16	0	0	162
143	Teknisi Pemeliharaan Transmisi	1	0	0	0	1
144	Teknisi Pemeliharaan Alat Teknik Operasional	18	5	0	0	23



NO	PROFESI	PER JUNI 2019				
		PNS	PBPNS	CPBPNS	CPNS	JUMLAH
145	Teknisi Pemeliharaan Peralatan Produksi dan Penyiaran	4	5	0	0	9
146	Teknisi Peralatan OB VAN	7	5	3	0	15
147	Teknisi Switching	0	0	0	0	0
148	Unit Manager (UM)	43	22	2	0	67
149	Verifikasi Keuangan	5	5	0	1	11
150	Verifikator Pajak	0	0	1	12	13
151	Video Tape Recorder (VTR)	12	2	0	0	14
152	Web Administrator	1	2	0	0	3
153	Web Data Analis	0	3	0	0	3
	<b>JUMLAH</b>	<b>2.752</b>	<b>1314</b>	<b>146</b>	<b>49</b>	<b>4261</b>

### **BAB III**

#### **PERENCANAAN KEBUTUHAN SDM LPP TVRI**

Perhitungan terhadap perkiraan jumlah kebutuhan SDM LPP TVRI dilakukan melalui beberapa pendekatan, yakni melalui:

1. Pemenuhan kebutuhan SDM berdasarkan jumlah pegawai yang pensiun;
2. Perkiraan kebutuhan SDM berdasarkan hasil perhitungan analisis beban kerja;
3. Perkiraan kebutuhan SDM berdasarkan profesi yang sesuai dengan Rencana Pengembangan LPP TVRI.

#### **A. Perencanaan Kebutuhan SDM Berdasarkan Jumlah Pensiun**

Berdasarkan data jumlah pegawai yang akan pensiun pada tahun 2018-2022 diketahui bahwa total jumlah pegawai yang akan pensiun sampai dengan tahun 2022 berjumlah 1.475 orang pegawai. Ini berarti jika tidak ada penambahan jumlah pegawai selama 5 tahun ke depan, maka jumlah pegawai LPP TVRI akan mengalami penurunan. Akibatnya rencana pengembangan LPP TVRI menjadi terhambat.

Pada tahun 2018 terdapat sekitar 243 pegawai yang akan pensiun, kemudian pada tahun 2019 terdapat sekitar 296 orang pegawai yang memasuki usia pensiun, tahun 2020 terdapat sekitar 324 orang pegawai, tahun 2021 sekitar 345 orang pegawai, dan pada tahun 2022 diperkirakan jumlah pegawai LPP TVRI yang pensiun sebanyak 267 orang.

Oleh karena itu, meskipun jumlah yang keluar setidaknya harus sama dengan yang masuk pada kondisi yang normal, maka perkiraan jumlah kebutuhan SDM LPP TVRI selama 5 tahun ke depan berdasarkan jumlah pegawai yang pensiun adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1  
Rencana Kebutuhan SDM Berdasarkan Pensiun  
Tahun 2018-2022

NO	URAIAN	JUMLAH PNS	JUMLAH PENSIUN	KEBUTUHAN SDM
1	Jumlah Pegawai dan Perkiraan Kebutuhan SDM Tahun 2018	3.426	243	243
2	Jumlah Pegawai dan Perkiraan Kebutuhan SDM Tahun 2019	3.183	296	296
3	Jumlah Pegawai dan Perkiraan Kebutuhan SDM Tahun 2020	2.887	324	324
4	Jumlah Pegawai dan Perkiraan Kebutuhan SDM Tahun 2021	2.563	345	345
5	Jumlah Pegawai dan Perkiraan Kebutuhan SDM Tahun 2022	2.218	267	267
	<b>TOTAL PERKIRAAN KEBUTUHAN SDM 5 TAHUN KE DEPAN</b>			<b>1.475</b>

Perkiraan SDM LPP TVRI berdasarkan jumlah pegawai yang akan pensiun selama 5 tahun ke depan adalah sebanyak **1.475** orang pegawai. Jumlah tersebut masih perlu dilakukan penyesuaian terhadap jumlah kebutuhan SDM berdasarkan hasil perhitungan analisis beban kerja maupun berdasarkan kebutuhan profesi untuk menjawab kebutuhan pengembangan LPP TVRI ke depan. Dengan demikian maka, apabila skenario pertumbuhan pegawai diasumsikan tidak terjadi maka jumlah kebutuhan SDM LPP TVRI setidaknya adalah sama dengan jumlah pegawai yang pensiun selama 5 tahun ke depan. Pemenuhan terhadap jumlah kebutuhan pegawai ini setidaknya untuk menghindari terjadinya defisit kualitas hasil pekerjaan yang disebabkan karena beban kerja yang berlebih.

## **B. Perencanaan Kebutuhan SDM Berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Beban Kerja**

Berdasarkan hasil survei terhadap rincian pekerjaan dan jumlah jam kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan seluruh aktivitas penyelenggaraan penyiaran di LPP TVRI pada tahun 2018 diketahui kondisi sebagai berikut:

1. Terdapat ketidakteraturan/ketimpangan jumlah beban kerja antara satu stasiun penyiaran dengan stasiun penyiaran lainnya, baik pada tipe yang sama maupun di antara masing-masing tipe. Padahal tuntutan terhadap penyelenggaraan program di antara satu stasiun penyiaran dengan stasiun penyiaran lainnya adalah sama, dalam hal ini setiap stasiun televisi baik pada tipe A, B, maupun C wajib menyelenggarakan siaran selama 4 jam dalam satu hari. Di samping itu, jumlah peralatan – baik peralatan produksi dan penyiaran maupun peralatan transmisi – di antara satu stasiun televisi dengan stasiun televisi lainnya memiliki variasi nilai yang beragam. Tetapi pada intinya jumlah tersebut tidak berbanding lurus dengan tipe stasiun, jumlah pegawai, maupun tuntutan program yang harus diselenggarakan oleh masing-masing stasiun penyiaran. Sebagai contoh, berdasarkan hasil Analisis Beban Kerja (ABK), TVRI Stasiun Sumatera Barat memiliki jumlah beban kerja yang lebih besar dibandingkan dengan TVRI Stasiun Sumatera Selatan, yakni 268 jam untuk TVRI Stasiun Sumatera Barat dan 262 untuk TVRI Stasiun Sumatera Selatan. Ini menunjukkan bahwa pendistribusian pegawai pada masing-masing stasiun penyiaran tidak dilaksanakan berdasarkan alokasi beban kerja yang berkorelasi terhadap kewajiban siaran, jumlah sarana produksi dan penyiaran, serta jumlah peralatan transmisi lainnya;
2. Jumlah pegawai di LPP TVRI berdasarkan database Analisis Beban Kerja (ABK) Kepegawaian LPP TVRI seluruhnya adalah 4.639 pegawai, sebagaimana tabel berikut ini.

Tabel 3.2  
 Jumlah Pegawai (PNS dan PBPNS) LPP TVRI  
 Pada Masing-masing Unit Kerja

NO.	UNIT KERJA	PEGAWAI EXISTING		
		PNS	PBPNS	JUMLAH
1	Direktorat Program dan Berita	328	186	514
2	Direktorat Keuangan	39	27	66
3	Direktorat Teknik	184	60	244
4	Direktorat Umum	105	71	176
5	Direktorat Peng. dan Usaha	64	30	94
6	SPI	15	9	24
7	Puslitbang	13	4	17
8	Pusdiklat	38	3	41
9	TVRI Stasiun Jawa Timur	201	37	238
10	TVRI Stasiun Jawa Barat	192	4	196
11	TVRI Stasiun Jawa Tengah	174	30	204
12	TVRI Stasiun Sumatera Utara	162	15	177
13	TVRI Stasiun Sumatera Selatan	123	25	148
14	TVRI Stasiun Sulawesi Selatan	139	55	194
15	TVRI Stasiun DKI Jakarta	44	62	106
16	TVRI Stasiun Kalimantan Timur	88	33	121
17	TVRI Stasiun D.I.Y.	187	32	219
18	TVRI Stasiun Bali	118	42	160
19	TVRI Stasiun NAD	149	21	170
20	TVRI Stasiun Sulawesi Utara	79	23	102
21	TVRI Stasiun Sumatera Barat	70	37	107
22	TVRI Stasiun Maluku	97	32	129
23	TVRI Stasiun Papua	58	29	87
24	TVRI Stasiun Kalimantan Selatan	57	36	93
25	TVRI Stasiun Kalimantan Tengah	45	47	92
26	TVRI Stasiun Jambi	53	19	72
27	TVRI Stasiun Riau	48	26	74
28	TVRI Stasiun Kalimantan Barat	67	22	89
29	TVRI Stasiun Lampung	70	28	98
30	TVRI Stasiun Bengkulu	45	14	59
31	TVRI Stasiun Nusa Tenggara Timur	74	28	102
32	TVRI Stasiun Sulawesi Tengah	57	48	105
33	TVRI Stasiun Gorontalo	23	39	62
34	TVRI Stasiun Nusa Tenggara Barat	36	35	71
35	TVRI Stasiun Sulawesi Tenggara	38	60	98
36	TVRI Stasiun Sulawesi Barat	15	38	53
37	TVRI Stasiun Bangka Belitung	17	20	37
JUMAH		3312	1327	4639

Setelah dilakukan perhitungan dan pengolahan data beban kerja pada seluruh unit kerja LPP TVRI, maka diketahui jumlah beban kerja secara keseluruhan sebagaimana tabel-tabel berikut ini.

Tabel 3.3  
Jumlah Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Pegawai Pada Masing-masing Unit Kerja

UNIT ORGANISASI		JUMLAH BEBAN (BOBOT) KERJA JABATAN (DALAM MENIT)	JUMLAH KEBUTUHAN PEJABAT/PEGAWAI		JUMLAH PEJABAT/PEGAWAI YANG ADA	+/-
1	Direktorat Program dan Berita	57.714.480	558,59	559	514	-44,59
2	Direktorat Keuangan	5.251.680	83,94	84	66	-17,94
3	Direktorat Teknik	28.654.560	370,98	371	244	-126,98
4	Direktorat Umum	10.877.040	227,07	227	176	-51,07
5	Direktorat Peng, dan Usaha	8.106.480	123,59	124	94	-29,59
6	SPI	2.239.920	37,11	37	24	-13,11
7	Puslitbang	1.436.400	18,95	19	17	-1,95
8	Pusdiklat	3.939.840	50,72	51	41	-9,72
9	TVRI Stasiun Jawa Timur	21.481.200	285,35	285	238	-47,35
10	TVRI Stasiun Jawa Barat	17.250.480	226,59	227	196	-30,59
11	TVRI Stasiun Jawa Tengah	18.362.880	240,04	240	204	-36,04
12	TVRI Stasiun Sumatera Utara	14.317.920	191,86	192	177	-14,86
13	TVRI Stasiun Sumatera Selatan	15.197.760	194,08	194	148	-46,08
14	TVRI Stasiun Sulawesi Selatan	19.701.360	243,63	244	194	-49,63
15	TVRI Stasiun DKI Jakarta	11.656.800	134,90	135	106	-28,9
16	TVRI Stasiun Kalimantan Timur	10.512.720	124,01	124	121	-3,01
17	TVRI Stasiun D,I,Y,	21.700.080	272,39	272	219	-53,39
18	TVRI Stasiun Bali	14.219.280	187,49	187	160	-27,49
19	TVRI Stasiun NAD	15.127.200	197,10	197	170	-27,1
20	TVRI Stasiun Sulawesi Utara	9.514.080	113,14	113	102	-11,14
21	TVRI Stasiun Sumatera Barat	10.900.080	133,39	133	107	-26,39
22	TVRI Stasiun Maluku	13.205.520	163,41	163	129	-34,41
23	TVRI Stasiun Papua	8.295.120	108,21	108	87	-21,21
24	TVRI Stasiun Kalimantan Selatan	9.280.800	120,90	121	93	-27,9
25	TVRI Stasiun Kalimantan Tengah	8.837.280	111,74	112	92	-19,74
26	TVRI Stasiun Jambi	22.618.800	88,15	88	72	-16,15
27	TVRI Stasiun Riau	7.043.760	86,83	87	74	-12,83
28	TVRI Stasiun Kalimantan Barat	8.750.880	108,54	109	89	-19,54
29	TVRI Stasiun Lampung	8.400.960	106,68	107	98	-8,68
30	TVRI Stasiun Bengkulu	5.585.040	67,57	68	59	-8,57
31	TVRI Stasiun Nusa Tenggara Timur	10.095.120	132,21	132	102	-30,21
32	TVRI Stasiun Sulawesi Tengah	9.385.920	114,36	114	105	-9,36
33	TVRI Stasiun Gorontalo	5.857.920	75,36	75	62	-13,36
34	TVRI Stasiun Nusa Tenggara Barat	7.179.120	91,71	92	71	-20,71
35	TVRI Stasiun Sulawesi Tenggara	11.072.160	150,78	151	98	-52,78
36	TVRI Stasiun Sulawesi Barat	4.746.240	58,92	59	53	-5,92
37	TVRI Stasiun Bangka Belitung	3.173.760	41,08	41	37	-4,08
JUMLAH		461.690.640	5.641,37	5.641	4639	-1002,37

Berdasarkan analisis beban kerja di atas maka kebutuhan pegawai adalah 5.461 orang pegawai, sehingga kekurangan pegawai sebanyak 1.003 orang pegawai.

### C. Perencanaan Kebutuhan SDM Berdasarkan Profesi

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan pendekatan beban kerja diketahui bahwa kebutuhan pegawai menurut profesi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4  
Jumlah Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Profesi

NO	PROFESI	JUMLAH SAAT INI	KEBUTUHAN	KEKURANGAN
1	Account Executives	47	62	15
2	Asisten Pengarah Acara	28	34	6
3	Audioman	48	67	19
4	Auditor	20	27	7
5	Bendahara Penerimaan	10	12	2
6	Bendahara Pengeluaran	22	28	6
7	Bendahara Pengeluaran Pembantu	2	3	1
8	Disain Grafis	13	21	8
9	Dokumentasi Acara - Kerjasama	3	4	1
10	Editor LNE	23	29	6
11	Kameraman	344	433	89
12	Komputer Grafis	3	10	7
13	Koordinator Berita Daerah	5	7	2
14	Koordinator Kebersihan	2	3	1
15	Koordinator Kendaraan Dinas	2	3	1
16	Koordinator Pengamanan Dalam	11	14	3
17	Koordinator Penyiaran	6	9	3
18	Koordinator Satuan Transmisi	121	142	21
19	Liasion Officer	3	4	1
20	Listrik Diesel	12	21	9
21	Maintenance	9	12	3
22	Maintenance IT	3	4	1
23	Maintenance Video, Audio dan IT Sistem	8	12	4

<b>NO</b>	<b>PROFESI</b>	<b>JUMLAH SAAT INI</b>	<b>KEBUTUHAN</b>	<b>KEKURANGAN</b>
24	Maintenance Video, Audio, dan IT Sistem	14	17	3
25	Operator AC	4	12	8
26	Operator Alat Komunikasi	5	8	3
27	Operator Aplikasi Gaji Pegawai Pusat (GPP)	4	5	1
28	Operator Aplikasi SAIBA	7	9	2
29	Operator Aplikasi SAS	5	6	1
30	Operator Camera Control Unit (CCU)	12	15	3
31	Operator Character Generator	2	3	1
32	Operator Character Generator	17	22	5
33	Operator Listrik, Genset, dan UPS	45	56	11
34	Operator Master Control	18	31	13
35	Operator Microwave	6	7	1
36	Operator Pajak	6	8	2
37	Operator Pemancar	122	142	20
38	Operator Pemancar (Teknisi Transmisi)	280	369	89
39	Operator Silabi Pengeluaran	2	3	1
40	Operator Transmisi	19	20	1
41	Operator Transmisi	64	85	21
42	Operator Verifikasi dan Evaluasi Anggaran	2	3	1
43	PD Siaran Iklan	5	6	1
44	Pejabat Pengadaan	2	3	1
45	Pelaksana Administrasi Keuangan	34	39	5
46	Pelaksana Administrasi Keuangan	11	13	2
47	Pelaksana Administrasi Keuangan	20	25	5
48	Pelaksana Dekorasi	59	71	12
49	Pelaksana Dekorasi	16	29	13
50	Pelaksana Kepustakaan Bahan Siaran	15	17	2
51	Pelaksana Pemeliharaan Sarana dan Prasarana	16	18	2
52	Pemandu Gambar	35	42	7
53	Pemandu Gambar (Switicher)	9	11	2



<b>NO</b>	<b>PROFESI</b>	<b>JUMLAH SAAT INI</b>	<b>KEBUTUHAN</b>	<b>KEKURANGAN</b>
54	Penata Aksara	3	4	1
55	Penata Akuisisi	14	16	2
56	Penata Artistik	19	30	11
57	Penata Cahaya	54	66	12
58	Penata Cahaya	20	25	5
59	Penata Rias	46	60	14
60	Penata Suara	47	62	15
62	Pengadministrasi	203	232	29
63	Pengadministrasi Umum	60	70	10
64	Pengarah Acara	197	243	46
65	Pengarah Lapangan	2	3	1
66	Pengarah Teknik	21	28	7
67	Pengarah Teknik	16	24	8
70	Pengelola Administrasi Belanja Pegawai	6	8	2
71	Pengelola Barang Persediaan	5	7	2
72	Pengelola BMN, Operator SIMAK BMN	4	5	1
73	Pengelola Gudang dan Lingkungan	7	9	2
74	Pengelola Penatausahaan BMN	7	9	2
75	Pengelola Pengadaan Barang Umum	3	4	1
76	Pengelola Peralatan Studio	10	14	4
77	Pengelola Peralatan Teknik Operasional	2	3	1
78	Pengemudi	44	50	6
79	Pengkaji Program dan Berita	2	3	1
80	Pengumpul dan Pengolah Data	16	22	6
81	Penyiap Bukti Siar	2	3	1
82	Penyiap Data Kepegawaian	5	85	80
83	Penyiap Peralatan	2	3	1
84	Penyiar Berita	12	16	4
85	Penyunting Gambar	161	227	66
86	Penyusun Jadwal Pelaksanaan Diklat	4	6	2
87	Penyusun Kurikulum dan Silabus	3	4	1
88	Penyusun Laporan	12	16	4

<b>NO</b>	<b>PROFESI</b>	<b>JUMLAH SAAT INI</b>	<b>KEBUTUHAN</b>	<b>KEKURANGAN</b>
89	Penyusun Laporan Data Transmisi Wilayah Barat	2	3	1
90	Penyusun Laporan Data Transmisi Wilayah Tengah	2	3	1
91	Penyusun Laporan Keuangan	21	26	5
92	Penyusun Laporan Keuangan Non-APBN	2	3	1
93	Penyusun Laporan Perpajakan	3	4	1
94	Penyusun Run Down Iklan	4	5	1
95	Perencana Siaran	2	3	1
96	Petugas IT	8	11	3
97	Petugas IT	11	14	3
99	Petugas Kepustakaan	11	13	2
100	Petugas Verifikasi	5	6	1
101	Pewawancara	2	3	1
102	Produser	113	140	27
103	Produser Berita	20	26	6
104	Produser Eksekutif	22	28	6
105	Produser Siaran Current Affair	9	12	3
106	Programmer	3	4	1
107	Redaktur	3	4	1
108	Redaktur Acara (EIC)	8	10	2
109	Reporter	189	236	47
110	SDM Kepegawaian	23	27	4
111	Sekretaris	4	10	6
112	Sekretaris Kepala Stasiun	27	31	4
113	Staf SDM	74	78	4
114	Teknisi Audio	2	3	1
115	Teknisi IT	2	3	1
116	Teknisi Pemancar	114	142	28
117	Teknisi Pemeliharaan Transmisi	1	4	3
118	Teknisi Pemeliharaan Alat Teknik Operasional	4	6	2
119	Teknisi Peralatan OB VAN	12	17	5
120	Teknisi Switching	13	23	10
121	Unit Manager (UM)	37	49	12
122	Verifikasi Keuangan	2	3	1
123	Video Tape Recorder (VTR)	11	15	4
124	Web Administrator	2	3	1
	<b>TOTAL PEGAWAI</b>	<b>3.378</b>	<b>4.381</b>	<b>1.003</b>

Berdasarkan hasil perhitungan Analisis Beban Kerja (ABK) yang diselenggarakan di seluruh satuan kerja LPP TVRI, diketahui bahwa jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan hasil perhitungan beban kerja pada jabatan profesi LPP TVRI adalah sekitar 4.381 pegawai, sementara jumlah pegawai yang ada saat ini adalah 3.378 pegawai. Dengan demikian diketahui bahwa jumlah kekurangan pegawai berdasarkan jabatan profesi yang ada di lingkungan LPP TVRI adalah sebanyak 1.003 orang pegawai.

Jumlah kebutuhan yang paling banyak di antaranya adalah:

1. Penyuting Gambar, terdapat kekurangan pegawai sekitar 166 orang pegawai;
2. Operator Pemancar, terdapat kekurangan pegawai sekitar 109 orang pegawai;
3. Kameraman, terdapat kekurangan pegawai sekitar 89 orang pegawai;
4. Pengarah Acara, terdapat kekurangan pegawai sekitar 46 orang pegawai;
5. Reporter, terdapat kekurangan pegawai sekitar 47 orang pegawai.

#### **D. Standardisasi SDM LPP TVRI**

Standardisasi jumlah SDM di Stasiun Daerah TV disusun berdasarkan Pasal 10 Peraturan Direksi LPP TVRI No 4 tahun 2004, yang menyebutkan bahwa bagi Stasiun Penyiaran Tipe A, Tipe B atau Tipe C berdasarkan pertimbangan-pertimbangan khusus antara lain memiliki wilayah kerja yang berbatasan dengan wilayah perbatasan dengan negara lain, aspek politik, ekonomi, sosial budaya, serta letak geografis, dapat ditentukan sebagai stasiun penyiaran Tipe A, Tipe B dan Tipe C bersifat khusus.

Berdasarkan kriteria klasifikasi stasiun tersebut telah ditetapkan standarisasi sumber daya manusia (SDM) yang terbagi atas:

1. SDM Operasional yaitu jumlah SDM yang digunakan untuk kegiatan operasional stasiun penyiaran. SDM yang melakukan

tugas operasional terbesar pada bidang program dan berita, teknik dan pengembangan usaha;

2. SDM Non Operasional yaitu SDM yang berfungsi memberikan dukungan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi stasiun penyiaran. SDM yang melakukan tugas dukungan keuangan dan umum tersebar pada bidang umum dan keuangan.

Standarisasi SDM tersebut dibagi kedalam 4 interval untuk SDM operasional sebagai berikut:

Tabel 3.5  
Interval SDM Operasional

No	Interval SDM Operasional			Nilai
1	178	s/d	236	10
2	119	s/d	177	7.5
3	60	s/d	118	5
4	1	s/d	59	2.5

Sedangkan standarisasi untuk SDM Non-operasional adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6  
Interval SDM Non Operasional

NO	Interval SDM Non Operasional			Nilai
1	58	s/d	76	10
2	39	s/d	57	7.5
3	20	s/d	38	5
4	1	s/d	19	2.5

Berdasarkan interval tersebut dirumuskan standarisasi SDM untuk TVRI stasiun penyiaran sebagai berikut:

1. Tipe A: standarisasi SDM operasional adalah 178-236 dan SDM operasional 58-76 orang;

2. Tipe B: standarisasi SDM operasional adalah 119-177 dan SDM non operasional adalah 39-57;
3. Tipe C: standarisasi SDM operasional adalah 60-118 dan SDM non operasional adalah 20-38.

### **Standarisasi Jumlah SDM TVRI Stasiun Penyiaran**

Standarisasi Jumlah SDM pada TVRI Stasiun Penyiaran berdasarkan hasil perhitungan meliputi:

1. Tipe A: standar minimal jumlah SDM adalah untuk SDM Operasional 178 orang dan SDM Non Operasional 58 orang dengan jumlah total sebanyak 236 orang;
2. Tipe B: standar SDM operasional adalah 119 orang dan SDM Non Operasional adalah 39 orang, dengan total sebanyak 158 orang;
3. Tipe C: standar SDM operasional adalah 60 orang dan non operasional 20 orang dengan total sebanyak 80 orang.

Tabel 3.7  
Standarisasi SDM Stasiun Penyiaran TVRI Tahun 2018

<b>NO</b>	<b>Tipe Stasiun</b>	<b>SDM Operasional (Orang)</b>	<b>SDM Non Operasional (Orang)</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>
1	Tipe A	178 (75,4%)	58 (24,6%)	236
2	Tipe B	119 (75,3%)	39 (24,7%)	158
3	Tipe C	60 (75%)	20 (25%)	80
	<b>Jumlah</b>	<b>357 (75,3%)</b>	<b>117 (24,7%)</b>	<b>474</b>

Berdasarkan prosentase (%) jumlah SDM operasional dan non operasional tersebut dapat dirumuskan standarisasi jumlah SDM stasiun penyiaran yaitu SDM operasional sebanyak 75% dan SDM non operasional adalah 25%, baik pada TVRI stasiun penyiaran tipe A, tipe B maupun tipe C. Jumlah SDM untuk TVRI Stasiun penyiaran tipe A sebanyak 236 orang, tipe B sebanyak 158 orang dan tipe C sebanyak 80 orang. standarisasi jumlah SDM bagi stasiun penyiaran juga diberlakukan untuk stasiun penyiaran baru.

Perumusan standarisasi jumlah SDM untuk setiap stasiun penyiaran sangat penting dalam melakukan perencanaan kebutuhan SDM TVRI untuk 5 tahun kedepan. disamping itu juga dirumuskan standarisasi jumlah SDM stasiun penyiaran menurut unit kerja. Hal ini dimaksudkan agar standarisasi jumlah SDM menjadi pedoman dalam melakukan perencanaan kebutuhan SDM maupun rekrutmen SDM baru.

Tabel 3.8  
Standarisasi SDM Stasiun Penyiaran Menurut Unit Kerja Tahun 2018

No	Profesi	STA TIPE A		STA TIPE B		STA TIPE C	
I	SDM Operasional	178		119		60	
1	Program		37		22		10
2	Pengembangan Usaha		13		7		3
3	News		42		25		9
4	Teknik		86		65		38
II	SDM Non Operasional	58		39		20	
1	Umum dan SDM		46		32		16
2	Keuangan		12		7		4
	Jumlah	236	236	158	158	80	80

Tabel di atas menggambarkan standarisasi jumlah SDM untuk TVRI stasiun penyiaran tipe A sebanyak 236 orang, yang meliputi SDM operasional sebanyak 178 orang (75,4%) dan SDM non operasional sebanyak 58 (24,6%). TVRI stasiun penyiaran tipe B sebanyak 158 orang meliputi SDM operasional 119 (75,3%) orang dan non noperasional sebanyak 39 orang (24,7%). TVRI stasiun penyiaran tipe C sebanyak 80 orang yang terdiri dari SDM operasional sebanyak 80 orang (75%) dan non operasional sebanyak 20 orang (20%).

Tabel 3.9  
Prosentase Standarisasi SDM Stasiun Penyiaran  
Menurut Unit Kerja Tahun 2018

No	Profesi	STASIUN PENYIARAN TIPE A		STASIUN PRENYIARAN TIPE B		STASIUN PENYIARAN TIPE C	
I	SDM Operasional	75.4 %		75.3 %		75.0%	%
1	Program		15.7%		13.9%		12.5%
2	Pengembangan Usaha		5.5%		4.4%		3.8%
3	News		17.8%		15.8%		11.3%
4	Teknik		36.4%		41.1%		47.5%
II	SDM Non Operasional	24.6%		24.7%		25.0%	
1	Umum dan SDM		19.5%		20.3%		20.0%
2	Keuangan		5.1%		4.4%		5.0%
	Jumlah	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### **Standarisasi Jumlah Pegawai Transmisi Stasiun Penyiaran**

Standarisasi stasiun penyiaran transmisi ditetapkan sebanyak 3 orang yang terdiri atas:

1. Teknisi transmisi, listrik dan diesel sebanyak 2 orang;
2. Tenaga Administrasi 1 orang.

Untuk mengetahui kebutuhan pegawai untuk transmisi perlu diketahui jumlah transmisi masing-masing stasiun penyiaran sebagai berikut:

Tabel 3.10  
Standarisasi jumlah SDM Transmisi LPP TVRI Tahun 2018

NO	Stasiun Penyiaran	Tranmis Analog dan Digitali	Standar Jumlah Petugas Transmisi	Total Petugas Transmisi
1	TVRI Stasiun DKI Jakarta	4	3	12
2	TVRI Stasiun Jawa Timur	16	3	48
3	TVRI Stasiun Jawa Barat	14	3	42
4	TVRI Stasiun Jawa Tengah	14	3	42
5	TVRI Stasiun Sumatera Utara	20	3	60
6	TVRI Stasiun Sumatera Selatan	11	3	33
7	TVRI Stasiun Sulawesi Selatan	11	3	33
8	TVRI Stasiun Kalimantan Timur	13	3	39

NO	Stasiun Penyiaran	Tranmis Analog dan Digitali	Standar Jumlah Petugas Transmisi	Total Petugas Transmisi
9	TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta	2	3	6
10	TVRI Stasiun Bali	5	3	15
11	TVRI Stasiun Aceh	32	3	96
	Rata-Rata Tipe A	13		39
12	TVRI Stasiun Sulawesi Utara	9	3	27
13	TVRI Stasiun Sumatera Barat	13	3	39
14	TVRI Stasiun Maluku	12	3	36
15	TVRI Stasiun Papua	11	3	33
16	TVRI Stasiun Kalimantan Selatan	8	3	24
17	TVRI Stasiun Kalimantan Tengah	10	3	30
18	TVRI Stasiun Jambi	12	3	36
19	TVRI Stasiun Riau	13	3	39
20	TVRI Stasiun Kalimantan Barat	13	3	39
21	TVRI Stasiun Lampung	12	3	36
22	TVRI Stasiun Bengkulu	7	3	21
23	TVRI Stasiun Nusa Tenggara Timur	18	3	54
24	TVRI Stasiun Sulawesi Tengah	12	3	36
	Rata-Rata Tipe B	12		35
25	TVRI Stasiun Gorontalo	6	3	18
26	TVRI Stasiun Nusa Tenggara Barat	10	3	30
27	TVRI Stasiun Sulawesi Tenggara	10	3	30
28	TVRI Stasiun Sulawesi Barat	4	3	12
29	TVRI Stasiun Bangka Belitung	5	3	15
	Rata-Rata Tipe C	7		21

### **Standarisasi Profesi Stasiun Penyiaran**

Standarisasi profesi stasiun penyiaran terbagi dalam tugas dan fungsi setiap profesi pada stasiun penyiaran masing-masing. Secara keseluruhan standarisasi jumlah profesi TVRI stasiun penyiaran sebagai berikut:



Tabel 3.6  
Standarisasi Jumlah Profesi Stasiun Penyiaran Tahun 2018

No	Profesi	Stasiun Penyiaran TIPE A			Stasiun Penyiaran TIPE B			Stasiun Penyiaran TIPE C		
I	SDM Operasional (178)	178			119			60		
	Program		37		22			10		
1	<i>Executive Producer</i>									
2	Produser			5			3			1
3	<i>Program Director</i>			5			3			1
4	<i>Ass Program Director</i>			5			4			1
5	<i>Floor Director</i>			5			4			1
6	Penata Artistik/Dekorasi			5			2			2
7	Penata Rias			4			2			1
8	Design Grafis			4			2			1
9	<i>Unit Manager (UM)</i>			4			2			2
	Pengembangan Usaha		13		7			3		
1	<i>Acount Executive</i>			5			3			1
2	Promosi / Pemasaran			4			2			1
3	Pengelola Administrasi			4			2			1
	NEWS		42		25			9		
1	Produser			5			3			1
2	Video Journalis			8			3			2
3	<i>Reporter</i>			5			3			1
4	<i>Program Director</i>			5			3			1
5	<i>Camera operator</i>			5			4			1
6	EIC			4			3			1
7	<i>Editor/cameramen</i>			5			3			1
8	Penyiar/Reporter			5			3			1
	Teknologi		86		65			38		
1	<i>Teknical Director</i>			5			3			1
2	<i>Cameramen Teknik</i>			5			3			1
3	<i>Audiomen</i>			5			2			2
4	<i>Lightingmen</i> /Penata Cahaya			4			2			2
5	<i>Editor</i>			5			4			2
6	<i>Electrical</i> (Listrik/AC/Diesel)			4			3			1
7	<i>Switcher</i>			4			3			2
8	<i>Video Enginering</i>			5			2			1
9	Operator <i>Chargen</i>			3			3			2
10	Petugas IT			3			2			2
11	Operator TX (3 Org)			39			35			21

No	Profesi	Stasiun Penyiaran TIPE A			Stasiun Penyiaran TIPE B			Stasiun Penyiaran TIPE C		
12	Maintenance			4			3			1
II	SDM Non Operasional	58			39			20		
	Umum & SDM		46			32			16	
1	Management			17			11			10
2	Pengelola Barang			7			5			1
3	Pengelola Administrasi			8			5			2
4	Pengelola SDM			8			6			1
5	Transportasi			6			5			2
	Keuangan		12			7			4	
1	Pengelola Keuangan			10			5			2
2	Bendahara			2			2			2
	Jumlah	236	236	236	158	158	158	80	80	80

Tabel di atas menggambarkan bahwa standarisasi jumlah SDM untuk TVRI stasiun penyiaran tipe A sebanyak 236 orang, tipe B sebanyak 158 orang dan tipe C sebanyak 80 orang. TVRI stasiun penyiaran tipe A, tipe B dan tipe C sama-sama melakukan penyiaran selama 4 jam setiap hari untuk siaran analog, sedangkan untuk siaran digital disesuaikan dengan kemampuan stasiun penyiaran masing-masing.

### **Standarisasi SDM TVRI Pusat**

Standarisasi SDM TVRI Pusat perlu dilakukan agar dapat dirumuskan secara tepat perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di TVRI 5 tahun kedepan secara tepat. Untuk itu perlu dirumuskan standar jumlah profesi pada TVRI Pusat.

Tabel 3.7  
Standarisasi Profesi TVRI Pusat Tahun 2018

No	Profesi	TVRI Pusat
I	SDM Operasional	852
1	Program	241
2	Pengembangan Usaha	94
3	News	273
4	Teknik	244

No	Profesi	TVRI Pusat	
II	SDM Non Operasional	324	
1	Umum dan SDM		176
2	Keuangan		66
3	SPI		24
4	Puslitbang		17
5	Pusdiklat		41
	<b>Jumlah</b>	<b>1176</b>	<b>1176</b>

Tabel di atas menggambarkan bahwa standarisasi jumlah profesi pada TVRI Pusat adalah sebanyak 1.176 orang. Jumlah profesi tersebut terbagi atas SDM operasional sebanyak 852 orang (72,4%) dan SDM non operasional sebanyak 324 orang (27,6%).

Tabel 3.8  
Prosentase Profesi TVRI Pusat Berdasarkan Unit Kerja  
Tahun 2018

No	Profesi	% Profesi TVRI Pusat	
I	SDM Operasional	72.4%	
1	Program		20.5%
2	Pengembangan Usaha		8.0%
3	News		23.2%
4	Teknik		20.7%
II	SDM Non Operasional	27.6%	
1	Umum dan SDM		15.0%
2	Keuangan		5.6%
3	SPI		2.0%
4	Puslitbang		1.4%
5	Pusdiklat		3.5%
	<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Prosentase Profesi TVRI Pusat untuk Program dan Berita mencapai 43,7% yang meliputi program 20,5% dan berita 23,2%. Sedangkan profesi bidang teknik mencapai 20,7%. Sementara itu untuk SDM non operasional di dominikasi oleh bidang umum dan SDM sebanyak 15%, keuangan 5,6%, SPI 2,0%, Puslitbang 1,4% dan Pusdiklat 3,5%. Rincian profesi pada TVRI Pusat diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.9  
Standarisasi Profesi TVRI Pusat Berdasarkan Unit Kerja  
Tahun 2018.

No	Profesi	TVRI Pusat		
1	SDM Operasional	852		
	Program		241	
1	Produser Program			18
2	Produser Eksekutif Program			7
3	<i>Program Director</i> /Pengarah Acara			18
4	Asisten Pengarah Acara Program Director			11
5	Pengarah Lapangan ( <i>Floor Director</i> )			5
6	Penata Artistik/Dekorasi			11
7	Penata Rias			4
8	<i>Design</i> /Penata Grafis			6
9	<i>Animator</i>			2
10	<i>Unit Manager</i> (UM) Program			11
11	Pengelola Akuisisi			3
12	Penata Konten Digital			3
13	Pengelola Properti			3
14	Perencana Program			5
15	Analisis Program			3
16	Perancang Pola Acara Siaran			3
17	Perancang Pola Acara Terpadu			3
18	Pengarah Siaran Umum (PDU)			3
19	Analisis Bahasa dan Sastra			3
20	Pengelola Dokumentasi Acara/Kerjasama			3
21	Pengadministrasi Program dan Kerjasama Dalam negeri/Luar Negeri			11
22	Penulis Naskah/Skenario ( <i>Scriptwriter</i> )			11
23	Penyiar Program			12
24	Penyusun materi siaran/scheduling			3
25	Pengadministrasi Rundown Iklan/Kerjasama			3
26	Perancang Materi Siaran (Analog dan Digital)			3
27	Pembuat <i>Storyboard</i>			3
28	Pengelola Kepustakaan Bahan Siaran			3
29	Jabatan Fungsional Adikara Siaran			67
	Pengembangan Usaha		94	
1	<i>Account Executive</i>			47
2	Promosi / Pemasaran			7
3	Pengelola Administrasi Pemasaran			7

No	Profesi	TVRI Pusat		
4	Pengelola Konten Media Sosial			7
5	Pengadministrasi Materi Siaran Iklan			8
6	Pengarah Acara Siaran Iklan			8
7	Pengelola Pemasaran			10
<b>NEWS</b>			<b>273</b>	
1	<i>Executive Producer</i>			8
2	Produser			31
3	Kordinator Liputan			3
4	Video Journalis			10
5	<i>Reporter</i>			35
6	<i>Program Director</i> (PD)			22
7	<i>Camera operator</i>			47
8	EIC			5
9	Pembantu Redaktur			6
10	Koordinator Berita Daerah			3
11	Penyiar Berita			18
12	<i>Editor</i> /penyunting Gambar			19
13	FTP			6
14	Komputer Grafis			6
15	Unit Manager Berita			11
16	Jabatan Fungsional Andalan siaran			43
<b>Teknologi</b>			<b>244</b>	
1	<i>Technical Director</i>			4
2	<i>Cameramen</i> Teknik			20
3	<i>Audiomen</i> /penata Audio			6
4	Operator Peralatan Mekanik/ <i>Lightingmen</i> /Penata Cahaya			6
5	<i>Editor</i> /Penyunting Gambar			10
6	<i>Electrical</i> (Listrik/AC/Diesel)			4
7	<i>Switcher</i> /Pemadu Gambar			4
8	<i>Video Engineering</i>			4
9	Operator Chargen			4
10	Operator/Petugas IT			4
11	Operator Peralatan Teleprompter			4
12	Teknisi <i>Master Control</i>			4
13	Operator Peralatan OB Van			4
14	Teknisi Pemeliharaan Peralatan dan Jaringan Teknologi Informasi			4
15	Operator <i>Camera Control Unit</i> (CCU)			4
16	Operator <i>Character Generator</i>			4
17	Teknisi Jaringan Transmisi			5
18	Operator Listrik/Diesel			4
19	Operator Pengendalian Mutu dan Standarisasi Transmisi			4

No	Profesi	TVRI Pusat		
20	Operator Peralatan Pemancar dan Transmisi			4
21	Web Administrator			4
22	Web Data Analis			4
23	Web Grafik Desainer			4
24	Web Video Grafik			4
25	Pengelola Peralatan Teknik Produksi dan Penyiaran			6
26	Pengkaji Teknik			4
27	Petugas Teknologi Informasi			7
28	Teknisi Audio			4
29	Teknisi Jaringan Listrik/Genset/AC			8
30	Teknisi Mekanik dan Ligthing			2
31	Teknisi Pemeliharaan Alat Teknik Operasional			5
32	Teknisi Peralatan EFP dan ENG			4
33	Teknisi Peralatan OB Van			6
34	Teknisi Peralatan Video			4
35	<i>Maintenance</i>			4
36	Jabatan Fungsional Teknisi Siaran			67
II	<b>SDM Non Operasional</b>	<b>324</b>		
	<b>Umum &amp; SDM</b>		<b>176</b>	
1	<i>Management</i>			91
2	Pengelola Barang			5
3	Pengelola Administrasi			5
4	Pengelola SDM			5
5	Operator SIMAK BMN			3
6	Pengadministrasi Hukum			3
7	Pengadministrasi Rumah Tangga			2
8	Pengelola Kearsipan			3
9	Pengadministrasi Barang Milik Negara			3
10	Pengadministrasi Umum			5
11	Pengelola Gedung, Kantor dan Lingkungan			3
12	Pengawas kebersihan ( <i>cleaning service</i> )			3
13	Teknisi Pemeliharaan Sarana dan Prasarana			3
14	Pengadministrasi Kepegawaian			3
15	Pengemudi/Transportasi			14
16	Pengkaji Umum dan SDM			3
17	Pengolah Data			4
18	Pengelola Humas dan Protokol			3
19	Sekretaris Direksi			4
20	Pranata Pasukan Pengamanan Dalam			6

No	Profesi	TVRI Pusat		
21	Juru Informasi dan Komunikasi			5
	<b>Keuangan</b>		<b>66</b>	
1	Pengelola Keuangan			16
2	Bendahara Penerimaan			2
3	Bendahara Pengeluaran			2
4	Bendahara Pengeluaran Pembantu			2
5	Operator Aplikasi RKAKL			2
6	Operator Aplikasi SAIBA/SAS			2
7	Operator SILABI			2
8	Pengelola Anggaran Belanja Pegawai			4
9	Pengadministrasi Anggaran Belanja Pegawai			2
10	Pengadministrasi Keuangan			10
11	Penyusun Laporan Keuangan			6
12	Penyusun Laporan Perpajakan			5
13	Verifikator Keuangan			7
14	Verifikator Pajak			4
<b>III</b>	<b>SPI</b>		<b>24</b>	
1	<i>Auditor</i>			14
2	Pengelola Administrasi Auditor			10
<b>IV</b>	<b>Puslitbang</b>		<b>17</b>	
1	Pengakajian			7
2	Analisis Penelitian dan Pengembangan			8
3	Pengadministrasi			2
<b>V</b>	<b>Pusdiklat</b>		<b>41</b>	
1	Pengadministrasi Pelaksanaan Diklat			7
2	Penyusun Kurikulum, Modul, dan Bahan Ajar			6
3	Instruktur Teori			8
4	Instruktur Praktek			8
5	Pengelola Rumah tangga			4
6	Penyusun Laporan			8
	<b>Jumlah</b>	<b>1176</b>	<b>1176</b>	<b>1176</b>

Standarisasi jumlah profesi pada TVRI Pusat sebanyak 1.176 orang. Jumlah tersebut tersebar pada 5 direktorat yaitu program dan berita, pengembangan usaha, teknik, umum dan SDM, serta direktorat keuangan, SPI, Puslitbang dan Pusdiklat. Jumlah tenaga profesi ini untuk melayani siaran analog maupun digital di TVRI Pusat dengan siaran analog 22 jam dan siaran digital 4 channel selama 8-16 jam

setiap hari. Sedangkan untuk pendukung siaran (*supporting*) yaitu profesi di bidang umum dan SDM, serta Keuangan, SPI, Puslitbang, dan Pusdiklat berfungsi melayani bisnis utama TVRI (core bussines) di TVRI Pusat dan Stasiun Penyiaran di Daerah.

### **Standarisasi SDM LPP TVRI**

Standarisasi jumlah SDM TVRI secara keseluruhan meliputi TVRI Pusat dan TVRI stasiun penyiaran mencapai 6.226 orang. Jumlah tersebut terdiri dari SDM TVRI Pusat sebanyak 1.176, TVRI stasiun penyiaran tipe A sebanyak 2.596, TVRI stasiun penyiaran tipe B sebanyak 2.054 dan TVRI stasiun penyiaran tipe C sebanyak 400 orang. jumlah tersebut belum termasuk rencana peningkatan klasifikasi stasiun penyiaran, penambahan stasiun penyiaran baru dan kanal-kenal digital TVRI.

Tabel 3.10  
Standarisasi Profesi pada TVRI Pusat dan Stasiun Penyiaran Tahun 2018

No	Profesi	TVRI Pusat		Stasiun Penyiaran TIPE A (11 Stasiun)		Stasiun Penyiaran TIPE B ( 13 Stasiun)		Stasiun Penyiaran TIPE C (5 Stasiun)		Jumlah	
I	SDM Operasional	852		1,958		1,547		300		4,657	
1	Program		241		407		286		50		984
2	Pengembangan Usaha		94		143		91		15		343
3	News		273		462		325		45		1,105
4	Teknik		244		946		845		190		2,225
II	SDM Non Operasional	324		638		507		100		1,569	
1	Umum dan SDM		176		506		416		80		1,178
2	Keuangan		66		132		91		20		309
3	Satuan Pengawas Internal		24								24
4	Puslitbang		17								17
5	Pusdiklat		41								41
	Jumlah	1,176	1,176	2,596	2,596	2,054	2,054	400	400	6,226	6,226

Tabel di atas menunjukan bahwa total SDM operasional TVRI sebanyak 4.657 orang, dan SDM non operasional sebanyak 1.569 orang. SDM operasional terdiri dari profesi dibidang program sebanyak



984 orang, pengembangan usaha sebanyak 343 orang, bidang News sebanyak 1.105 orang, bidang teknik 2.225 orang. SDM non operasional terdiri dari profesi dibidang umum dan SDM sebanyak 1.178 orang, bidang keuangan 309 orang, SPI sebanyak 24 orang, Puslitbang 17 orang dan Pusdiklat 41 orang. Jumlah SDM saat ini masih kurang jika dibandingkan dengan standar SDM TVRI dan ABK tahun 2018.

Tabel. 3.11  
Kekurangan SDM berdasarkan ABK dengan Standar SDM  
LPP TVRI Tahun 2018

No	Uraian	Standar SDM	SDM Tahun 2018	Kekurangan
1	Jumlah	6.226	4.639	1.587
2	Kekurangan ABK 2018			1.003
3	Kekuarangan Profesi dibandingkan dengan Standarisasi SDM			584

Dari jumlah SDM operasional maupun non operasional yang standar sebanyak 6.226, sedangkan saat ini SDM yang ada 4.639 orang. Ini berarti TVRI masih kekurangan SDM sebanyak 1.587 orang. Sementara itu kekurangan SDM berdasarkan Analisa Beban Kerja (ABK) tahun 2018 sebanyak 1.003 orang. Ini berarti jika dibandingkan dengan standarisasi SDM terdapat kekurangan sekitar 584 orang.

### **Standarisasi SDM Kanal Digital**

TVRI saat ini telah menyelenggarakan 3 kanal digital secara nasional dan 1 kanal digital stasiun penyiaran yang meliputi:

1. TVRI1: Saluran Digital Nasional
2. TVRI2: Saluran Digital Stasiun Penyiaran
3. TVRI3: Saluran Budaya
4. TVRI4: Saluran Olah Raga -Sport HD

Rencana pengembangan kanal digital adalah

1. TVRI5: Saluran Parlemen
2. TVRI6: Saluran Internasional

Dalam pengelolaan kanal digital membutuhkan profesi sebanyak 170 orang untuk setiap kanal di siaran digital Nasional dan 60 orang untuk siaran digital setiap Stasiun Penyiaran. Dalam pengelolaan kanal digital mengoptimalkan SDM operasional yang bersiaran di analog sebanyak 852 yang didistribusikan pada kanal digital 5 channel, sehingga masing-masing SDM operasional sebanyak 170 orang. Sementara itu untuk stasiun penyiaran pada channel digital masing-masing 60-170 orang disesuaikan dengan jam siaran digital masing-masing stasiun penyiaran. Dengan asumsi telah terjadi migrasi siaran analog ke siaran digital secara penuh ditandai dengan analog *switch off*.

Tabel 3.12  
Standarisasi Jumlah SDM Kanal Digital TVRI

NO	Kanal Digital	Standar Jumlah SDM
1	TVRI1: Saluran Digital Nasional	170
2	TVRI2: Saluran Digital Stasiun Penyiaran	60-170
3	TVRI3: Saluran Digital Budaya	170
4	TVRI4: Saluran Digital Olah Raga-Sport HD	170
5	TVRI5: Saluran Digital Parlemen	170
6	TVRI6: Saluran Digital Internasional	170

### **Perkiraan Kebutuhan SDM TVRI**

#### **1. Analisa Perbandingan Kebutuhan SDM LPP TVRI dengan TV Publik Internasional**

Perbandingan Kebutuhan SDM TVRI dengan TV Publik Internasional yaitu melakukan perbandingan masing-masing jumlah kebutuhan SDM dengan jumlah penduduk. Hal ini dimaksudkan untuk melihat seberapa besar perbandingan antara SDM penduduk yang dilayaninya. Jumlah SDM TVRI dan Televisi Publik Internasional dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.13  
Jumlah SDM TVRI dan Televisi Publik Internasional dengan Jumlah  
Penduduk masing-masing Negara

No	Stasiun Televisi	Jumlah SDM	Jumlah Penduduk	Negara
1	TVRI	6.226	265.015.000	Indonesia
3	KBS	4.591	51.164.435	Korea Selatan
4	ABC	4.939	24.772.247	Australia
5	NHK	10.242	127.185.332	Jepang
6	BBC	21.459	66.573.504	Inggris
7	RAI TV	11.707	59.290.969	Italia

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah SDM TVRI 6.226 orang dengan jumlah penduduk di Indonesia sebanyak 265.015.000 jiwa yang merupakan jumlah penduduk terbesar. Sedangkan Jumlah SDM Televisi Publik Internasional dengan jumlah penduduk terkecil adalah negara Australia sebanyak 24.772.247 jiwa dengan SDM yang dimiliki oleh ABC adalah 4.939 orang.

Tabel 3.14  
Perbandingan jumlah SDM LPP TVRI dengan TV Publik Internasional  
terhadap Rasio Jumlah Penduduk Tahun 2018

No	Stasiun Televisi	Jumlah SDM	Jumlah Penduduk	Perbandingan
1	TVRI	6.226	265.015.000	1 : 42,565.85
3	KBS	4.591	51.164.435	1 : 11,144.51
4	ABC	4.939	24.772.247	1 : 5,015.64
5	NHK	10.242	127.185.332	1 : 12,418.02
6	BBC	21.459	66.573.504	1 : 3,102.36
7	RAI TV	11.707	59.290.969	1 : 5,064.57

Pada tabel di atas, menunjukkan perbandingan antara jumlah SDM pada stasiun Televisi Penyiaran Publik. TVRI dengan jumlah SDM sebanyak 6.226 orang memiliki perbandingan 1: 42.565 dengan jumlah penduduk Indonesia sebanyak 265.015.000 orang. KBS sebagai stasiun

penyiaran publik di Korea Selatan memiliki SDM sebanyak 4.591 orang dengan perbandingan 1: 11.114 berdasarkan jumlah penduduk di negara Korea Selatan yaitu 51.164.435 orang. ABC sebagai stasiun penyiaran publik di Australia memiliki SDM sebanyak 4.939 orang dengan perbandingan 1: 5.015 berdasarkan jumlah penduduk di negara Australia yaitu 24.772.247 orang.

BBC sebagai stasiun penyiaran publik di Inggris memiliki SDM sebanyak 21.459 orang dengan perbandingan 1: 3.102 berdasarkan jumlah penduduk di negara Inggris yaitu 66.573.504 orang. Dalam gambaran tabel di atas jumlah penduduk negara Inggris 25% lebih kecil dari negara Indonesia, namun SDM yang dimiliki oleh BBC (Inggris) 27% lebih besar dari TVRI (Indonesia). RAI TV sebagai stasiun penyiaran publik di Italia memiliki SDM sebanyak 11.707 orang dengan perbandingan 1: 5.064 berdasarkan jumlah penduduk di negara Inggris yaitu 59.290.969 orang.

Jumlah SDM TVRI dibandingkan dengan jumlah penduduk masih sangat kurang, jika dibandingkan TV Publik Internasional. Gambaran kebutuhan SDM yang ideal, berdasarkan komposisi perbandingan tabel di atas, yaitu 1 : 12.418 yang dimiliki NHK dengan jumlah SDM sebanyak 10.242 orang dan jumlah penduduk 127.185.332 orang. Ini berarti setiap SDM NHK melayani 12.418 orang penduduk Jepang. Sementara saat ini TVRI melayani 42.565 orang.

## **BAB IV**

### **PEMENUHAN SDM LPP TVRI**

Pola pemenuhan kebutuhan SDM LPP TVRI dilakukan melalui 3 jalur, yakni pemenuhan melalui jalur pengadaan formasi PNS, kemudian apabila melalui jalur formasi PNS belum terpenuhi akan dilakukan melalui jalur PPPK. Selanjutnya apabila melalui jalur-jalur tersebut kebutuhan pemenuhan SDM LPP TVRI masih juga belum terpenuhi, maka akan dilakukan melalui jalur pengadaan PBPNS (Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil).

#### **A. Rekrutmen Melalui Jalur Formasi Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

Pemenuhan terhadap jumlah dan jenis pegawai LPP TVRI yang bersumber dari Pegawai Negeri Sipil diatur melalui mekanisme pengusulan e-formasi ke Kementerian Komunikasi dan Informatika. Pada tahun 2018, usulan formasi Kementerian Komunikasi dan Informatika diatur melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 54 Tahun 2018 Tentang Kebutuhan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika.

Dari 291 formasi yang ditetapkan, LPP TVRI mendapat 50 formasi dengan komposisi 32 orang penyusun laporan keuangan, 12 orang verifikator pajak, dan masing-masing 1 orang untuk verifikator keuangan, pengelola anggaran, pengelola gaji, pengelola kepegawaian, dan pengelola barang milik negara sebagaimana tertuang di dalam tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1  
Formasi PNS untuk LPP TVRI  
Tahun 2018

NO	NAMA JABATAN	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	JUMLAH
1	Penyusun Laporan Keuangan	S-1 Ekonomi/ Keuangan/ Administrasi Negara	32
2	Verifikator Pajak	D-III Pajak	12
3	Verifikator Keuangan	D-III Akuntansi/ Ekonomi	1
4	Pengelola Anggaran	D-III Akuntansi/ Ekonomi	1
5	Pengelola Gaji	D-III Akuntansi/ Ekonomi	1
6	Pengelola Kepegawaian	D-III Administrasi Negara/D-III Manajemen	1
7	Pengelola Barang Milik Negara	D-III Akuntansi	1
<b>TOTAL</b>			<b>50</b>

Sementara usulan formasi PNS tahun 2018 – 2022 yang berasal dari Kementerian Komunikasi dan Informatika, khususnya untuk jabatan fungsional teknisi, adhikara, dan andalan, serta jabatan yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas administrasi adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2  
Formasi PNS untuk LPP TVRI  
Tahun 2018-2022

Uraian	2018	2019	2020	2021	2022
Jumlah Pensiun	244	294	325	339	263
Perkiraan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan ABK	200	696	107	0	0
Usulan Formasi	444	990	432	339	263
Rencana Usulan Formasi PNS LPP TVRI (Asumsi 50% PNS, 50% dari PPPK dan PBPNS, sesuai arahan kebijakan Kementerian PAN & RB)	122	147	163	170	132
Perkiraan Realisasi	49	50	50	70	50
<b>Kekurangan Setelah Rekrutmen PNS</b>	<b>395</b>	<b>940</b>	<b>382</b>	<b>269</b>	<b>213</b>

Usulan kebutuhan formasi PNS untuk LPP TVRI pada tahun 2019 diperoleh berdasarkan pada asumsi perhitungan 50% PNS dari jumlah pegawai LPP TVRI yang pensiun pada tahun 2019. Jika merujuk pada jumlah pegawai LPP TVRI yang akan pensiun pada tahun 2019, yakni sebanyak 294 orang ditambah dengan hasil perhitungan beban kerja, maka jumlah kebutuhan pegawai LPP TVRI yang diusulkan melalui jalur formasi di Kementerian Kominfo adalah sebesar 147 orang pegawai. Demikian seterusnya untuk perhitungan kebutuhan PNS LPP TVRI pada tahun 2020-2022.

Selanjutnya, berdasarkan pengalaman pengadaan pegawai melalui jalur pengadaan formasi PNS diperoleh asumsi realisasi masing-masing sebanyak 50 orang pada tahun 2019, 2020, dan 2022, sementara untuk tahun 2021 diperkirakan terealisasi sebanyak 70 orang pegawai. Dengan demikian maka diperkirakan akan terjadi kekurangan pegawai sebesar 940 orang pegawai pada tahun 2019, kemudian sebanyak 382 orang pegawai pada tahun 2020, pada tahun 2021 sebanyak 269, dan pada tahun 2022 diperkirakan terdapat kekurangan pegawai sebanyak 213 orang pegawai. Kekurangan tersebut selanjutnya menjadi dasar untuk menyusun rencana pemenuhan pegawai melalui jalur PPPK.

#### **B. Rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)**

Pemenuhan terhadap jumlah dan jenis pegawai LPP TVRI yang bersumber dari Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) diatur melalui mekanisme pengusulan e-formasi ke Kementerian Komunikasi dan Informatika berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Pasal 4 ayat (1) sampai dengan ayat (3) peraturan dimaksud menegaskan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PPPK berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah PPPK dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang

diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan, dan menjadi satu kesatuan dengan penyusunan kebutuhan PNS.

Jabatan ASN yang dapat diisi oleh PPPK untuk memenuhi kebutuhan pegawai LPP TVRI yang diusulkan melalui jalur e-formasi PPPK, sesuai dengan pasal 2 ayat (1) adalah untuk Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Khusus untuk pemenuhan pegawai baru LPP TVRI melalui PPPK direncanakan selama 5 tahun ke depan adalah untuk jabatan fungsional Adhikara, Andalan, dan Teknisi.

Tabel 4.3  
Formasi PPPK untuk LPP TVRI  
Tahun 2018-2022

Uraian	2018	2019	2020	2021	2022
Jumlah Pensiun	244	294	325	339	263
Perkiraan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan ABK	200	696	107	0	0
Usulan Formasi	444	990	432	339	263
Realisasi PNS	49	50	50	50	50
Kekurangan Tahun Sebelumnya dari PBPNS	0	245	0	0	0
Kekurangan Kebutuhan	395	1185	382	289	213
Rencana Usulan Formasi PPPK LPP TVRI (Asumsi 30% PNS, 35% dari PPPK dan 35% dari PBPNS, sesuai arahan kebijakan Kementerian PAN & RB)	122	147	163	170	132
Perkiraan Realisasi PPPK	0	147	163	170	132
<b>Kekurangan Kebutuhan Setelah Rekrutmen PPPK</b>	<b>395</b>	<b>1038</b>	<b>220</b>	<b>120</b>	<b>82</b>

Usulan kebutuhan formasi PPPK untuk LPP TVRI pada tahun 2018 diperoleh berdasarkan pada asumsi perhitungan 35% PPPK dari jumlah pegawai LPP TVRI yang pensiun pada tahun 2018 ditambah dengan perhitungan kekurangan jumlah PNS yang dihitung sekitar 30% dari jumlah pegawai LPP TVRI yang akan pensiun pada tahun 2018 hingga tahun 2022.



Pada tahun 2019, jumlah pegawai LPP TVRI yang akan pensiun adalah sebanyak 296 orang kemudian hasil perhitungan ABK diperkirakan masih terdapat kekurangan pegawai sebanyak 696 orang, maka jumlah kebutuhan pegawai LPP TVRI yang diusulkan melalui jalur formasi PPPK di Kementerian Kominfo adalah sebanyak 147 orang pegawai atau sekitar 35% dari total kebutuhan pada tahun 2019.

Kemudian kebutuhan PPPK pada tahun 2020 diperkirakan mencapai sekitar 382 orang, sementara yang diusulkan 163 orang, pada tahun 2021 diperkirakan masih membutuhkan pegawai sebesar 289 orang kemudian yang diusulkan sekitar 170 orang pegawai, dan pada tahun 2022 diperkirakan masih terdapat kekurangan sebesar 213 orang dan yang diusulkan pada tahun 2022 adalah sebanyak 132 orang.

Sehingga berdasarkan hasil perkiraan pemenuhan kebutuhan melalui pengusulan dari jalur PPPK diperoleh asumsi realisasi masing-masing sebanyak 147 orang pada tahun 2019, pada tahun 2020 diperkirakan terealisasi sebanyak 163 orang, kemudian pada tahun 2021 sebanyak 170 orang, dan pada tahun 2022 diperkirakan terealisasi sebanyak 132 orang pegawai.

Dengan demikian maka diperkirakan akan terjadi kekurangan pegawai sebesar 1.038 orang pegawai pada tahun 2019, kemudian sebanyak 220 orang pegawai pada tahun 2020, pada tahun 2021 sebanyak 120 orang pegawai, dan pada tahun 2022 diperkirakan terdapat kekurangan pegawai sebanyak 82 orang pegawai. Kekurangan tersebut selanjutnya menjadi dasar untuk menyusun rencana pemenuhan pegawai melalui jalur PBPNS.

### **C. Rekrutmen Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS)**

Pemenuhan terhadap jumlah dan jenis pegawai LPP TVRI yang bersumber dari Pegawai Bukan Pegawai Negeri Sipil (PBPNS) diatur melalui mekanisme pengusulan formasi sebagaimana diatur di dalam Pasal 41 Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2005 tentang

Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia. Pegawai LPP TVRI yang berasal dari Bukan Pegawai Negeri Sipil diangkat oleh Dewan Direksi berdasarkan Perjanjian Kerja.

Tabel 4.4  
Formasi PBPNS untuk LPP TVRI  
Tahun 2018-2022

Uraian	2018	2019	2020	2021	2022
Jumlah Pensiun	244	294	325	339	263
Perkiraan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan ABK	200	696	107	0	0
Usulan Formasi	444	695	620	446	263
Perkiraan Realisasi PNS	49	50	50	70	50
Perkiraan Realisasi PPPK	0	147	163	170	132
Kekurangan Tahun Sebelumnya	0	0	0	0	0
Kebutuhan	395	498	408	546	345
Rencana Usulan Formasi PBPNS LPP TVRI	150	498	408	546	345
Perkiraan Realisasi PBPNS	150	498	408	546	345
Kekurangan Setelah Rekrutmen PBPNS	245	0	0	0	0

Usulan kebutuhan formasi PBPNS untuk LPP TVRI pada tahun 2018 diperoleh berdasarkan pada asumsi perhitungan 35% PPPK dari jumlah pegawai LPP TVRI yang pensiun pada tahun 2018 atau sekitar 244 orang pegawai x 35% = 85 orang pegawai.

Pada tahun 2019, jumlah pegawai LPP TVRI yang akan pensiun adalah sebanyak 296 orang, sementara jumlah pegawai berdasarkan hasil perhitungan ABK adalah sebanyak 696 orang, maka jumlah kebutuhan pegawai LPP TVRI yang diusulkan melalui jalur formasi PBPNS adalah sebesar 695 orang pegawai, maka jumlah kebutuhan pegawai LPP TVRI yang diusulkan melalui jalur formasi PBPNS adalah sebanyak 498 orang pegawai atau setelah dikurangi dengan realisasi

PNS sebanyak 50 orang dan PPPK sebanyak 147 orang pada tahun 2019.

Kemudian kebutuhan PBPNS pada tahun 2020 diperkirakan mencapai sekitar 408 orang, sementara yang diusulkan 408 orang, pada tahun 2021 diperkirakan masih membutuhkan pegawai sebesar 546 orang kemudian yang diusulkan sekitar 546 orang pegawai, dan pada tahun 2022 diperkirakan masih terdapat kekurangan sebesar 345 orang dan yang diusulkan pada tahun 2022 adalah sebanyak 345 orang.

Sehingga berdasarkan hasil perkiraan pemenuhan kebutuhan melalui pengusulan dari jalur PBPNS diperoleh asumsi realisasi masing-masing sebanyak 498 orang pada tahun 2019, pada tahun 2020 diperkirakan terealisasi sebanyak 408 orang, kemudian pada tahun 2021 sebanyak 546 orang, dan pada tahun 2022 diperkirakan terealisasi sebanyak 345 orang pegawai. Dengan demikian maka diperkirakan setiap tahunnya akan dipenuhi jumlah pegawai melalui jalur PBPNS sesuai dengan kebutuhan, setelah seluruh kebutuhan dipenuhi melalui jalur PNS, PPPK, dan PBPNS.

**BAB V**  
**PENATAAN DAN PENGEMBANGAN SDM**  
**LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK TELEVISI REPUBLIK INDONESIA**

**A. Kebijakan Penataan dan Pengembangan SDM LPP TVRI**

Kebijakan penataan dan pengembangan SDM LPP TVRI disesuaikan dengan jenis pegawai yang ada di lingkungan LPP TVRI. Untuk pegawai LPP TVRI yang berasal dari PNS, penataan dan pengembangan SDM dilakukan berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Sementara untuk pegawai LPP TVRI yang berasal dari PBPNS, penataan dan pengembangan SDM dilakukan berdasarkan peraturan Direktur Utama LPP TVRI dan pedoman kepegawaian di lingkungan LPP TVRI. Sedangkan untuk pegawai LPP TVRI yang berasal dari PPPK, penataan dan pengembangan SDM dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

Aspek manajemen PNS maupun manajemen PPPK yang diselenggarakan oleh LPP TVRI merujuk pada 14 komponen yang ada di dalam Sistem Manajemen Kepegawaian bagi PNS dan PPPK, terutama yang terkait dengan program penataan dan pengembangan SDM, di antaranya adalah: pengembangan karier, pola karier, promosi, dan mutasi. Sedangkan kebijakan penataan dan pengembangan SDM untuk seluruh pegawai LPP TVRI dilakukan melalui:

1. Pengembangan Kapasitas SDM (*Capacity Building*);
2. Pemetaan Kompetensi Pegawai (*Assessment*);
3. Pengembangan Kompetensi;
4. Pendidikan Formal.

## **B. Pembangunan Kapasitas SDM (*Capacity Building*)**

Pengembangan kapasitas SDM LPP TVRI dilakukan untuk meningkatkan performa aparatur dalam menjalankan tugasnya sebagai penyelenggara penyiaran publik yang independen, profesional, dan terpercaya. Dalam konteks kelembagaan LPP TVRI, pengembangan kapasitas SDM dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien. Pengembangan kapasitas SDM LPP TVRI diselenggarakan melalui tingkatan individu, organisasi, dan sistem, yakni sebagai berikut:

1. Pada Tingkatan Individu; pengembangan dilakukan melalui jalur pendidikan, pengajaran dan pembelajaran secara luas kepada setiap pegawai, dengan berbagai macam metode yang dikembangkan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan LPP TVRI;
2. Pada Tingkatan Organisasi, pengembangan kapasitas dilakukan melalui pengembangan aturan organisasi, sistem kepemimpinan, dan sistem manajemen;
3. Pada Tingkatan Sistem, terutama dilakukan baik melalui pengembangan kebijakan, peraturan agar sistem yang ada dapat berjalan secara efektif dan efisien untuk menjamin tercapainya tujuan individu maupun organisasi secara menyeluruh.

## **C. Pengembangan Kompetensi SDM**

1. Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier;
2. Pengembangan Kompetensi PNS di lingkungan LPP TVRI digunakan sebagai dasar dalam penyelenggaraan manajemen karier PNS;
3. Setiap PNS di lingkungan LPP TVRI memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan

penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan, paling sedikit 20 (du puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun;

4. Untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi Direktur Umum berkewajiban untuk:

a. menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, yang terdiri atas:

- 1) inventarisasi jenis kompetensi yang perlu ditingkatkan dari setiap PNS; dan
- 2) rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Dalam menyusun rencana pengembangan kompetensi dilakukan **Analisis Kesenjangan Kompetensi** yakni dilakukan dengan membandingkan profil kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan yang diduduki, serta melakukan **Analisis Kesenjangan Kinerja** yakni dilakukan dengan membandingkan hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja jabatan yang diduduki.

- 1) penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi dilakukan;
- 2) kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi meliputi:
  - a) jenis kompetensi yang perlu dikembangkan;
  - b) target PNS yang akan dikembangkan kompetensinya;
  - c) jenis dan jalur pengembangan kompetensi;
  - d) penyelenggara pengembangan kompetensi;
  - e) jadwal atau waktu pelaksanaan;
  - f) kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari Instansi Pembina Kompetensi; dan
  - g) anggaran yang dibutuhkan.
- 3) kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi diperoleh berdasarkan hasil analisis kesenjangan

- kompetensi dari hasil *assessment center*, penilaian portofolio berkelanjutan, dan/atau metode penilaian lainnya;
- 4) penyusunan rencana pengembangan kompetensi meliputi: kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis yang dimaksud terdiri atas kompetensi teknis dan kompetensi fungsional;
- b. melaksanakan pengembangan kompetensi
- 1) pelaksanaan pengembangan kompetensi harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan;
  - 2) pengembangan kompetensi dilaksanakan berdasarkan kluster pengembangan dengan mengacu pada hasil penilaian kompetensi yang dilaksanakan dalam bentuk:
    - a) Pendidikan  
Pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan formal dilaksanakan dengan pemberian tugas belajar.
    - b) Pelatihan  
Pengembangan kompetensi melalui bentuk pelatihan dilaksanakan untuk pengembangan kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Pengembangan kompetensi manajerial dilakukan melalui pelatihan struktural, terdiri atas:
      - (1) Pelatihan Struktural Kepemimpinan Madya yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN);
      - (2) Pelatihan Struktural Kepemimpinan Pratama;
      - (3) Pelatihan Struktural Kepemimpinan Administrator; dan
      - (4) Pelatihan Struktural Kepemimpinan Pengawas.

c. Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan

Pengembangan kompetensi berkelanjutan diselenggarakan melalui berbagai aktivitas pengembangan, di antaranya: pengayaan tugas, perluasan tugas, mentoring, penugasan, dan lain sebagainya. Untuk mendapatkan informasi rinci tentang program pengembangan kompetensi berkelanjutan, perlu disusun Program Pengembangan Kompetensi Berkelanjutan yang paling kurang berisi: unit kompetensi teknis - manajerial - sosial kultural, level kompetensi, indikator perilaku/kriteria unjuk kerja, serta rekomendasi program pengembangan yang dapat dilakukan oleh pegawai maupun para pihak terkait untuk setiap level yang ada pada masing-masing unit kompetensi.

d. Program Pengembangan Talent

Program Pengembangan Talent merupakan program khusus untuk menyiapkan Calon Pimpinan Tinggi di masa depan, yang dilaksanakan secara sistematis dan terencana untuk memastikan keberlangsungan pengisian Jabatan-jabatan Strategis LPP TVRI, ataupun untuk mencetak individu-individu yang mempunyai jiwa Kepemimpinan melalui usaha Pengembangan Kompetensi yang diintegrasikan dengan Sistem Pola Karier LPP TVRI berdasarkan Sistem Merit. Program Pengembangan Talent dikhususkan untuk para talent yang berada pada Kuadran *Rising Star* dalam *Talent Pool* LPP TVRI, yang meliputi program: *Strategic Orientation Development Program*, *Mentorship*, *Special Assignment*, *Action Based Learning*, dan *Cross Training & Capacity Building*.



- e. melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi.
  - 1) evaluasi pengembangan kompetensi dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier;
  - 2) hasil evaluasi pengembangan kompetensi dipublikasikan dalam sistem informasi pelatihan LPP TVRI.
  
- f. Pengembangan Kompetensi dalam manajemen karier PNS LPP TVRI dilaksanakan berdasarkan:
  - 1) Standar Kompetensi Jabatan, yang berisi paling sedikit:
    - (a) nama jabatan, (b) uraian jabatan, (c) kode jabatan, (d) pangkat yang sesuai, (e) kompetensi teknis, (f) kompetensi manajerial, (g) kompetensi sosial kultural, dan (h) ukuran kinerja jabatan;
  - 2) Kamus kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural;
  - 3) Hasil penilaian kompetensi yang dilakukan melalui *assessment center*, portofolio, dan atau metode penilaian lainnya.
  
- g. Penilaian kompetensi PNS dilakukan melalui uji kompetensi pada *assessment center* untuk kompetensi manajerial dan sosial kultural serta portofolio untuk kompetensi teknis LPP TVRI, dan atau dengan menggunakan metode penilaian lainnya;
  
- h. Pelaksanaan uji kompetensi yang digunakan sebagai dasar pengembangan kompetensi dan penyelenggaraan manajemen karier dilakukan secara berkala setiap 2 (dua) tahun untuk setiap pegawai;

- i. Riwayat pengembangan kompetensi merupakan informasi mengenai riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS;
- j. Riwayat pengembangan kompetensi meliputi riwayat pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, penataran, magang, dan pengembangan lainnya.

#### **D. Pengembangan Karier**

Pengembangan Karier PNS di lingkungan LPP TVRI dilakukan oleh Direktur Utama melalui manajemen pengembangan karier dalam rangka penyesuaian kebutuhan organisasi, kompetensi, dan pola karier PNS maupun PBPNS. Pengembangan karier meliputi: Rencana Pengembangan Karier, Pelaksanaan Pengembangan Karier, serta Pemantauan dan Evaluasi Pengembangan Karier.

1. Rencana Pengembangan Karier
  - a. Setiap PNS di lingkungan LPP TVRI memiliki rencana karier yang disusun pertama kali berdasarkan pola karier LPP TVRI, berisi target-target dan rencana waktu untuk mencapai kenaikan kelas jabatan, menduduki jabatan, memperoleh diklat berbasis kompetensi, serta menempuh pendidikan yang lebih tinggi;
  - b. Rencana Pengembangan Karier meliputi rencana: (1) PNS yang akan dikembangkan kariernya, (2) penempatan PNS sesuai pola karier, (3) bentuk pengembangan karier, (4) waktu pelaksanaan, dan (5) prosedur dan mekanisme pengisian jabatan;
  - c. Rencana Pengembangan Karier disusun untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci setiap tahun.

2. Pelaksanaan Pengembangan Karier
  - a. Pelaksanaan pengembangan karier dilakukan sesuai dengan rencana pengembangan karier;
  - b. Jabatan yang lowong di lingkungan LPP TVRI diisi melalui mekanisme Kelompok Rencana Suksesi yang diperoleh dari Manajemen Talenta;
  - c. Direktur Umum menggunakan Kelompok Rencana Suksesi yang diperoleh dari Manajemen Talenta untuk pengembangan karier di lingkungan LPP TVRI.
  
3. Pemantauan dan Evaluasi Pengembangan Karier
  - a. Pemantauan dan Evaluasi Pengembangan Karier PNS di lingkungan LPP TVRI dilakukan oleh Direktur Umum;
  - b. Pemantauan dan Evaluasi Pengembangan Karier PNS di lingkungan LPP TVRI dilakukan untuk menjamin ketepatan pengisian dan penempatan PNS dalam jabatan;
  - c. Pemantauan dan Evaluasi Pengembangan Karier PNS meliputi evaluasi terhadap: (1) perencanaan pengembangan karier, (2) proses pelaksanaan pengembangan karier, dan (3) hasil pengembangan karier;
  - d. Hasil pemantauan dan evaluasi digunakan sebagai dasar penyempurnaan atau perbaikan pengembangan karier di lingkungan LPP TVRI dan dimasukkan ke dalam sistem Informasi ASN;
  - e. Pemantauan dan Evaluasi Pengembangan Karier PNS LPP TVRI dilakukan setiap tahun, dan digunakan untuk penyempurnaan perencanaan tahun berikutnya.

#### 4. Mutasi

- a. Direktur Umum menyusun perencanaan mutasi di lingkungan LPP TVRI;
- b. Mutasi dilakukan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun;
- c. Mutasi dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan, dan pola karier, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi;
- d. Mutasi PNS di lingkungan LPP TVRI dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan;
- e. Selain mutasi karena tugas dan/atau lokasi, PNS di lingkungan LPP TVRI dapat mengajukan mutasi tugas dan/atau lokasi atas permintaan sendiri;
- f. Mutasi dilakukan oleh PPK setelah memperoleh pertimbangan Tim Penilai Kinerja PNS LPP TVRI.

#### 5. Promosi

- a. Promosi di lingkungan LPP TVRI merupakan bentuk pola karier yang dapat berbentuk vertikal dan diagonal;
- b. PNS dapat dipromosikan di dalam dan/atau antar JA dan JF keterampilan, JF Pertama, dan JF ahli muda sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi;
- c. Promosi PNS diprioritaskan bagi PNS yang masuk ke dalam kelompok Rencana Suksesi LPP TVRI;
- d. Dalam hal belum terbentuk kelompok rencana suksesi, promosi dalam JA dapat dilakukan melalui seleksi internal oleh panitia seleksi yang dibentuk oleh Direktur Utama;
- e. PNS yang menduduki jabatan administrator dan/atau JF ahli madya dapat dipromosikan ke dalam JPT pratama sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, dan diperoleh berdasarkan

kelompok Rencana Suksesi jenjang jabatan administrator dan JF ahli madya;

- f. PNS yang menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama dan/atau JF ahli utama dapat dipromosikan ke dalam JPT madya sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, dan diperoleh berdasarkan kelompok Rencana Suksesi jenjang jabatan pimpinan tinggi pratama dan JF ahli utama.

#### 6. Rencana Suksesi

- a. Rencana suksesi LPP TVRI merupakan proses penyiapan calon pimpinan organisasi yang akan diproyeksikan pada jabatan pengawas, jabatan administrator, jabatan fungsional keahlian, dan jabatan pimpinan tinggi di lingkungan LPP TVRI;
- b. PPK menetapkan kelompok rencana suksesi setiap tahun dan mengumumkan melalui sistem informasi kepegawaian LPP TVRI;
- c. Kelompok Rencana Suksesi berisi kelompok PNS yang memiliki:
  - 1) kompetensi sesuai klasifikasi jabatan;
  - 2) memenuhi kewajiban pengembangan kompetensi;
  - 3) memiliki penilaian kinerja baik yang konsisten dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir;
  - 4) memiliki hasil penilaian kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural di atas standar.
- d. Kelompok Rencana Suksesi dikelola oleh unit kerja yang menangani bidang kepegawaian.

7. Manajemen Talenta

- a. Manajemen Talenta LPP TVRI adalah proses mengidentifikasi, mengakuisisi, menyeleksi, dan memetakan para talenta yang berpotensi untuk mengisi jabatan-jabatan strategis LPP TVRI di masa yang akan datang;
- b. Manajemen Talenta LPP TVRI dilaksanakan secara sistematis dan terencana untuk memastikan keberlangsungan pengisian Jabatan-jabatan Strategis di lingkungan LPP TVRI, ataupun untuk mencetak individu-individu yang mempunyai jiwa Kepemimpinan melalui usaha Pengembangan Kompetensi yang diintegrasikan dengan Sistem Manajemen Karier LPP TVRI berdasarkan Sistem Merit;