

Peluang dan Hambatan TVRI Sebagai Penyelenggara Multipleksing

Opportunities and Obstacles of TVRI as a Multiplexing Operator

Darmanto¹⁾, Daru Nupikso²⁾, Ardison³⁾

^{1,2}Pusat Riset Kebijakan Publik – Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)

³Pusat Riset Kemasyarakatan dan Kebudayaan – Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)

^{1,2,3}Jl. Gatot Subroto No. 10, Kuningan Barat, Kec. Mampang Prapatan, Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12710

darmantorplpp@gmail.com¹⁾, dr.nupikso@gmail.com²⁾, ardison.amin62@gmail.com³⁾

Diterima: 31 Oktober 2022 || Revisi: 19 Desember 2022 || Disetujui: 21 Desember 2022

Abstrak – Kebijakan migrasi dari penyiaran televisi analog ke sistem penyiaran digital menciptakan model bisnis yang baru dengan lahirnya penyelenggara siaran dan penyelenggara multipleksing secara terpisah. Namun, Televisi Republik Indonesia (TVRI) mendapat tugas mandatori sebagai penyelenggara siaran dan sekaligus penyelenggara multipleksing. Penelitian ini bertujuan menjawab permasalahan, bagaimana peluang dan hambatan yang dihadapi TVRI sebagai penyelenggara multipleksing dilihat dari aspek kesiapannya. Penelitian dilakukan dengan pendekatan metode campuran dan pengumpulan datanya dilakukan melalui survei online, studi dokumen, wawancara, dan partisipatoris. Hasilnya menunjukkan bahwa tugas mandatori sebagai penyelenggara multipleksing memberikan peluang besar bagi TVRI untuk memperoleh sejumlah keuntungan finansial dan nonfinansial. Namun, banyak aspek seperti budaya organisasi, kebijakan dan prosedur, pengalaman masa lalu, struktur organisasi, dan kondisi SDM yang ada menunjukkan performa yang belum siap untuk mendukung keberhasilan TVRI sebagai penyelenggara multipleksing.

Kata Kunci: ASO, Televisi Digital, Penyelenggara Multipleksing, Kesiapan, TVRI

Abstract- *The policy of migrating from analog television broadcasting systems to digital broadcasting systems resulted in the birth of a new business model with the separation of broadcast operators and multiplexing providers. However, Television of the Republic of Indonesia (TVRI) has a mandatory task as a broadcast organizer and multiplex operator. This study aims to answer the question, "What are the opportunities and obstacles faced by TVRI as a multiplexing organizer from the aspect of readiness?" The research was conducted using a mixed methods approach, and data collection was carried out through online surveys, document studies, interviews, and participatory action research. The results show that the mandatory task as a multiplexing operator provides a great opportunity for TVRI to obtain a number of financial and non-financial benefits. However, many aspects such as organizational culture, policies, and procedures, past experience, organizational structure, and existing HR conditions show performance that is not yet ready to support TVRI's success as a multiplexing operator.*

Keywords: ASO, Digital Television, Migration, Readiness, TVRI

PENDAHULUAN

Digitalisasi penyiaran televisi merupakan isu global yang melibatkan negara-negara di dunia. Regional Radiocommunication Conference 2006 (RRC-06) yang diselenggarakan oleh International Telecommunication Union di Jenewa tanggal 15 Mei - --16 Juni 2006 menetapkan transisi menuju ke siaran digital berakhir pada tanggal 17 Juni 2015. Ketetapan RRC-06 yang ditandatangani oleh delegasi dari banyak negara yang mewakili sebagian besar wilayah Eropa, Afrika dan Asia dipandang sebagai momentum untuk menghentikan siaran analog atau analog switch-off (ASO) yang diamanatkan secara internasional (ITU, 2006).

Untuk kawasan regional, dicapai kesepakatan bahwa tahun 2020 merupakan milestone ASO untuk ASEAN (Kominfo, 2021). Indonesia sebagai salah satu

anggota ASEAN ternyata sulit memenuhi kesepakatan tersebut. Faktor penghambatnya adalah karena Undang-Undang (UU) Nomor 32 tahun 2002 tentang Penyiaran belum mengatur mengenai digitalisasi penyiaran televisi. Dengan terbitnya UU Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja, permasalahan transisi siaran televisi dari analog ke sistem digital mendapatkan kepastian hukum. Sesuai amanat UU Cipta Kerja, ASO harus sudah tercapai pada 2 November 2022.

Migrasi televisi dari analog ke digital menawarkan banyak manfaat. Bagi masyarakat, digitalisasi penyiaran memberikan kualitas gambar dan audio yang lebih baik dibandingkan sistem analog, serta pilihan program jauh lebih banyak. Selain itu, penyiaran tv digital memungkinkan adanya interaktif dan layanan data. Bagi lembaga penyiaran, digitalisasi

memberikan efisiensi untuk infrastruktur dan biaya operasional. Bagi industri kreatif, terbuka peluang yang besar untuk produksi konten kreatif dan inovatif karena semakin banyak penyelenggara penyiaran yang membutuhkan pasokan konten. Sementara itu bagi industri perangkat, terbuka peluang untuk memproduksi *Set Top Box* (STB), dan bagi pemerintah dengan adanya digitalisasi siaran televisi akan memperoleh *digital dividen* (Kemkominfo, 2012).

Digitalisasi penyiaran televisi mengubah model bisnis industri penyiaran televisi. Di era analog, lembaga penyiaran bertindak sebagai penyelenggara program sekaligus penyelenggara jaringan penyebarluasan siaran. Dalam sistem digital, penyelenggara program terpisah dengan penyelenggara *multipleksing* atau infrastruktur pemancarluasan siaran (Kemkominfo, 2012; Wibawa et al., 2010). Akan tetapi, dalam praktiknya, satu badan hukum penyiaran bisa saja bertindak sebagai penyelenggara program sekaligus penyelenggara *multipleksing*.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2021 tentang Pos, Telekomunikasi, dan Penyiaran (PP Postelsiar). Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia (TVRI) diberi kewenangan sebagai penyelenggara program dan penyelenggara *multipleksing*. Tugas mandatori sebagai penyelenggara *multipleksing* merupakan peluang sekaligus tantangan bagi TVRI. Jika mampu memanfaatkan peluang yang diberikan kepadanya, tentu TVRI akan memperoleh banyak keuntungan finansial dan non finansial. Sukses atau tidaknya TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing* akan sangat dipengaruhi oleh kesiapan di internal mereka.

Bertitik tolak dari latar belakang masalah tersebut di atas, studi ini ingin menjawab permasalahan, bagaimana peluang dan hambatan yang dihadapi TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing* dilihat dari aspek kesiapannya.

Penelitian terdahulu terkait dengan migrasi dari penyiaran analog ke televisi digital (TVD) telah banyak dilakukan. (Bankole et al., 2018) meneliti tentang migrasi ke TVD di Nigeria, Afrika. Temuannya menunjukkan bahwa banyak persoalan yang dihadapi dunia penyiaran Nigeria untuk melakukan transformasi ke TVD. Persoalan yang dihadapi antara lain kurangnya pengetahuan teknis, terbatasnya dukungan moneter dari pemerintah, sumber daya listrik terbatas, kurangnya pelatihan bagi operator penyiaran, adanya pajak dan bea impor yang besar untuk peralatan penyiaran. Peranan pemerintah sangat diharapkan untuk mendukung pelaksanaan ASO (Taofik, et.al., 2018). Sementara itu studi yang dilakukan oleh (Akom, 2016) memotret kegagalan migrasi ke TVD di Ghana Afrika yang tidak mencapai tenggat waktu 17 Juni 2015. Rekomendasinya agar ada langkah strategis dan komprehensif untuk melaksanakan kebijakan peralihan dan rencana aksi yang konkret, termasuk perlu adanya

kepemimpinan yang kuat dari pemerintah, kerja sama yang erat antara regulator dan pihak pasar serta informasi dan dukungan yang memadai kepada pengguna akhir (Sarpong, et.al, 2016).

Sementara itu migrasi dari siaran analog ke TVD di China yang dimulai tahun 2002, ternyata tidak berjalan mulus akibat adanya perebutan kewenangan antara antara *State Administration of Radio and Television* (SARFT) dengan *Ministry of Information Industry* (MII) beserta dengan pendukungnya masing-masing dalam hal pengaturan standar teknis mengenai televisi digital (Feng et al., 2009). Ketidaklancaran proses migrasi ke TVD juga terjadi di Amerika Serikat. Meskipun dapat terlaksana pada Juni 2009, tetapi banyak menghadapi masalah yang rumit baik dalam hal penetapan pilihan jenis teknologi, kekuatan pengaruh politik, dan aspek regulasi yang mengatur keberadaan penyiaran digital (Hart, 2010). Proses migrasi ke TVD di Zambia juga mengalami sejumlah hambatan yang disebabkan oleh kurangnya kesadaran publik, terbatasnya infrastruktur, dan pendanaan yang tidak memadai (Chimanga & Mumba, 2020). Kerumitan juga terjadi di India. Migrasi ke TVD di sana mengalami penundaan akibat rumitnya persoalan sosial politik dalam menyikapi kebijakan migrasi (Kapoor et al., 2017). Arab Saudi merupakan negara di Timur Tengah yang pertama melakukan migrasi ke TVD pada tahun 2006 dan cukup berhasil. Kunci keberhasilannya terletak pada kemampuan pemerintah dalam pengendalian proses migrasi (Alqahtani & Arabia, 2019). Migrasi ke TVD di Thailand, juga tergolong tidak terlalu bermasalah. Proses untuk mendapatkan izin penggunaan frekuensi bagi penyelenggara program dilakukan secara lelang. Terdapat empat penyelenggara jaringan *multipleksing* di Thailand yang masing-masing memiliki daerah layanan dan tarif yang berbeda (Hoonsawat & Zealand, 2013).

Penelitian tentang migrasi ke TVD di Indonesia juga sudah banyak dilakukan. Atul & Wahab misalnya meneliti tentang rencana migrasi infrastruktur pemancar dan hambatan stasiun TV lokal di Sulawesi Utara dalam menghadapi migrasi ke TV digital. Hasilnya menunjukkan bahwa stasiun TV di Sulawesi Utara belum merencanakan spesifikasi detail infrastruktur yang akan diganti dengan adanya migrasi ke TVD. Mereka masih menunggu kepastian mengenai spesifikasi peralatan yang harus digunakan di era TVD (Atul & Wahab, 2012). Kemudian Gultom melakukan studi mengenai migrasi TVD di Indonesia yang tidak memenuhi tenggat waktu tahun 2018. Penyebabnya adalah UU Penyiaran yang ada pada waktu itu belum mengatur secara khusus mengenai penyiaran digital sehingga tidak adanya landasan hukum yang kuat (Gultom, 2018). Sebelumnya, Budiman telah melakukan studi mengenai model pengelolaan *multipleksing*. Budiman menawarkan empat pilihan model untuk pengelolaan *multipleksing*, yaitu

pengelolaan oleh: (1) Pemerintah, (2) Lembaga Penyiaran Publik (LPP), (3) BUMN, dan (4) gabungan antara LPP dan Lembaga Penyiaran Swasta (LPS). LPP memiliki sejumlah kelebihan untuk menjadi pengelola *multipleksing*, tetapi kelemahannya, kondisi infrastruktur penyiaran yang dimiliki TVRI saat ini sudah tua dan kemampuan pemancarnya sudah menurun antara 15% - 90%. Di samping itu, terdapat kendala pada aspek SDM.

Penelitian lain dilakukan oleh Firdaus dengan fokus mengenai kesiapan industri televisi swasta lokal *Rakyat Bengkulu Televisi (RBTV)* dan *Bengkulu Ekspres Televisi (BETV)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pihak RBTV dan BETV sudah mengetahui kebijakan migrasi televisi analog ke digital, tetapi belum melakukan persiapan ke arah sana. Namun, bila pemerintah tetap menerapkan kebijakan migrasi, RBTV dan BETV siap mengikutinya dengan harapan pemerintah memberikan keringanan biaya sewa *muks*, atau bahkan digratiskan dengan cara barter program wajib relai dari pemerintah (Firdaus, 2020). Sementara (Mubarok & Adnjani, 2020) meneliti kesiapan TV lokal di Jawa Tengah menuju migrasi ke digitalisasi penyiaran televisi. Temuan mereka menunjukkan bahwa stasiun penyiaran yang diteliti mengaku kesiapannya dari aspek teknologi pendukung, sumber daya manusia, dan konten lokal.

Para pengelola TV Lokal di Jawa Tengah optimis bahwa kanal digital akan membuka ruang bagi mereka untuk tumbuh, dan menjadi bagian dari upaya demokratisasi penyiaran sehingga monopoli segelintir pihak dapat diminimalkan. Kehadiran penyiaran digital diyakini mampu mengeksplorasi potensi daerah melalui penyiaran TV Lokal. Adapun (Ashrianto, 2015) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui kesiapan media penyiaran televisi lokal di Yogyakarta dalam menghadapi migrasi penyiaran analog ke digital dilihat dari empat faktor, yaitu manajemen, proses, SDM, dan teknologi. Televisi lokal yang menjadi objek penelitian ini adalah *Reco Buntung TV (RBTV)* dan *Jogja TV*. Hasilnya menunjukkan bahwa secara keseluruhan dari faktor manajemen, proses, SDM dan teknologi, RBTV dianggap siap untuk menerapkan sistem penyiaran berteknologi digital, sedangkan *Jogja TV* hanya siap pada aspek SDM.

Meskipun sudah banyak penelitian dilakukan terkait dengan migrasi ke TVD, tetapi isu yang diteliti cenderung umum. Satu-satunya penelitian yang mengaitkan TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing*, dilakukan oleh (Budiman, 2015, 2016), tetapi konteks waktunya jauh sebelum ada keputusan politik ditetapkannya TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing*. Dengan demikian penelitian ini menunjukkan adanya kebaruan (*novelty*).

Untuk mendukung penelitian ini digunakan teori kesiapan (*readiness*). Menurut Andreasen dalam (Darmanto, 2019), kesiapan adalah keadaan psikologis

laten untuk bertindak dan melakukan pola perilaku baru dalam periode waktu tertentu dan yang hasilnya dapat diukur. Menurut kamus bisnis, kesiapan tidak hanya teruntuk bagi individu atau orang per orang, tetapi juga untuk suatu sistem atau organisasi guna menjawab situasi tertentu dan melaksanakan tindakan secara sistematis seperti yang direncanakan.

Banyak model mengenai kesiapan, tergantung subjek permasalahan yang diteliti. Dalam studi ini digunakan model kesiapan dari (Weiner, 2009) dan (Sharma et al., 2014) karena akan sangat membantu dalam menjelaskan kesiapan TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing*. Keyakinan itu didasarkan pada penelitian sebelumnya yang menggunakan teori tersebut, seperti dilakukan (Roos & Nilsson, 2020) yang mengembangkan model pendorong kesiapan perubahan organisasi melalui lokakarya (*workshop*). Temuan menunjukkan konstruksi mana yang memiliki kekuatan paling prediktif. Hasil ini memiliki implikasi penting untuk bagaimana merancang dan memfasilitasi lokakarya yang meningkatkan kesiapan anggota organisasi untuk berubah.

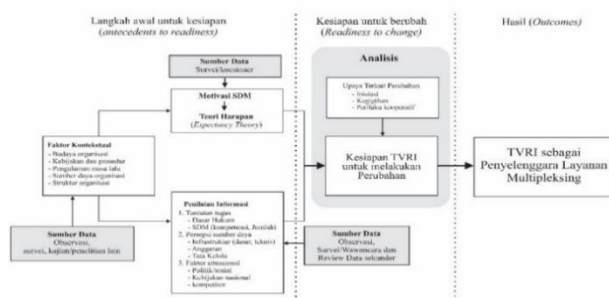
Kesiapan perubahan berdasarkan perspektif model kematangan yang menggabungkan Proses Hierarki Analitik dengan Metode Evaluasi Komprehensif Fuzzy dilakukan (Britel & Cherkaoui, 2022). Pendekatan model maturitas membantu menempatkan tingkat maturitas kesiapan perubahan organisasi pada suatu spektrum. Secara khusus, ini mengungkapkan perlunya meningkatkan faktor struktural perusahaan serta melakukan upaya perbaikan lebih lanjut mengenai komunikasi perubahan dan atribut individu penerima perubahan.

Mengatasi sikap keraguan karyawan terhadap inisiatif perubahan yang dilakukan organisasi dapat dilakukan dengan wawancara motivasi, yaitu pendekatan dialogis yang dapat digunakan untuk membantu karyawan mengatasi keraguan mereka dan meningkatkan kesiapan mereka untuk berubah (Grimolizzi-Jensen, 2018).

Dalam perspektif lembaga, menunjukkan pentingnya melakukan analisis terhadap latar kelembagaan yang membentuk proses pemahaman yang kolektif untuk lebih memahami setiap individu siap atau tidak untuk berubah (Amis & Aïssaoui, 2013). Hal ini juga diperkuat bahwa kesiapan berubah para karyawan harus mendapat dukungan penuh organisasi. Dukungan organisasi dipersepsikan oleh karyawan sebagai tindakan sejauh mana organisasi yang mempekerjakan menghargai kontribusi seseorang dan memperhatikan kesejahteraan para karyawan. Dukungan organisasi berkorelasi positif terhadap kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Gigliotti et al., 2019).

Menurut Weiner dan Sharma, kesiapan suatu organisasi dalam menyambut perubahan dipengaruhi

oleh tiga variabel, yaitu faktor kontekstual, valensi perubahan, dan penilaian informasi. Faktor kontekstual terdiri atas aspek budaya organisasi, kebijakan dan prosedur, pengalaman masa lalu, sumber daya organisasi, dan struktur organisasi. Variabel valensi perubahan dilengkapi dengan konsep motivasi berdasarkan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikembangkan oleh Victor Vroom (1964), kemudian diperluas serta disempurnakan oleh Porter dan Lawler pada tahun 1968 dan Pinder di tahun 1987 (Simone, 2015). Teori Harapan merupakan salah satu teori untuk memotivasi karyawan. Adapun variabel penilaian informasi terdiri atas tiga aspek, yaitu: (1) tuntutan tugas i dari dua aspek, yakni dasar hukum dan sumber daya manusia (SDM); (2) persepsi atas sumber daya yang meliputi aspek infrastruktur, anggaran, dan tata kelola. Dengan merujuk pada teori tersebut di atas maka kerangka pikir penelitian dapat dituangkan dalam Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka Pikir Faktor Penentu Keberhasilan TVRI Sebagai Penyelenggara *Multipleksing*
Sumber: Adopsi dari Weiner, B.J. 2009, Sharma et al (2014) dan Simone (2015)

Merujuk pada landasan pemikiran tersebut di atas, yang dimaksud dengan kesiapan dalam penelitian ini adalah kemampuan TVRI untuk melayani kepentingan penyewa mux secara optimal karena adanya dukungan dari aspek budaya organisasi, kebijakan dan prosedur, pengalaman masa lalu yang positif, sumber daya organisasi yang memadai, dan struktur organisasi yang fleksibel.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Adapun pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen, survei *online*, wawancara, dan partisipatoris. Studi pustaka dimaksudkan untuk menggali informasi terkait kebijakan migrasi dari televisi analog ke sistem penyiaran digital, dan untuk mendapatkan jawaban atas variabel kondisi kontekstual. Sementara itu survei *online* dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai aspek Sumber Daya Manusia (SDM) bidang teknik TVRI yang diperlukan untuk menjelaskan aspek valensi perubahan dan penilaian informasi. Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, responden pada

survei adalah petugas teknik pemancar yang berada di bawah naungan Direktorat Teknik baik yang di Jakarta maupun di daerah. Pengiriman kuesioner ke responden dilakukan atas bantuan Kepala Stasiun TVRI yang membawahi SDM teknik di masing-masing stasiun penyiaran. Dengan cara tersebut, kuesioner yang terisi dan dapat diolah sebanyak 287 responden atau 47,8 persen dari total populasi 600 orang.

Teknik wawancara dilakukan untuk mendapatkan konfirmasi data yang diperoleh melalui studi dokumen dan survei. Adapun narasumber wawancara adalah mereka yang terlibat langsung dengan kegiatan penyelenggaraan *multipleksing* di TVRI. Secara organisatoris, di TVRI terdapat dua direktorat yang terkait langsung dengan penyelenggaraan *multipleksing*, yaitu Direktorat Teknik dan Direktorat Pengembangan Usaha. Atas dasar itu, narasumber wawancara adalah Direktur Teknik TVRI Ketua Tim *Multipleksing* dan staf. Adapun dari Direktorat Pengembangan Usaha adalah Ketua Tim kerja sama *multipleksing*, Ketua Tim Perencana dan Pengendalian Jasa Teknik dan NonTeknik dan Ketua Tim Perencana dan Pengendalian Siaran. Semua wawancara dilakukan di kantor TVRI Pusat Jakarta. Adapun proses pengumpulan data berlangsung antara Mei--Juni 2022.

Sementara itu studi dokumen dilakukan terhadap sejumlah produk regulasi terkait dengan migrasi ke TVD, seperti UU Penyiaran 2002, UU Cipta Kerja, PP tentang Postelsiar, Peraturan Menteri Kominfo No. 6 dan No.11 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Siaran, PP tentang PNBPN untuk TVRI, dan berbagai dokumen kebijakan yang dikeluarkan pihak manajemen terkait dengan migrasi ke TVD. Studi dokumen juga dilakukan guna memperoleh data yang digunakan untuk menjelaskan dimensi kontekstual.

Adapun metode partisipatoris digunakan mengingat dalam Tim Penelitian ini terdapat personal (Ardison dan Sugiyarto) pernah bekerja di TVRI lebih dari 30 tahun, dan baru pindah menjadi peneliti BRIN per 1 Januari 2022. Penggunaan pengalaman peneliti sebagai bagian dari metode partisipatoris dibenarkan oleh Mikkelsen (2011). Pengalaman keduanya sangat membantu dalam menggambarkan kondisi riil di TVRI yang tidak ditemukan saat dilakukan pengumpulan data lapangan, seperti data mengenai persepsi tentang kesejahteraan pegawai dari waktu ke waktu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keberadaan UU Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran, menempatkan TVRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik (LPP), dan karena itulah TVRI mendapat tugas mandatori sebagai penyelenggara *multipleksing* yang merupakan representasi negara. Tugas mandatori tersebut memberikan banyak keuntungan bagi TVRI. Pertama, eksistensi TVRI sebagai lembaga penyiaran akan semakin diperhitungkan

kan karena pada sisi lain akan dianggap sebagai kompetitor oleh sesama penyelenggara *multipleksing*, sedangkan bagi stasiun penyiaran yang melakukan sewa *mux* akan merasa ada ketergantungan pada TVRI. Kedua, dengan melakukan penyewaan *mux* berarti pihak TVRI mendapatkan sumber Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). Ketiga, terjadi peningkatan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai konsekuensi adanya penambahan tugas. Keempat, terjadi *upgrade* peralatan teknik operasional siaran untuk sistem digital.

Sederet keuntungan yang mungkin dapat diraup sebagai penyelenggara *multipleksing* tersebut merupakan peluang besar yang harus dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh TVRI. Kesuksesan dalam penyelenggaraan *multipleksing* menjadi pertarungan bagi TVRI sebagai LPP. Adapun ukuran kesuksesannya adalah kemampuan menjual seluruh slot/saluran *multipleksing* yang dimilikinya kepada pihak penyelenggara siaran di luar TVRI. Ketidaksiuksesan dalam penyelenggaraan *multipleksing* akan merugikan negara secara finansial dan nonfinansial. Apabila jumlah slot yang menjadi jatah TVRI untuk disewakan tidak dimanfaatkan oleh pelanggan berarti jumlah pemasukan ke kas negara tidak maksimal. Kondisi demikian akan berimplikasi pada aspek sosial politik kalau ternyata lebih banyak penyelenggara siaran yang memilih berlangganan *mux* di luar TVRI. Akan tetapi, peluang tersebut dapat lepas atau tidak tercapai jika pihak TVRI tidak mampu mengatasi berbagai kendala atau hambatan yang dihadapi.

Guna menjawab permasalahan penelitian tentang bagaimana peluang dan hambatan yang dihadapi TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing* dilihat dari aspek kesiapannya, akan diuraikan dengan merujuk pada teori kesiapan model Weiner dan Sharma yang melihatnya dari tiga faktor, yaitu kontekstual, perubahan valensi, dan penilaian informasi.

Faktor Kontekstual

Weiner (2009) mencatat bahwa kesiapan suatu organisasi untuk berubah dipengaruhi oleh adanya faktor kontekstual yang terdiri dari budaya organisasi, kebijakan dan prosedur, pengalaman masa lalu, sumber daya organisasi dan struktur organisasi. Faktor kontekstual dapat berpengaruh positif terhadap perubahan ketika aspek-aspeknya menunjukkan kondisi yang baik. Akan tetapi, ketika aspek-aspeknya dalam kondisi kurang baik akan berpengaruh negatif terhadap kesiapan suatu organisasi untuk berubah. Bagaimana dengan faktor kontekstual yang dihadapi TVRI?

Pertama, budaya organisasi. Menurut Peter F. Drucker, yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada

anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait (Tika, 2012). Pembentukan budaya kerja sangat dipengaruhi oleh para pemimpin terdahulu (Küng-Shankleman, 2003). Persoalannya, sejak awal berdirinya, TVRI menjadi proyek politik dan selama 40 tahun sebagai UPT di bawah Deppen sehingga tidak terbentuk budaya organisasi yang berorientasi pada layanan kepentingan publik dan tidak terbiasa untuk berkompetisi. Sinyalemen tersebut terbukti dari hasil penelitian (Asraf, Nasir Hamzah, 2020) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi TVRI tidak mampu mendorong timbulnya jiwa kompetitif karyawan dalam berkarya. Rendahnya kinerja pegawai juga diakui oleh mantan Direktur Utama TVRI, Helmy Yahya. Hal itu salah satunya akibat dari sistem penggajian pegawai TVRI yang tidak merujuk pada capaian kinerja, melainkan berdasar pangkat, golongan, dan masa kerja sehingga produktif atau tidak, gaji mereka akan tetap mengalir (Helmi, 2021). Budaya organisasi yang demikian itu dapat menjadi hambatan bagi TVRI untuk menjadi penyelenggara *multipleksing* yang harus berkompetisi dengan penyelenggara *multipleksing* dari pihak swasta.

Kedua, kebijakan dan prosedur. Secara teoretik, kebijakan dan prosedur yang fleksibel dan iklim kerja yang kondusif dapat mendukung kesiapan organisasi untuk berubah. Persoalannya, kebijakan dan prosedur kerja yang berlaku di TVRI saat ini masih merupakan warisan masa lalu ketika menjadi UPT Deppen. Meskipun dalam beberapa hal telah berusaha melakukan penyesuaian dengan karakter LPP, tetapi secara keseluruhan masih memperlihatkan sifat khasnya sebagai birokrasi pemerintah sehingga tidak ada fleksibilitas dalam hal kebijakan dan prosedur kerja di TVRI yang pada akhirnya hal itu menghambat lahirnya kreativitas.

Kebijakan di bidang anggaran yang kaku karena harus mengikuti prosedur dalam pengelolaan uang negara menjadi hambatan tersendiri bagi TVRI untuk menjadi penyelenggara *multipleksing*. Berdasarkan data dari bagian perencanaan keuangan Direktorat Keuangan TVRI dapat diketahui bahwa anggaran untuk pengadaan infrastruktur *multipleksing* tersedia secara bertahap. Tahun 2021 dialokasikan sebesar Rp 3.170.000.000, untuk 12 unit *multipleksing*, sedangkan untuk tahun 2022 dialokasikan sebesar Rp.4.595.000.000 untuk 15 unit *multipleksing*. Begitu juga ketika dalam perjalanan waktu terjadi *trouble* pada infrastruktur jaringan penyiaran yang membutuhkan biaya besar untuk perbaikan, sistem penganggaran TVRI tidak memungkinkan untuk bisa melakukan *recovery* secepatnya, tetapi harus lewat pengusulan dan realisasinya pada tahun berikutnya atau lewat APBN perubahan. Kebijakan dan prosedur yang demikian jelas akan menjadi penghambat bagi suksesnya TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing*.

Idealnya, pengelolaan keuangan TVRI harus fleksibel dan responsif sebagaimana lembaga penyiaran profesional lainnya (Darmanto & Masduki, 2015).

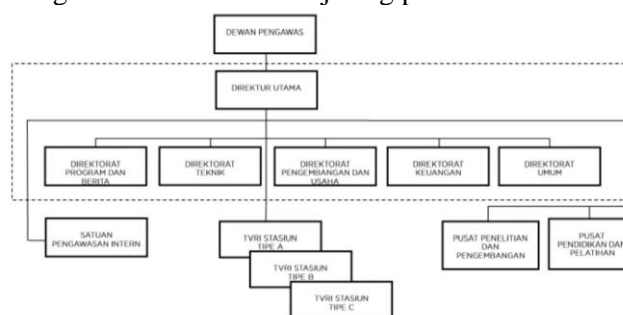
Ketiga, Pengalaman masa lalu. Sejak berdirinya sampai dengan saat ini, TVRI telah mengalami perubahan status sebanyak lima kali. *Pertama*, pada periode 1962-1975 TVRI berstatus Yayasan dengan sumber pendanaan iklan komersial. *Kedua*, periode 1975-2000 TVRI berstatus ganda, yakni sebagai UPT Deppen sekaligus di bawah Yayasan. Sumber pendanaannya berasal dari APBN dan dari Yayasan yang diperoleh melalui iuran televisi dan iklan komersial. Akan tetapi, iklan komersial dihentikan penayangannya pada tahun 1982 sehingga pasca itu sumber pendanaan Yayasan TVRI bertumpu pada iuran televisi. *Ketiga*, periode 2000-2002 TVRI menjadi Perusahaan Jawatan (Perjan) dengan sumber pendanaan dari APBN maupun iklan komersial. *Keempat*, periode 2002-2006 TVRI menyandang status sebagai Persero. *Kelima*, sejak pertengahan 2006 status TVRI berubah menjadi LPP dengan sumber pendanaan dari APBN, dan pemasukan lain sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku (Intani, 2017).

Dari sudut pandang pegawai, perubahan demi perubahan status tersebut tidak selalu mendatangkan antusiasme. Perubahan dari periode pertama ke periode kedua (1975-2000) paling menimbulkan gairah karena dua hal. *Pertama*, status kepegawaian yang semula di bawah Yayasan berubah menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS), tanpa melepas statusnya sebagai pegawai Yayasan. Status sebagai PNS di bawah Departemen Penerangan (Deppen) memberikan kepastian dari segi karier dan jaminan masa depan karena adanya hak pensiun sebagai PNS. *Kedua*, meningkatnya *take home pay* karena mereka memperoleh gaji double, yakni gaji sebagai PNS dan gaji dari Yayasan. Di awal bulan mereka menerima gaji sebagai PNS, sedangkan di pertengahan bulan memperoleh gaji dari Yayasan. Selain itu, karena selama periode 1975-2000 TVRI masih mengalami kejayaan dan menjadi media yang sangat dibutuhkan oleh Pemerintah maupun masyarakat sehingga membuka peluang banyaknya sumber pemasukan yang bisa menjadi tambahan penghasilan pegawai (Ardison dan Sugiarto, 2022). Pada periode kedua itulah tingkat kesejahteraan pegawai TVRI mencapai puncaknya.

Kondisi itu masih terasa sampai memasuki awal periode ketiga, tatkala status TVRI sedang proses memulai menjadi Perjan. Setelah dilaksanakannya manajemen Perjan, pegawai TVRI tidak lagi menerima gaji dari Yayasan sampai sekarang. Memasuki periode keempat sebagai Persero dan sampai era periode kelima (LPP) sumber penghasilan pegawai TVRI sepenuhnya tergantung gaji bulanan sebagai PNS pada umumnya. Tunjangan kinerja sebesar 47% baru mulai diterima tahun 2020 (Ardison, 2022).

Selain masalah kesejahteraan, pengalaman masa lalu yang dirasakan semakin tidak memberikan kenyamanan bagi pegawai TVRI justru terjadi dalam 15 tahun terakhir sejak menjadi LPP. Dalam tiga periode (2006--2011; 2011--2017; dan 2017--2022) hubungan antara Dewan Pengawas dengan Dewan Direksi diliputi suasana kontestasi sehingga menimbulkan suasana kerja yang tidak nyaman para pegawai (Darmanto, 2020). Bahkan ketika terjadi konflik antara Dewan Pengawas dengan Dewan Direksi di akhir tahun 2019 s.d. awal tahun terjadi keterbelahan di antara pegawai antara yang menolak dan yang mendukung pemecatan Helmy Yahya.

Keempat, Sumber daya organisasi. Meskipun sudah berusia 60 tahun, tetapi sumber daya organisasi yang dimiliki oleh TVRI sebenarnya sudah banyak yang tidak prima, kecuali aset yang berupa tanah. Prasarana gedung sebagian besar sudah tua. Mantan Direktur Utama TVRI, Helmy Yahya menyebut bahwa institusi yang pernah dipimpinnya menghadapi realitas tua peralatan, tua aset, sarana, dan tua prasarana. SDM yang dimiliki 70% di atas 40 tahun dan sebagian besar bahkan menjelang pensiun.



Gambar 2 Struktur Organisasi LPP TVRI

Perubahan Valensi

Istilah valensi digunakan untuk menunjukkan kebaikan atau keburukan intrinsik dari suatu objek, peristiwa, atau emosi. Valensi positif itu baik dan karenanya diinginkan, sedangkan valensi negatif adalah buruk dan oleh karenanya dicoba hindari. Dalam studi perilaku organisasi valensi adalah kekuatan yang menjadi daya tarik anggota untuk berubah.

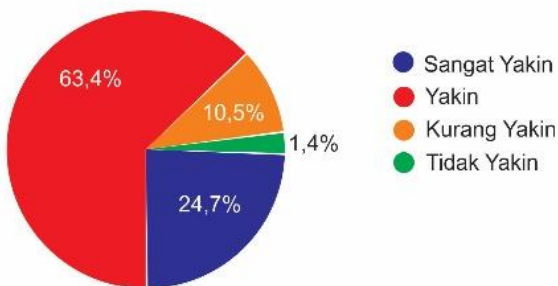
Daya tarik yang dimiliki TVRI saat ini dan dapat menjadi valensi adalah keberadaannya sebagai penyelenggara *multipleksing* yang merupakan suatu konsekuensi dari perkembangan teknologi dan termanifestasi dalam kebijakan digitalisasi siaran televisi. Penugasan TVRI sebagai penyelenggara multipleksing mempunyai konsekuensi pada penambahan proses bisnis yang selama ini dijalankan, dan diperlukan perubahan sesuai tuntutan penugasan. Terkait dengan perubahan itu, sumber daya manusia yang dalam konteks ini adalah karyawan merupakan subjek sekaligus objek dalam proses perubahan organisasi. Perubahan yang dilakukan oleh TVRI sangat tergantung kesiapan TVRI untuk melakukan

perubahan, dan salah satu yang penting adalah meningkatkan motivasi para karyawannya.

Expectancy Theory berasumsi bahwa individu memiliki pilihan, dan mereka membuat keputusan berdasarkan pilihan mana yang mereka anggap akan mengarah pada tujuan pribadi yang terbaik. Tiga dasar yang digunakan Vroom untuk membangun teorinya terdiri dari *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence*. Selanjutnya Vroom menjelaskan kekuatan motivasi yang mendorong perilaku adalah produk dari ketiga variabel melalui persamaan berikut (Robert & Daniel, 2018). $Motivation = Expectancy * Instrumentality * Valence$. Mengacu pada Parijat (Parijat, 2014), motivasi yang diharapkan tumbuh dan meningkat di setiap individu karyawan TVRI menurut *Expectancy Theory* dapat dijelaskan sebagai berikut.

Unsur *Expectancy*

Setiap karyawan yang bekerja mempunyai tujuan pribadi dan dapat berbeda antara karyawan yang satu dengan lainnya. Tujuan pribadi ini mereka harapkan (*expectancy*) memperoleh *rewards* yang dipenuhi oleh TVRI dalam bentuk apapun yang merupakan hasil dari kerjanya. Pada konteks ini dapat dipahami bahwa hubungan antara *rewards* dan tujuan pribadi sangat penting. Hasil penelitian menggambarkan bahwa tujuan pribadi karyawan tidak dapat lepas dari kesejahteraan. Jawaban responden 63,4% “yakin” dan 24,7% “sangat yakin” ditunjukkannya TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing* akan meningkatkan kesejahteraan mereka.



Gambar 3 Keyakinan Responden Atas Penunjukkan TVRI Sebagai Penyelenggara *Multipleksing* dan Peningkatan Kesejahteraan Pegawai

Pemenuhan tujuan pribadi karyawan oleh TVRI tidak dapat lepas dari komitmen yang dipegang oleh para pimpinan sebagai penanggung jawab dan pengelola TVRI secara organisatoris. Komitmen merupakan elemen penting dalam proses motivasi, karena berfungsi sebagai kekuatan yang memberi energi. Motivasi berkorelasi dengan komitmen organisasi, di mana tingkat motivasi yang tinggi berkorelasi dengan tingkat komitmen yang tinggi pula.

Hubungan antara tujuan karyawan dengan komitmen organisasi dapat diartikan bahwa antara tujuan karyawan dengan tujuan organisasi adalah searah. Hal ini berarti ada penerimaan nilai-nilai organisasi oleh individu karyawan. Kemudian tujuan pribadi diarahkan ke yang lebih baik untuk kebesaran organisasi dan akhirnya, karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bertahan dan tidak ada keinginan keluar dari organisasi (Rehman, 2011).

Menurut Direktur Teknik TVRI Supriyono, saat ini TVRI mempunyai tiga tanggung jawab besar yang harus dilaksanakan, yaitu sebagai stasiun penyiaran publik yang harus mendistribusikan materi penyiaran yang mendidik bangsa dan meningkatkan taraf hidup, kemudian melakukan *analog switch off* (ASO) sesuai target yang ditetapkan perundangan dan melakukan transformasi ke penyiaran digital, dan tugas sebagai penyelenggara *multipleksing*. Tanggung jawab yang terakhir merupakan tugas yang diberikan secara langsung, dan untuk itu TVRI harus membangun layanan *multipleksing* di 34 provinsi. Dari jumlah 224 wilayah layanan yang harus dibangun, saat ini sudah terbangun di 122 wilayah. Diakui oleh Supriyono bahwa kondisi SDM yang dimiliki sangat kurang untuk mengampu tugas tersebut. Lebih lanjut Koordinator Multifleksing, Lantas Manalu menambahkan bahwa idealnya untuk melakukan tugas di bagian teknik masih membutuhkan tenaga 600 orang dengan kualifikasi minimal D3 dengan latar belakang teknologi informatika. Kesulitan yang dihadapi dalam permasalahan SDM adalah, TVRI tidak dapat melakukan perekrutan sendiri, melainkan tergantung pada Kementerian Kominfo. Bukan itu saja, permasalahan lain saat ini masih membelenggu seperti stempel jadul (kuno) yang disandang TVRI (Kustiawan et al., 2022) serta fakta sebagai lembaga negara dengan karyawan berstatus ASN yang lamban dan tidak kreatif.

Kemudian penganggaran yang didominasi APBN, dan budaya kerja birokrasi sebagai konsekuensi menjadi lembaga negara. Secara yuridis status TVRI merupakan lembaga penyiaran publik, tetapi pada kenyataannya karakter yang dimilikinya tidak berbeda dengan institusi birokrasi pemerintah. Krisis manajemen terutama pengelolaan keuangan, SDM dan reputasi/*image* sudah berlangsung cukup lama, tetapi manajemen TVRI tidak dapat melakukan respon yang cepat karena terbelenggu dengan sistem birokrasi yang ada (Kustiawan et al., 2022; Masduki, 2022). Kondisi yang diuraikan tersebut tentunya menjadi kontraproduktif dalam upaya membangun dan meningkatkan motivasi karyawan.

Unsur *Instrumentality*

Unsur ini mengukur perkiraan karyawan tentang kemungkinan tingkat kinerja yang dicapai akan memberikan berbagai hasil kerja. Karyawan TVRI

yang bekerja sesuai tuntutan tugas sebagai penyelenggara *multipleksing*, meyakini akan memperoleh imbalan yang lebih baik dibanding dengan tugas sebelumnya.

Sebagian besar responden menilai bahwa TVRI akan berhasil melaksanakan tugas sebagai penyelenggara *multipleksing*. Persepsi dan keyakinan yang baik dari para karyawan tersebut akan mendorong institusi TVRI mampu berkinerja tinggi sebagai penyelenggara *multipleksing*.

Unsur *Valence*

Unsur ini melihat daya tarik, kesukaan atau nilai terhadap imbalan hasil kerja karyawan. *Valence* dapat bersifat positif bila imbalan atas hasil kerjanya merupakan hal yang diharapkan, sebaliknya dapat negatif bila imbalan yang diharapkan dari hasil kerjanya bukan yang diharapkan. Indikator yang dapat dipergunakan sebagai faktor daya tarik bagi karyawan TVRI dalam menjalankan tugas adalah status TVRI yang sudah mempunyai dasar hukum yang pasti sebagai penyelenggara multipleksing, adanya pedoman pelaksanaan atau SOP dalam menjalankan tugas, keyakinan akan manfaat dan nilai tambah atas ditunjuknya TVRI sebagai penyelenggara multipleksing, koordinasi antarunit kerja internal TVRI yang berjalan dengan baik, dan adanya fasilitas atau kesempatan meningkatkan kompetensi untuk mendukung tugas sehari-hari.

Motivasi yang tinggi adalah bila seluruh unsur, yaitu *Expectancy*, *Instrumentality* dan *Valence* mempunyai nilai tinggi atau positif. Level motivasi dapat dilihat pada setiap unsur yang mendukungnya, sehingga manajemen dapat melihat dan melakukan tindakan yang tepat dengan melihat undur mana yang lemah dan perlu dicari solusi untuk memperbaikinya.

Penilaian Informasi

Tingkat kesiapan suatu organisasi untuk berubah dipengaruhi oleh variabel penilaian informasi anggota organisasi terhadap hal-hal yang terkait langsung dengan perubahan. Penilaian yang positif akan berpengaruh positif terhadap proses perubahan, dan sebaliknya penilaian yang negatif akan berpotensi menghambat proses perubahan. Dalam penelitian ini penilaian informasi dikaitkan dengan tiga hal, yaitu dasar hukum, sumber daya manusia (SDM), dan faktor situasional seperti sosial politik, kebijakan nasional, dan kompetitor.

Keberadaan TVRI sebagai penyelenggara multipleksing mempunyai dasar hukum yang sangat kuat karena diatur dalam Postelsiar. Dalam Pasal 78 ayat (5) dinyatakan bahwa penyelenggara multipleksing terdiri dari Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Televisi Republik Indonesia (TVRI) dan Lembaga Penyiaran Swasta (LPS) jasa penyiaran televisi. Dengan demikian, fungsi TVRI sebagai penyelenggara

multipleksing bersifat keharusan atau mandatori (*given*) dari negara. Selain mandatori, hak sebagai penyelenggara multipleksing bagi TVRI juga bersifat istimewa karena diperolehnya tidak melalui proses seleksi seperti dialami oleh LPS. Sedangkan mengenai wilayah layanan diatur dalam Peraturan Menteri Kominfo Nomor 6 tahun 2019, yaitu ada 225 wilayah layanan di Indonesia yang menjadi tanggung jawab TVRI.

Bagaimana penilaian informasi SDM bagian teknik TVRI terhadap tugas mandatori institusinya sebagai penyelenggara *multipleksing*? Hasil survei *online* menunjukkan bahwa dari 287 responden terdapat 89,6% yang menyatakan tahu adanya penunjukan TVRI sebagai penyelenggara multipleksing. Bahkan 21,3% di antaranya menyatakan sangat tahu.

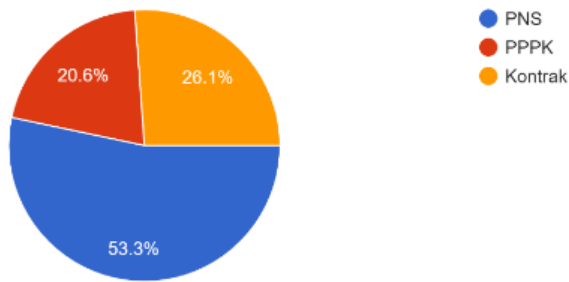
Tabel 1 Pengetahuan Responden Tentang Penunjukan TVRI Sebagai Penyelenggara *Multipleksing*

Pernyataan	f	%
Sangat tahu	61	21,3
Tahu	196	68,3
Kurang tahu	25	8,7
Tidak tahu	5	1,7

n-287

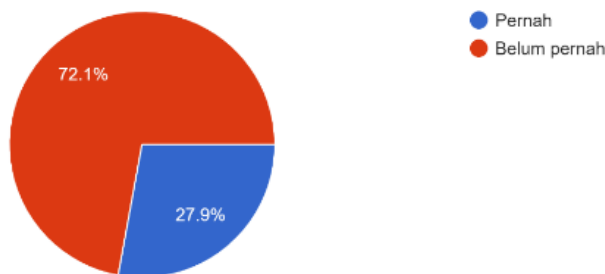
Adapun sumber informasi mereka 72,4% berasal dari sosialisasi di internal TVRI, sedangkan sisanya ada yang tahu dari teman seprofesi, media massa/media sosial, dan sumber lain. Hal itu berarti penilaian informasi di internal TVRI cenderung positif sehingga berpotensi mendukung kesiapan dirinya menjadi penyelenggara *multipleksing*. Namun, terkait dengan pengetahuan responden mengenai dasar hukum penunjukan TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing*, ternyata ada 42,5% yang mengaku kurang tahu dan tidak tahu. Walaupun angka tersebut masih di bawah mereka yang menyatakan tahu dan sangat tahu sebesar 57,5%, tetapi jumlah mereka yang cukup banyak tidak dapat diabaikan. Kondisi tersebut memberikan indikasi bahwa kesiapan TVRI dilihat dari aspek pemahaman informasi mengenai dasar hukum sebagai penyelenggara multipleksing belum sepenuhnya kokoh.

Sementara itu, terkait dengan kondisi SDM TVRI baik secara kuantitatif maupun kualitatif menurut Direktur Teknik Supriyono belum sesuai harapan. Jumlah tenaga teknik sebagai pelaksana multiplexing saat ini ada 676 orang dengan status PNS, P3K/PBPNS (Pegawai Bukan PNS), dan kontrak tersebar di Pusat dan stasiun penyiaran daerah.



Gambar 4 Status Kepegawaian Bagian Teknik

TVRI mempunyai 361 unit pemancar yang tersebar di 34 provinsi, ini berarti setiap pemancar hanya terdapat kurang dari 2 petugas sehingga jam kerja mereka melebihi ketentuan yang berlaku. Idealnya, pengaturan sistem kerja petugas dilakukan dengan 3 *shift* sehingga jam kerja mereka bisa sesuai dengan ketentuan, yakni 8 jam perhari. Untuk yang berada di wilayah ibukota, model 3 *shift* sudah berjalan dengan baik, tetapi untuk yang di daerah masih menghadapi kendala.



Gambar 5 Responden yang Mengikuti Pelatihan Pengelolaan *Multipleksing*

Begitu juga jika dilihat dari segi kompetensi SDM TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing* cenderung rendah karena dari 676 orang tenaga teknik sebagian besar belum mengikuti pelatihan pengelolaan *multipleksing*. Dari 287 responden yang disurvei pada Juni 2022, baru 27,9 % yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) *multipleksing*. Bahkan sumber di Pusdiklat TVRI menyatakan, selama tahun 2021 hanya ada satu kali diklat yang berhubungan dengan digital, yakni diklat *Digital Video Broadcasting - Second Generation Terrestrial, DVB-T2* yang diikuti sebanyak 24 orang dan diklat *Information communication Technology* sebanyak 20 Orang. Sedangkan untuk tahun 2022 - sampai Juni saat pengumpulan data dilakukan - tidak ada diklat *multipleksing*. Jika kompetensi dilihat dari latar belakang pendidikan formal pegawai di bagian teknik yang menjadi pelaksana *multipleksing*, ternyata

mayoritas (65%) berpendidikan SLTA, kemudian Strata satu 23%, Diploma 10%, dan Strata dua 2%.

Adapun dilihat dari faktor situasional, yaitu aspek sosial politik, kebijakan nasional dan kompetitor pada satu sisi dapat berdampak positif, tetapi dapat juga menjadi faktor penghambat kesiapan TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing*. Secara sosial politik, sistem demokrasi membutuhkan topangan yang kuat dari LPP (McQuail, 2011) dan karena itulah kekuatan sosial politik negara mendukung ditetapkannya LPP TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing*. Pemberian *privilege* semacam itu pada satu sisi dapat menjadi faktor penguat kesiapan TVRI, tetapi bisa juga berpengaruh sebaliknya ketika pimpinan tidak mampu mentransmisikan makna dukungan politik tersebut secara baik kepada SDM di bawahnya.

Kebijakan nasional terkait dengan digitalisasi penyiaran televisi membuka kesempatan bagi LPP dan LPS jasa penyiaran televisi sama-sama sebagai penyelenggara *multipleksing*, keduanya memiliki kesempatan yang sama untuk beradu kepiwaan dalam mendapatkan pelanggan. Artinya, TVRI harus berkompetisi dengan LPS penyelenggara *multipleksing* untuk dapat menjual sewa jatah *mux* yang dipercayakan kepada masing-masing. Persoalannya, kebijakan yang diberlakukan kepada keduanya sangat berbeda. Proses bisnis sewa menyewa *mux* di TVRI harus mengikuti ketentuan yang diatur dalam PP No. 66 Tahun 2021 tentang Jenis dan Tarif atas jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang berlaku pada LPP TVRI dan keputusan Dewan Direksi Nomor 47 tahun 2022. Artinya, pihak TVRI tidak dapat memberikan potongan harga melebihi yang sudah ditetapkan Pemerintah, dan semua hasil pemasukan dari sewa menyewa *mux* masuk ke rekening PNBP. Di sisi lain, pihak LPS memiliki kewenangan mutlak untuk mengatur proses bisnisnya sehingga bebas menentukan besaran potongan harga sewa menyewa *mux* bagi pelanggan. Jadi, bisa dimengerti mengapa sampai dengan Agustus 2022 dari 960 slot *mux* yang menjadi jatah TVRI baru sekitar 16,58% yang berhasil disewakan. Pemberlakuan kebijakan yang berbeda terhadap dua entitas yang sesungguhnya mereka adalah kompetitor satu terhadap yang lain, merugikan pihak TVRI dan hal itu bisa menjadi faktor yang berpotensi mengurangi kesiapannya sebagai penyelenggara *multipleksing*.

Persoalan lain yang terkait dengan aspek kebijakan dan kompetitor adalah pengadaan infrastruktur teknologi *multipleksing*. Sumber di TVRI mengatakan, bahwa untuk menjangkau 225 wilayah layanan di seluruh Indonesia, teknologi *multipleksing* sudah terkoneksi di 120 lokasi pemancar digital TVRI, sedangkan sisanya sebanyak 19 lokasi pemancar digital akan dilakukan pemasangan secara bertahap. Adapun perangkat teknologi *multiplexing* yang digunakan TVRI standarnya terukur dan berkualitas dengan merek Thomson, Roden Swott (RS), Multi, Atem Perancis,

NEC produksi Jepang, Humonic produksi Amerika Serikat, dan ada juga buatan dalam negeri, yaitu Transcast yang terpasang di pemancar Singkawang, Kalimantan Barat. Sementara itu, sarana pendukung *power* pemancar TVRI lebih banyak menggunakan PLN, tetapi didukung dengan diesel guna mengantisipasi terjadinya pemadaman listrik. Sedangkan untuk menstabilkan *power* ketika listrik mati disediakan UPS (*Uninterruptible Power Supply*), meskipun kondisi baterainya banyak yang sudah lemah.

Meskipun demikian mengingat tugas sebagai penyelenggara *multipleksing* bersifat mandatori, maka suka tidak suka tugas tersebut harus dijalankan. Melakukan perubahan dari Analog ke Digital dengan perangkat *multiplexing* perlu kesiapan. Dalam teori Jeff Davidson bahwa perubahan merujuk pada terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya (Saefullah & Rusdiana, 2016). Perubahan yang dihadapi TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing* harus menyeluruh bukan secara individu. Dengan kondisi saat ini banyak faktor yang harus dibenahi agar perubahan yang terjadi akan berjalan baik. Sebagai penggerak perubahan dalam organisasi adalah SDM (Riniwati, 2017). Demikian pula SDM di TVRI memiliki fungsi penggerak. Namun, pada sisi lain diakui oleh narasumber bahwa SDM penyelenggara multipleksing TVRI harus ditingkatkan agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada pihak penyewa mux. Dalam kesepakatan kerja sama ada ketentuan *Service Level Agreement* (SLA) 99,99% yang diberlakukan secara umum. SLA merupakan perjanjian tingkat layanan yang merupakan kontrak penetapan dari serangkaian hasil persetujuan oleh satu pihak kepada pihak lain dalam ranah bisnis.

Kompetensi SDM

Kompetensi dalam mendukung perubahan memegang peranan penting karena kekuatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kompetensi. Kompetensi dapat dilihat dari pendidikan formal serta pelatihan profesi tenaga operator dan teknisi sehingga mampu menjalankan profesinya sebagai pelaksana *multipleksing*. Menurut Derous (2000) dalam (Judisseno, 2009) kompetensi adalah dimensi atau karakteristik perilaku yang mendasari dan dapat mendorong kinerja individu yang efektif dan/atau unggul, tergantung pada konteks, organisasi, faktor lingkungan, dan karakteristik spesifik pekerjaan. Oleh karena itu untuk mendukung suksesnya TVRI sebagai penyelenggara *multipleksing* perlu segera dilakukan peningkatan kompetensi SDM, terutama yang menangani langsung penyelenggaraan *multipleksing* baik SDM teknik maupun bagian *marketing*. Perlu adanya langkah percepatan untuk peningkatan kompetensi mereka. Adapun mengenai budaya kerja pegawai *multiplexing* sudah diatur dalam

Peraturan Dewan Direksi TVRI Nomor 17 Tahun 2018 tentang Pedoman perilaku Pegawai di lingkungan Lembaga Penyiaran Publik TVRI.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa tugas mandatori bagi TVRI sebagai penyelenggara multipleksing memang menawarkan banyak keuntungan dan merupakan peluang yang perlu dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh TVRI untuk memperkuat eksistensinya sebagai Lembaga Penyiaran Publik. Akan tetapi, banyak aspek seperti budaya organisasi, kebijakan dan prosedur pengalaman masa lalu, struktur organisasi, dan kondisi SDM yang ada menunjukkan performa yang belum siap untuk mendukung keberhasilan TVRI sebagai penyelenggara multipleksing.

Proses pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2022 ketika migrasi ke TVD masih dalam tahap persiapan, sedangkan publikasinya dilakukan ketika kebijakan sudah diimplementasikan sehingga kemungkinan ditemukan adanya hal-hal yang sudah tidak sesuai. Untuk itu kiranya perlu dilakukan penelitian lanjutan guna mengetahui kondisi *existing*.

Authorship

Artikel ini dibuat berdasarkan hasil riset yang sejak awal dirancang secara bersama-sama sehingga semua penulis merupakan Kontributor Utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Akom, K. N.-S. B. A.-F. K. (2016). Ghana's Readiness to Pull the Plug on Analogue Transmission in 2016. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(5), 1469–1477.
- Alqahtani, F. J., & Arabia, S. (2019). *Digital TV Transmission in Saudi Arabia as a New Era of*. 2(1), 1–12.
- Amis, J. M., & Aïssaoui, R. (2013). Readiness for Change: An Institutional Perspective. *Journal of Change Management*, 13(1), 69–95. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768435>
- Ashrianto, P. D. (2015). Studi Kesiapan Lembaga Penyiaran Terhadap Penerapan Sistem Penyiaran Berteknologi Digital di Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 13(2), 158–172.
- Asraf, Nasir Hamzah, S. S. & M. L. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai LPP TVRI. *Journal of Management Science (JMS)*, 3(1), 63–79.
- Atul, R. ', & Wahab, A. (2012). Migrasi Infrastruktur Sistem Pemancar Stasiun Televisi Lokal di Sulawesi Utara Dalam Menghadapi Migrasi Sistem Siaran Televisi Digital the migration of transmitter system infrastructure of local

- television station in North Sulawesi towards migration of di. *Buletin Pos Dan Telekomunikasi*, 10(4), 241–252.
- Bankole, O., Onwuka, I., Lawal, G., Urhere, G., & Akerele, B. (2018). Delayed in Transition from Analogue to Digital Transmission and Its Implications on Broadcasting Production Output in Osun State, Southwest Nigeria. *New Media and Mass Communication*, 75, 19–29. www.iiste.org
- Britel, Z., & Cherkaoui, A. (2022). Measuring an Organization's Change Readiness Regarding the Implementation of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management and Sustainability*, 11(1), 1–20. <https://doi.org/10.18488/11.v1i1.2916>
- Budiman, A. (2015). Model Pengelolaan Digitalisasi Penyiaran di Indonesia. *Politica*, 6(2), 107–122.
- Budiman, A. (2016). *Kesiapan Lembaga Penyiaran Melaksanakan Digitalisasi Penyiaran*. Penerbitan dan Percetakan PT Balai Pustaka (Persero).
- Chimanga, K., & Mumba, P. (2020). An Analysis of the Challenges and Benefits of Digital Migration in Zambia. *American Journal of Networks and Communications*, 9(2), 17. <https://doi.org/10.11648/j.ajnc.20200902.11>
- Darmanto. (2019). *Kesiapan Pengelola Data Pemerintah dalam Mendukung Rancangan Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (RUU PDP)*.
- Darmanto. (2020). Dinamika Penyiaran Publik di Indonesia. In *Penerbit Samudra Biru (Anggota IKAPI)*. Penerbit Samudra Biru (Anggota IKAPI) Yogyakarta.
- Darmanto, & Masduki. (2015). *#SAVE RRI-TVRI - Inisiatif Masyarakat Sipil untuk Transformasi Lembaga Penyiaran Publik di Indonesia* (Cetakan ke). Yayasan Tifa, Jakarta.
- Feng, C. G. C., Lau, T. Y., Atkin, D. J., & Lin, C. A. (2009). Exploring the evolution of digital television in China: An interplay between economic and political interests. *Telematics and Informatics*, 26(4), 333–342. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2008.05.002>
- Firdaus, M. (2020). Analisis Kesiapan Industri Televisi Menuju Penyiaran Televisi Digital Di Masa Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Tv Lokal Provinsi Bengkulu). *SENABISMA: Prosiding Seminar Nasional Bisnis Dan Manajemen*, 6(0), 58–65. <https://prosiding.polinema.ac.id/senabisma/index.php/senabisma/article/view/39>
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86–100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
- Grimolizzi-Jensen, C. J. (2018). Organizational Change: Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change*. *Journal of Change Management*, 18(1), 54–69. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1349162>
- Gultom, A. D. (2018). Digitalisasi Penyiaran Televisi di Indonesia [Digitization of Television Broadcasting in Indonesia]. *Buletin Pos Dan Telekomunikasi*, 16(2), 91. <https://doi.org/10.17933/bpostel.2018.160202>
- Hart, J. A. (2010). The Transition to Digital Television in the United States: The Endgame. *International Journal of Digital Television*, 1(1), 7–29. <https://doi.org/10.1386/jdtv.1.1.7/1>
- Helmi, Y. (2021). *Breaking The Wall - Pelajaran Manajerial Berharga di Balik Transformasi TVRI.pdf*. Yahya & Yahya Consulting, Jakarta.
- Hoonsawat, R., & Zealand, N. (2013). Technological Migration : The Case of Thai Digital Terrestrial Television. *Applied Economics Journal*, 20(2), 1–22.
- Intani, R. (2017). TVRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik Reinvensi dan Implementasi atas Pemaknaan Televisi Publik. In *PT. Mandala Nasional (Publishing)*. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/810049%0Ahttp://doi.wiley.com/10.1002/anie.197505391%0Ahttp://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780857090409500205%0Ahttp://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21918515%0Ahttp://www.cabi.org/cabebooks/ebook/20083217094>
- ITU. (2006). Final Acts of the Regional Radiocommunication Conference for planning of the digital terrestrial broadcasting service in parts of Regions 1 and 3, in the frequency bands 174–230 MHz and 470–862 MHz (RRC-06). In *International Telecommunication Union*.
- Judisseno, R. K. (2009). *Jadilah Pribadi yang Kompeten di Tempat Kerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kapoor, A. K., Mittal, A., Sharma, S., & Dhiman, R. (2017). Evolution from analogue to digital television in India: An update of stakeholders' subscription revenues and challenges. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(18), 361–379.
- Kemkominfo. (2012). Buku Putih. In *Kemkominfo*.
- Kominfo. (2021). *Indonesia Bergegas Menuju Digital Switch On*. <https://siarandigital.kominfo.go.id/berita/indonesia-bergegas-menuju-digital-switch-on>
- Küng-Shankleman, L. (2003). *Inside BBC and CNN*:

- Perbandingan Budaya Organisasi Media*. <https://www.remotivi.or.id/kupas/53/bbc-dan-cnn-menantang-zaman>
- Kustiawan, W., Fitri, R., Sherly, M., Hibriyanti, A., & Nabila, S. (2022). Manajemen Penyiaran Stasiun TV TVRI. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Bisnis Digital*, 1(2), 307–312.
- Masduki. (2022). Public service broadcasting model in Indonesian transitional democracy. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.24198/jkk.v10i1.135761>
- McQuail, D. (2011). *Teori Media Massa*. Penerbit Salemba Humanika Jakarta.
- Mubarok, M., & Adnjani, M. D. (2020). Kesiapan Industri TV Lokal di Jawa Tengah Menuju Migrasi Penyiaran dari Analog ke Digital. *Communicare: Journal of Communication Studies*, 7(1), 18. <https://doi.org/10.37535/101007120202>
- Parijat, P. S. B. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation: An Evaluation. *International Journal of Business and Management*, VII(9), 1–8.
- Rehman, A. (2011). *Exploring possible relationships between motivation and commitment*. University of Twente.
- Riniwati, H. (2017). Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM. In *Jurnal Rekam Medis* (Vol. 11, Issue 2, pp. 97–104).
- Robert, L., & Daniel, M. (2018). Expecting More Out of Expectancy Theory History Urges Inclusion of the Social Context. *International Management Review*, 14(1), 28–42. <http://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-1-2018/IMR-v1-n1-2018-4-19.pdf#page=28%0Awww.americanscholarspress.us>
- Roos, J., & Nilsson, V. O. (2020). Driving Organizational Readiness for Change through Strategic Workshops. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(1), 1–28. <https://doi.org/10.18646/2056.71.20-001>
- Saefullah, A., & Rusdiana, A. (2016). *Manajemen perubahan*. Pustaka Setia - Bandung.
- Sharma, S. V., Upadhyaya, M., Schober, D. J., & Byrd-Williams, C. (2014). A conceptual framework for organizational readiness to implement nutrition and physical activity programs in early childhood education settings. *Preventing Chronic Disease*, 11(10), 2005–2010. <https://doi.org/10.5888/pcd11.140166>
- Simone, S. De. (2015). Expectancy Value Theory : Motivating Healthcare Workers Institute for Research on Innovation and Services for Development. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19–23.
- Tika, M. P. (2012). Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. In *Bumi Aksara* (p. 124).
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wibawa, A., Afifi dan Agung Prabowo Prodi Ilmu Komunikasi, S., Upn, F., & Babarsari No, J. (2010). Model Bisnis Penyiaran Televisi Digital di Indonesia. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 8(2), 117–130.

DAFTAR PERUNDANG-UNDANGAN

1. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran
2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja
3. Peraturan Menteri Kominfo No. 6 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Penyiaran
4. Peraturan Menteri Kominfo No. 11 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Kominfo No. 6 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Penyiaran
5. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2021 tentang Pos, Telekomunikasi, dan Penyiaran
6. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2020 tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia