

BAB 2

GAMBARAN UMUM OBJEK

2.1 Gambaran Umum PT. RCTI

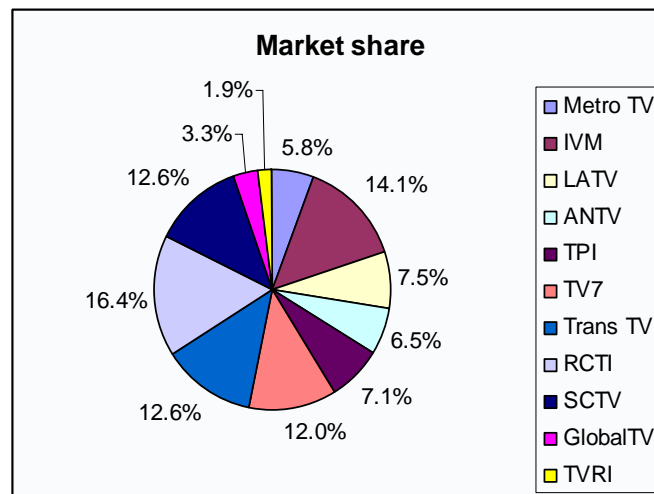
Dibawah ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum PT.RCTI sebagai objek penelitian untuk skripsi ini.

2.1.1 Sejarah dan Perkembangan PT. RCTI

PT. Rajawali Citra Televisi Indonesia (RCTI) adalah stasiun TV swasta pertama di Indonesia. Perseroan didirikan pada tanggal 21 Agustus 1987 di Jakarta sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa penyiaran televisi di Indonesia. Memulai kegiatan usahanya pada bulan Agustus 1989 dengan menyiarkan sinyal di wilayah Jakarta dan sekitarnya, selanjutnya perseroan secara konsisten dan bertahap terus memperluas jangkauan penyiaran, termasuk *relay* program melalui satelit domestik Palapa B2P. PT RCTI lahir dari gagasan dua perusahaan besar, yaitu : Bimantara Citra Tbk. dan Rajawali Corporations. Sejak berdiri tahun 1989, PT. RCTI identik dengan beragam program yang populer dan merupakan *trend-setter*. PT. RCTI memiliki *brand image* dan *awareness bonding* yang baik di mata pemirsa Indonesia. PT. RCTI memiliki 47 stasiun pemancar di seluruh Indonesia, adanya penambahan daya pancar dan peninggian menara pemancar di beberapa stasiun transmisi sampai akhir tahun 2004, RCTI memiliki cakupan yang luas hingga mampu menjangkau 160 juta pemirsa di 289 kota di Indonesia, atau sekitar 76 persen dari

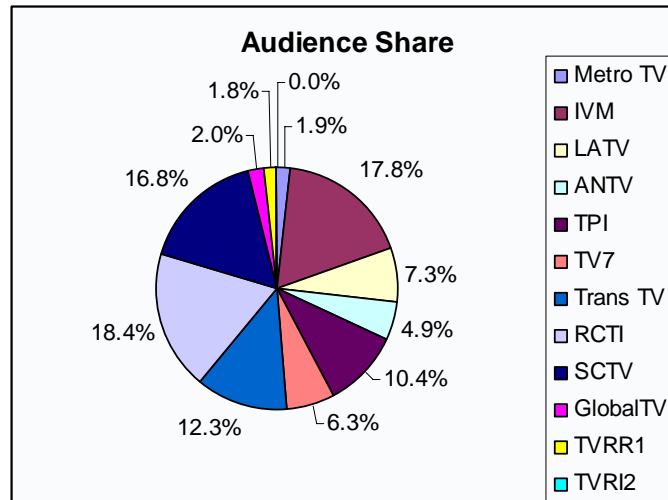
penduduk Indonesia, sehingga tidak mengherankan jika PT. RCTI selalu menjadi pilihan para pemasang iklan, karena merupakan media untuk beriklan yang efektif dengan cakupan terluas. PT. RCTI memiliki semboyan “RCTI adalah yang pertama dan terbaik, RCTI merupakan Kebanggaan Bersama Milik Bangsa, RCTI Oke”.

Perseroan berupaya menayangkan sajian program televisi yang menarik bagi pemirsanya dengan tujuan meraih pangsa pasar sebanyak-banyaknya, sekaligus menawarkan kepada para pengiklan suatu media periklanan *audio – visual* yang unggul dalam kualitas dan jangkauan. Dengan mengupayakan program acara yang tepat sesuai *target rating*, proyeksi pendapatan dan pertimbangan efisiensi biaya, perseroan berhasil menunjukkan kinerja yang unggul. Terbukti dari perolehan *audience share* (target ABC+) untuk tahun 2004 dengan mencatat rata-rata tertinggi dalam industri, yaitu 18.4% (sumber: Nielsen Media Research). Gambar 2.1 merupakan *pie* diagram dari pangsa pasar PT.RCTI, sedangkan gambar 2.2 adalah gambar pangsa pemirsa PT. RCTI.



Gambar 2.1 Pangsa Pasar Stasiun Televisi di Indonesia

(Sumber: Laporan tahunan PT. RCTI, 2004)



Gambar 2.2 Pangsa Pemirsa Televisi di Indonesia

(Sumber: Laporan tahunan PT. RCTI, 2004)

Sesuai dengan misi perseroan yaitu melalui *service excellence* selalu menjadi yang terdepan dalam menyajikan teknologi mutakhir dan terbaik melalui sajian program hiburan dan informasi serta menjadi nomor satu dalam urutan pemilihan pemirsa.

Perseroan kini didukung oleh semangat kebersamaan dan kerjasama yang solid dari 1.579 karyawan, dengan komposisi 84.86 persen pria dan 15.14 persen wanita, yang terdiri dari 1.186 karyawan tetap dan 393 karyawan kontrak.

Napak tilas perjalanan PT. RCTI :

- 23 Juni 1988 :

Peletakan batu pertama oleh Gubernur DKI Jakarta, Bapak Wiyogo Atmodarminto.

- 14 November 1988 :

PT. RCTI mulai melakukan siaran percobaan untuk wilayah Jakarta selama 4 jam sehari dengan menggunakan dekoder. Jumlah pelanggan 30.000.

- 24 Agustus 1989 :

Stasiun PT. RCTI diresmikan oleh mantan Presiden Republik Indonesia, Bapak Soeharto, dan ditetapkan menjadi Hari Jadi PT. RCTI. Jumlah pelanggan menanjak menjadi 125.000.

- 01 Agustus 1990:

PT. RCTI melakukan pelepasan penggunaan dekoder. Sebagai konsekuensinya, maka pendapatan PT. RCTI hanya bersumber dari iklan. Pelepasan dekoder juga bertujuan agar semakin banyak pemirsa yang dapat menikmati siaran dari PT. RCTI.

- Agustus 1990 – 1992:

PT. Surya Citra Televisi (SCTV) bersama-sama PT. RCTI melakukan beberapa program kerjasama yaitu: pemberitaan, *sales & marketing*, produksi dan teknik.

- 01 Mei 1991:

PT. RCTI mengembangkan siarannya dengan meresmikan stasiun PT. RCTI Bandung.

- 24 Agustus 1993:

PT. RCTI mulai bersiaran secara nasional, hingga awal tahun 2001 PT. RCTI memiliki 47 buah stasiun transmisi di seluruh Indonesia.

- Maret 1996 :

PT. RCTI memindahkan siaran dari Satelit Palapa B2P menjadi Satelit Palapa C2 guna meningkatkan kualitas penyiaran.

- 01 Februari 2000:

Sistem siaran PT. RCTI diubah dari analog menjadi digital.

- 24 Agustus 2000:

PT. RCTI melakukan penajaman logo yang menggambarkan penampilan dan semangat baru.

- 10 Februari 2001:

Peresmian stasiun transmisi PT. RCTI yang ke-47 di Kotabaru, Kalimantan Selatan.

PT. RCTI mengoperasikan 47 buah stasiun transmisi yang mencakup 232 kota di seluruh Indonesia, secara populasi mencakup lebih dari 140 juta penduduk Indonesia.

2.1.2 Fasilitas pada PT. RCTI

Beberapa fasilitas yang terdapat pada PT. RCTI adalah RCTI *Local Break* , fasilitas gedung, fasilitas studio, dan fasilitas lainnya. RCTI *Local Break* terdapat di:

- Jakarta (Jabotabek) 6 kota
- Jawa Barat 3 kota
- Jawa Timur 9 kota
- Jawa Tengah 20 kota

- Sumatera Utara 6 kota
- Kota lainnya 40 kota

Fasilitas gedung PT. RCTI terdiri dari 4 gedung, yaitu gedung utama (administrasi), gedung teknik/operasi/pemberitaan, gedung produksi, gedung pemancar, gedung artistik. Fasilitas studio PT. RCTI yaitu :

- Studio 1 dan 4 – studio berukuran besar yang dimiliki PT. RCTI, masing-masing 600 m² dan 900 m² . Dipergunakan untuk acara yang memerlukan *setting* luas, seperti Selamat Datang Pagi, kuis-kuis, Resep Oke Rudy, Impresario, JogeD, Sarung Tinju Emas/Ring Emas, Ketoprak Humor, Dialog Khusus, Hikmah Fajar dengan penonton, dll.
- Studio 2 – virtual studio berukuran 110 m² yang digunakan untuk pembawa acara TALA, MP 3, Tergoda, dll.
- Studio3 – berukuran 60 m² digunakan untuk *shooting* pembawa acara (*Announcer*), Cinema-cinema, acara rohani, dll.
- Studio 5 – studio khusus berukuran 215 m² , khusus untuk program berita, seperti : Nuansa Pagi, Buletin Siang, Seputar Indonesia, Buletin Malam, SERGAP, dll.
- Studio 6 dan 7 – sedang dalam pembangunan.
- OB Van – studio berjalan yang dipergunakan untuk acara diluar kompleks PT. RCTI.

Fasilitas lain yang ada pada PT. RCTI adalah :

- Ruang Kontrol

- Ruang Edit
- Ruang Audio dan Video
- Ruang Terjemahan/*Subtitling*
- Ruang Sulih Suara/*dubbing*
- 2 buah Menara Antena Pemancar : 275 meter dan 151 meter
- Koperasi Karyawan PT. RCTI
- Masjid *Raudhatul Jannah*
- Kantin Karyawan
- Klinik Umum dan Klinik Gigi
- Bengkel Mobil Koperasi Karyawan PT. RCTI – *Hyundai*
- Radio Trijaya FM dan Radio ARH FM
- Café, Salon, Lapangan Bola, dll.

2.1.3 Visi dan Misi PT. RCTI

Visi PT. RCTI adalah “Media Utama Hiburan dan Informasi”. Perkataan “utama” mengandung makna lebih dari yang “pertama” karena kata “pertama” hanya mencerminkan hirarki pada dimensi tertentu. Sedangkan kata “utama” mengandung unsur kemuliaan karena melibatkan aspek kualitas, integritas dan dedikasi. Media utama hiburan dan informasi memiliki makna:

1. PT. RCTI unggul dalam hal kualitas materi dan penyajian program hiburan dan informasi.
2. PT. RCTI memperhatikan keseimbangan faktor bisnis dan tanggung jawab sosial atas sajian program-programnya.

3. PT. RCTI menjadi pilihan yang utama dari para “stakeholder” (karyawan, pemirsa, pengiklan, pemegang saham, pemasok, pesaing, perusahaan afiliasi, mitra strategis, masyarakat, dan penyelenggara negara).

Misi PT. RCTI adalah “Bersama Menyediakan Layanan Prima”. Interaksi kerja di perusahaan lebih mengutamakan semangat kebersamaan sebagai sebuah tim kerja yang kuat. Hal ini memungkinkan seluruh komponen perusahaan mulai dari level teratas sampai dengan *level* terbawah mampu bersama-sama terstimulasi, terkoordinasi, dan tersistematisasi memberikan karya terbaiknya demi mewujudkan pelayanan terbaik dan utama kepada *stakeholder*.

3 pilar utama PT. RCTI adalah :

1. Keutamaan dalam kebersamaan
2. Bersatu padu
3. Oke

Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, ada 3 (tiga) nilai sebagai pilar utama yang menjadi motivasi, inspirasi dan semangat juang insan PT. RCTI. Proses kerja dilakukan dengan semangat kebersamaan untuk sampai pada hasil yang mendapat pengakuan dari para *stakeholder* atas kualitas, integritas dan dedikasi yang ditampilkan.

2.1.4 Profil Manajemen

Profil manajemen pada PT. RCTI adalah dibawah ini:

Dewan Komisaris (*Board of Commissioner*)

- Komisaris Utama (*President Commissioner*) : Mohamad Tachril Sapi'ie

- Wakil Komisaris Utama (*Vice President Commissioner*) : Bambang Rudijanto Tanoesoedibjo
- Komisaris (*Commissioner*) : Hidajat Tjandradjaja
- Komisioner (*Commisioner*) : Alexander Edwin Kawilarang

Direksi (*Board of Directors*)

- Direktur Utama (*President Director*) : Bambang Hary Iswanto Tanoesoedibjo
- Wakil Direktur Utama (*Vice President Director*) : Sutanto Hartono
- Direktur (*Director*) : Beti Puspitasari Santoso
- Direktur (*Director*) : Zahara Hamid
- Direktur (*Director*) : Daniel Tatang Hartono

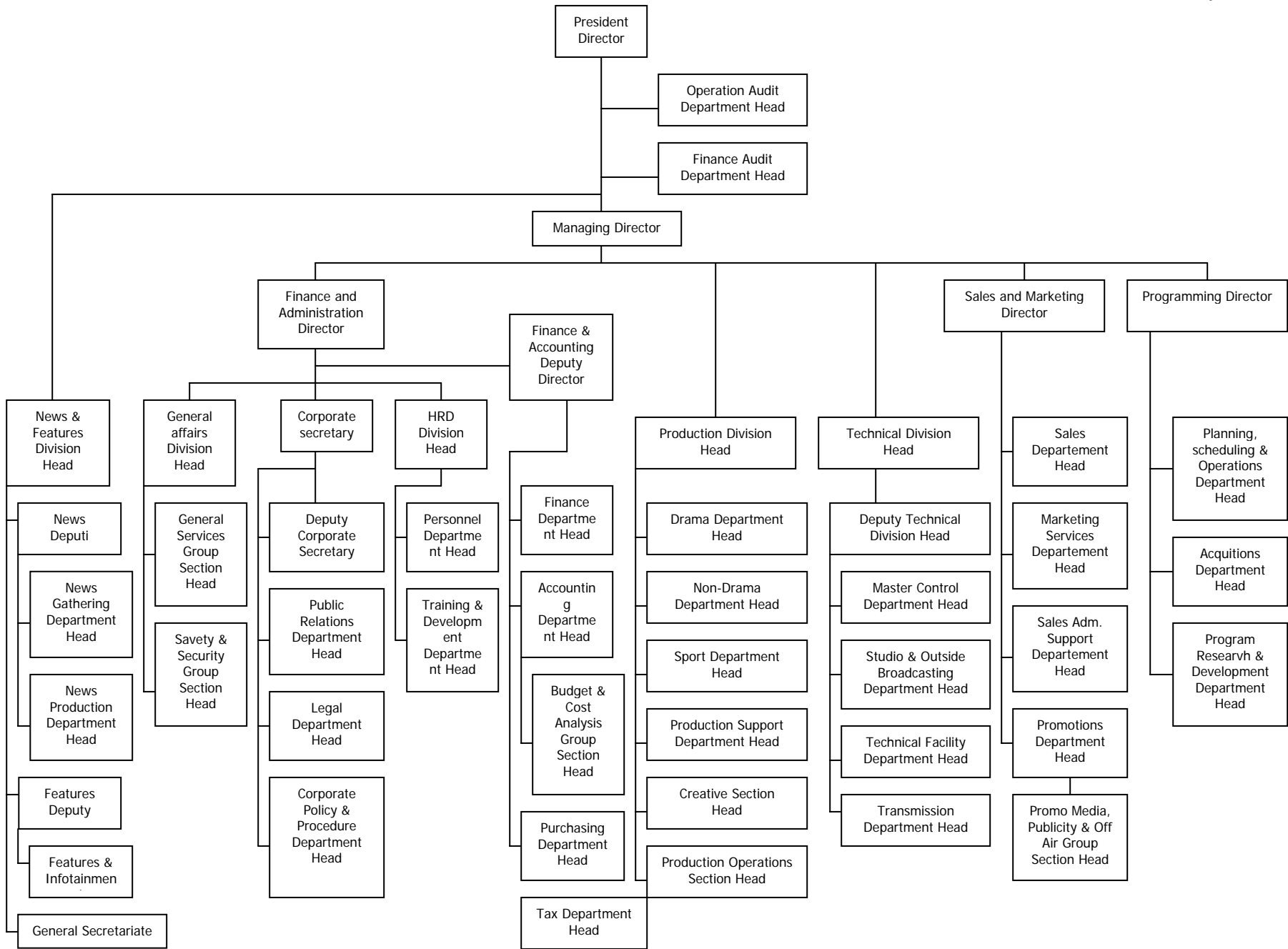
2.1.5 Struktur Organisasi PT. RCTI

Pada setiap organisasi atau perusahaan pada umumnya merupakan suatu tempat dimana berkumpulnya orang-orang atau kelompok-kelompok yang mempunyai tujuan yang sama didalam menjalankan organisasi atau perusahaan serta terdapat tugas-tugas dan fungsi-fungsi yang berbeda.

Struktur organisasi merupakan suatu bentuk hubungan formal, dimana dalam struktur organisasi akan ditunjukkan dengan jelas bagaimana informasi mengalir dari satuan organisasi ke satuan organisasi yang lain, adanya tingkatan tanggung jawab, dimana informasi berasal, dan kemana tujuan informasi tersebut. Suatu perusahaan yang tidak memiliki struktur organisasi akan berada dalam kondisi dimana beberapa

pekerja tidak mengetahui dengan pasti apa yang harus mereka kerjakan atau untuk siapa mereka bekerja, dan juga akan terjadi situasi yang membingungkan dimana para pekerja merasa melakukan pekerjaan yang bukan seharusnya menjadi tanggung jawab pekerjaan mereka.

Gambar 2.3 merupakan gambar struktur organisasi PT. RCTI (Sumber: *Company Profile PT. RCTI*).



Gambar 2.3 Struktur Organisasi PT RCTI, Jakarta

2.2 **Gambaran Umum *Human Resources Division***

Divisi ini meliputi 2 departemen, yaitu :

- *Personnel Department*

Personnel department bertanggung jawab dalam melakukan *recruitment*, administrasi kepegawaian, dan pelayanan kesehatan karyawan. Dalam hal ini *personnel department* melaksanakan semua kebijakan yang telah ditetapkan yang terkait dengan pengelolaan kepegawaian secara administratif, selain itu juga memfasilitasi dalam penyelesaian permasalahan kepegawaian.

- *Training and Development*

Training dan development department berperan dalam menyusun dan mengembangkan sistem pengelolaan SDM, pengidentifikasian kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan dan mengelola pelaksanaan pengembangan itu sendiri, seperti perancangan dan pemberian pelatihan internal serta memfasilitasi karyawan untuk mengikuti pelatihan eksternal yang sesuai dengan kebutuhan individu/departemen/divisi.

2.2.1 **Fungsi Divisi HR Secara Umum**

Garis besar fungsi divisi HR adalah untuk memperoleh karyawan sesuai, menjaga dan membina karyawan yang ada, dengan memberikan pelayanan yang meliputi :

- *Recruitment*
- Administrasi Kepegawaian

- Pelatihan dan Pengembangan
- Perbaikan Sistem Kepegawaian
- Pembinaan hubungan kepegawaian yang sesuai dengan kebutuhan dan visi perusahaan

2.2.2 Fungsi *Personnel Department*

Fungsi dari departemen personalia adalah :

- *Recruitment* (pengadaan karyawan)
- Menjalankan fungsi administrasi kepegawaian sehari-hari yang berhubungan dengan:
 - Penggajian (gaji, lembur, UM/T, dan lain-lain)
 - Administrasi *benefit* (GHS, OPMT, Perda 7, Jamsostek, Koperasi, Pinjaman)
 - Administrasi lainnya (cuti, absensi, penilaian, dll)
- Pelayanan kesehatan (klinik RCTI)
- Penegakan peraturan (termasuk *coaching* dan konseling masalah *industrial relation*)

2.2.2.1 *Recruitment Section*

Recruitment section adalah proses mencari dan memperoleh serta memilih calon tenaga kerja terbaik yang terbaik akan sukses dalam pekerjaan.

Termasuk didalamnya adalah :

- Alih tugas/mutasi
- Promosi
- Psikotes Internal
- *Contact Renewal*

2.2.2.2 Administrasi

Pada administrasi dukungan yang diharapkan adalah :

- Tertib administrasi dalam hal : absensi, sakit, cuti, ijin, dll
- *Update* dokumentasi bila ada perubahan :
 - status pernikahan (menikah/cerai)
 - kelahiran/kematian
 - pindah alamat, dll

2.2.2.3 Group Hospitalization and Surgical (GHS)

- Merupakan keuntungan bagi karyawan yang memerlukan perawatan di rumah sakit dan operasi
- Berlaku untuk karyawan tetap/kontrak beserta keluarga tertanggung
- Diberikan berdasarkan klasifikasi karyawan
- Berlaku di seluruh Indonesia (rumah sakit *provider*)
- Kelebihan biaya menjadi tanggungan karyawan
- Manfaat melahirkan dengan sistem *reimbursement* sesuai plafon maksimum

2.2.2.4 Outpatient Medical Treatment (OPMT)

- Merupakan keuntungan bagi karyawan yang memerlukan rawat jalan (*reimbursement*/rujukan/jaminan)
- Berlaku untuk seluruh karyawan tetap maupun kontrak beserta keluarga tertanggung
- Diberikan berdasarkan klasifikasi karyawan
- Sisa plafon dikembalikan ke karyawan
- Kelebihan menjadi tanggungan karyawan

2.2.2.5 Jamsostek

Jamsostek meliputi asuransi selama dan dalam hubungan kerja, terdiri dari :

1. AKK (Asuransi Kecelakaan Kerja)
 - Untuk seluruh karyawan
 - Premi dibayar perusahaan 0.24% gaji
2. JK (Jaminan Kematian)
 - Untuk seluruh karyawan
 - Premi dibayar perusahaan 0.30% gaji
3. JHT (Jaminan Hari Tua)
 - Untuk karyawan tetap
 - Premi dibayar perusahaan 3.7% gaji
 - Premi dibayar karyawan 2% gaji

2.2.2.6 Danapera

- Merupakan keuntungan hari tua (tambahan JHT Jamsostek)
- Untuk karyawan tetap
- Premi dibayar perusahaan 9.75% gaji gross
- Premi dibayar karyawan 4% gaji gross
- Bisa diambil bila pensiun/keluar

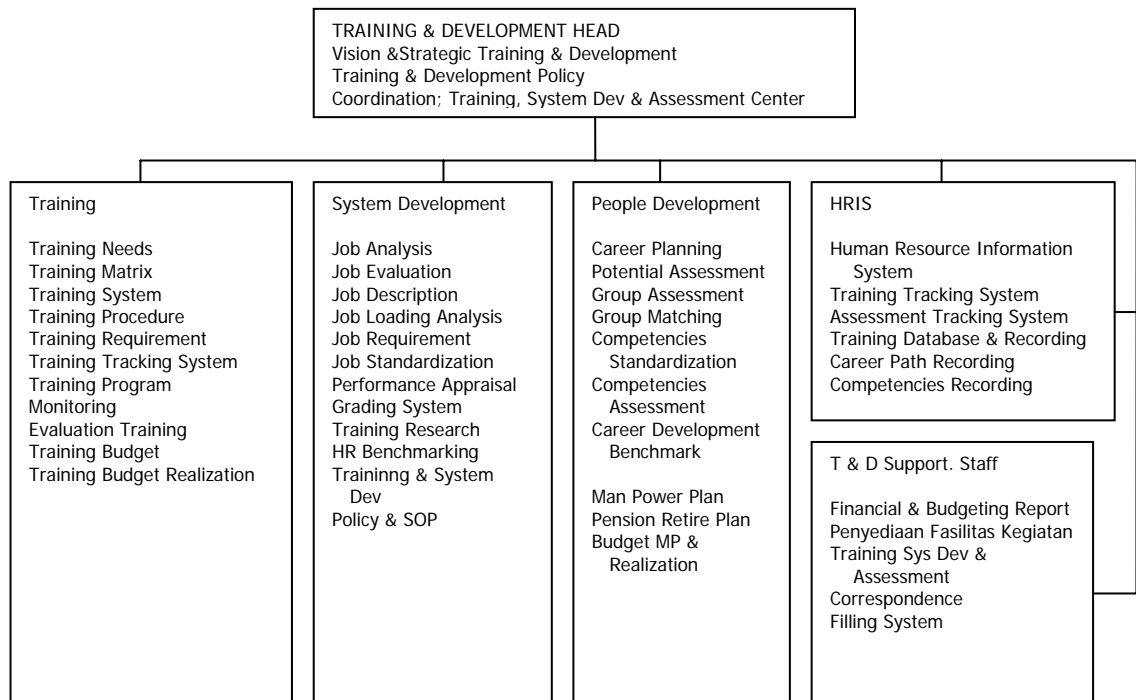
2.2.2.7 PERDA-7 DKI

Perda-7 DKI merupakan asuransi yang ditujukan pada karyawan diluar jam kerja. Asuransi ini terdiri dari :

- Asuransi yang ditetapkan oleh Pemda DKI
- Manfaat kecelakaan dan kematian
- Seluruh karyawan
- Premi dibayar perusahaan 0.24% gaji

2.2.3 *Training and Development Department*

Penjabaran mengenai divisi *training and development* dapat dijelaskan pada gambar 2.4.



Gambar 2.4 Gambar dari Divisi *Training & Development*

(Sumber: HRD PT. RCTI)

2.2.4 Ringkasan Bidang Kerja *Training and Development Department (T & D)*

Ringkasan bidang kerja pada departemen T & D meliputi :

1. *Training and Education*

Bidang kerja ini membuat rancangan untuk analisa kebutuhan *training*, membuat *training matrix*, *training requirement* yang akan digunakan untuk menunjang kebutuhan karyawan.

Selain itu merencanakan pemberian *training* yang sesuai untuk bidang-bidang kerja secara umum khususnya dalam industri pertelevisian. Baik *in house training* maupun publik, merencanakan dan mengontrol *budget training*, membuat

laporan/*report* pelaksanaan *training*. Jika memungkinkan menjadi *training center* untuk bidang penyiaran pertelevisian.

2. *System Development*

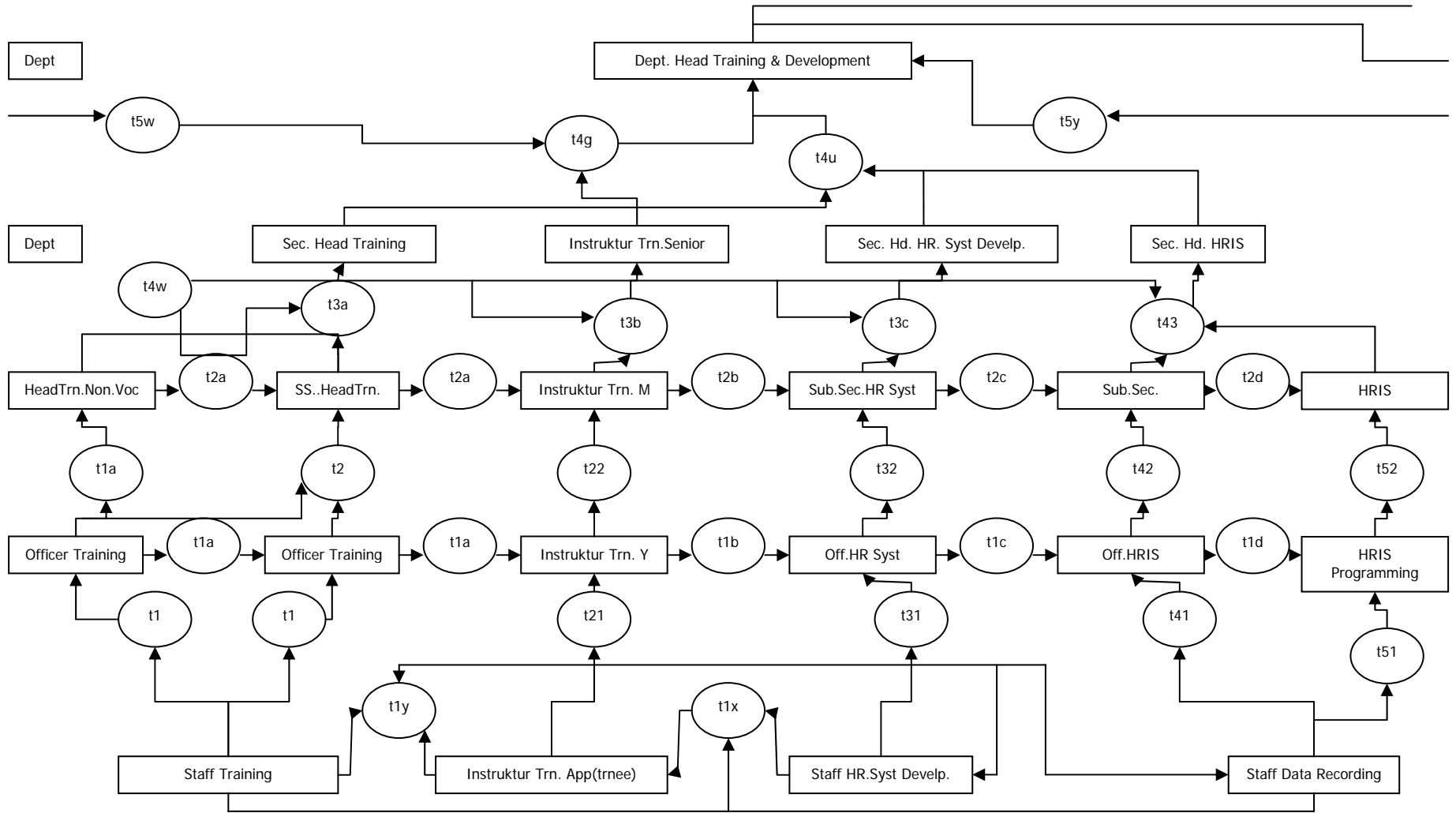
Memonitor dan melakukan kontrol terhadap pelaksanaan sistem-sistem SDM dan juga membuat penyesuaian-penyesuaian terhadap aplikasi dari sistem yang ada serta jika memungkinkan membuat sistem-sistem baru yang belum ada.

3. *People Development*

Mengembangkan karyawan sesuai dengan potensi yang dimiliki, mengadakan *potencial assessment, group assessment*. Pembuatan jenjang karir bagi karyawan sehingga pengembangan kompetensi dan karir dapat diselaraskan dengan tujuan perusahaan. Jika memungkinkan akan dikembangkan menjadi *assessment center*.

4. *Human Resource Information System*

Membangun sistem informasi dan basis data yang terencana dan terorganisasi, sehingga SDM memiliki data yang lengkap untuk semua bidang, yang memungkinkan untuk diakses sesuai dengan *user/pengguna* yang ditentukan, sehingga pekerjaan SDM menjadi lebih meningkat dalam keakuratan dan waktu. Pada HRIS didapat *career path* yang digambarkan pada gambar 2.5 (sumber: HRD PT. RCTI).



Gambar 2.5 Career Path

2.2.5 Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Development*)

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada PT. RCTI lebih difokuskan pada peningkatan keunggulan kualitatif dan kinerja. Dinamika dunia media penyiaran yang terus berkembang sepanjang waktu, menuntut dedikasi karyawan dan peningkatan kinerja yang sepadan. Merespon tuntutan masyarakat yang meningkat atas kualitas layanan dan program siaran, perseroan telah melaksanakan program peningkatan kualitas dan kemampuan karyawan.

Meyakini pentingnya SDM sebagai pendukung utama keberhasilan usaha, perseroan pun telah menjalankan pola pengembangan karir SDM yang menyeluruh, mulai dari proses *recruitment*, pengembangan, retensi, hingga kaderisasi. Perseroan juga memprioritaskan program kesejahteraan, yang memotivasi karyawan bekerja optimal, dengan menerapkan kebijakan pemberian kompensasi yang mengacu kepada industri berteknologi tinggi.

Untuk memperluas wawasan, kemampuan dan meningkatkan keahlian khusus karyawan, Perseroan telah menyelenggarakan 22 kali pelatihan *in house* yang diikuti 233 peserta dengan instruktur dari Perseroan, dan 33 kali pelatihan *out house* yang diikuti 66 peserta, dalam bentuk pelatihan, *workshop*, seminar dan *outbond* yang diadakan oleh pihak ketiga, baik di Indonesia maupun manca negara. Sedangkan untuk program kesejahteraan karyawan, Perseroan telah menyediakan paket tunjangan yang menarik, selain dari gaji, yang mencakup tunjangan makan dan transpor, kesehatan, program insentif, program pinjaman pemilikan rumah atau kendaraan bermotor, program jamsostek, berbagai macam subsidi dan tunjangan lain, termasuk di antaranya jasa produksi dan tunjangan jabatan/profesi/prestasi.

2.3 Strategi PT. RCTI

Strategi PT. RCTI dibagi menjadi empat bagian besar, yaitu:

1. Peningkatan nilai

Peningkatan *content* berupa kualitas dan variasi acara yang menarik telah menjadi *benchmark* bagi industri televisi. Nilai *content* yang tinggi, didukung dengan *awareness* serta kualitas penerimaan siaran yang baik, telah menciptakan nilai tambah berupa peningkatan nilai jual yang lebih baik. Nilai ini semakin bertambah dengan pertimbangan profil target *market* yang tajam.

2. Intensifikasi promosi

Seiring meningkatnya kebutuhan *event* “*Off Air*” sebagai kegiatan *brand building* yang berhubungan langsung dengan masyarakat, perseroan telah membentuk “*Off Air Department*” yang menangani penjualan program secara fokus dan tersendiri.

3. Strategi pemasaran dan penjualan terpadu

Pendapatan iklan didukung oleh kegiatan pemasaran yang bekerjasama dengan bagian *programming*, humas dan *traffic*. Tim pemasaran telah mencanangkan target dan merealisasikan penjualan dengan memperluas *coverage area*, dari kegiatan pemasaran sebelumnya di tujuh kota besar hingga berlingkup nasional. Selain konsisten menerapkan strategi pemasaran dan penjualan terpadu, dengan mewujudkan *proactive marketing* dan *proactive selling* secara agresif. Tim pemasaran memberikan *service excellence* kepada para mitra bisnis yaitu klien dan *advertising agency*. Strategi tersebut mencakup penyusunan paket program penjualan, penentuan *Cost Per Rating Point* (CPRP), konsep promosi

berikut implementasi promosi atau kampanye *On Air*, maupun *Off Air*, untuk menarik perhatian pemirsa yang pada gilirannya akan menarik minat pemasang iklan.

4. Strategi menjalin komunikasi

Untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan antara perseroan dan *advertising agency* dan para klien serta pemirsa, PT. RCTI secara berkala menyelenggarakan program-program berikut:

- a. *Marketing gathering*, yaitu pertemuan dengan wakil-wakil *agency* dan klien, dengan presentasi dan *preview* atau *regular screening program* berbagai program baru, serta pemberian *rewards* untuk kategori klien-klien terbaik.
- b. Adhi Pariwara Pemirsa RCTI, yaitu program khusus yang menampilkan nominasi tertinggi pilihan pemirsa atas iklan-iklan yang ditayangkan stasiun televisi RCTI, untuk meningkatkan *sense of belonging* pemirsa sebagai salah satu *stakeholder* utama.
- c. *Media Relations and Publicity*, yaitu kerjasama program antara bidang humas dengan berbagai bentuk penerbitan baik majalah, surat kabar, tabloid maupun radio.

2.4 Analisis PT. RCTI

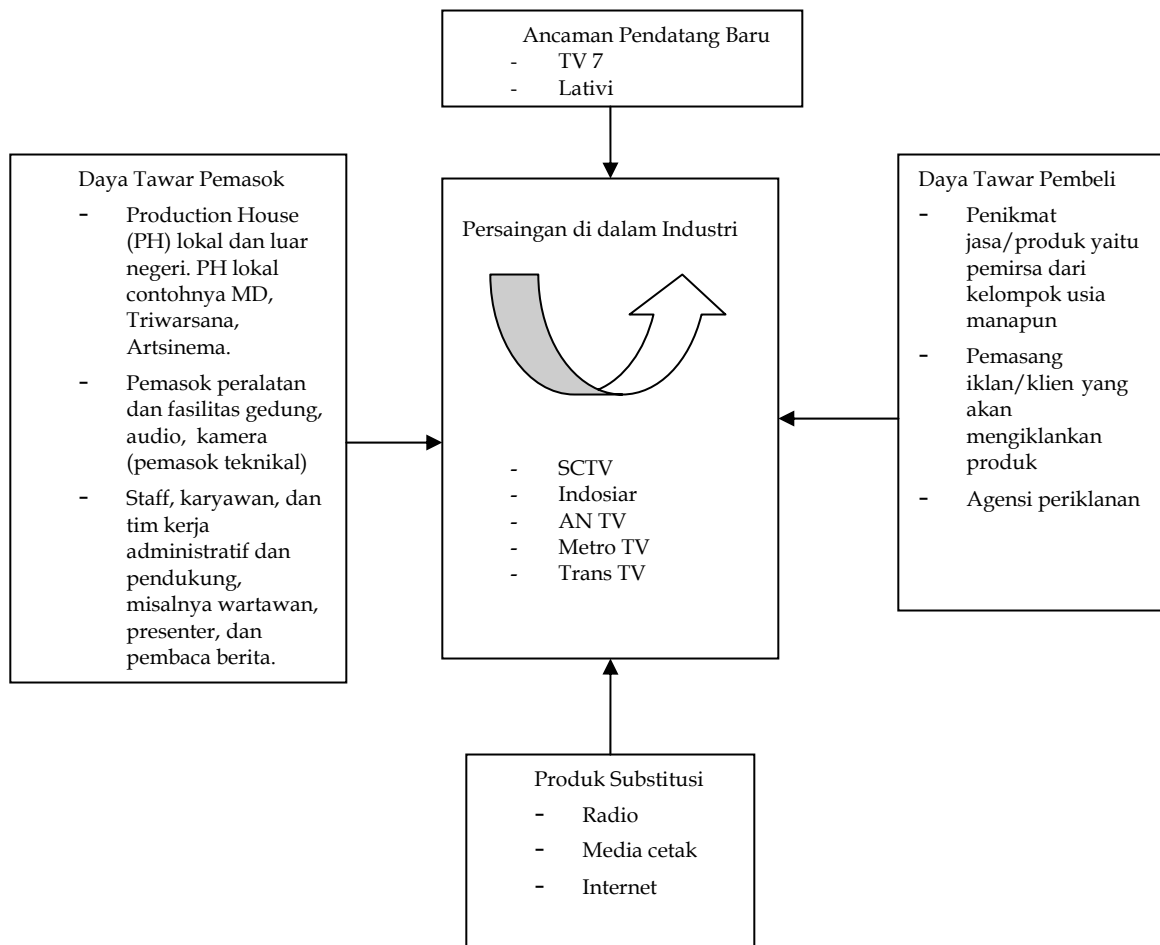
Analisis terhadap PT. RCTI dilakukan melalui tiga cara, pertama dengan melakukan analisis Porter dimana analisis ini digunakan untuk mengetahui posisi bersaing perusahaan terhadap lingkungan luar/eksternal, analisis yang kedua adalah analisis *value chain* dimana *value chain* yang digunakan adalah berupa

perkembangan dari model *value chain* tradisional yang disebut dengan *value shop*, dan analisis yang terakhir adalah menggunakan *Critical Success Factor* (CSF).

Ketiga analisis ini akan membantu memberikan deskripsi mengenai langkah-langkah yang perlu ditempuh oleh organisasi dalam mencapai sasaran.

2.4.1 Analisis Porter

Pada dasarnya, analisis Porter dimaksudkan untuk membantu manajemen untuk menganalisis posisi bersaing PT. RCTI di tengah industri *broadcasting* yang semakin berkembang. Analisis Porter sendiri digunakan untuk menganalisis kondisi lingkungan usaha dan persaingan industri *broadcasting* dengan kata lain menganalisis perusahaan dilihat dari lingkungan eksternalnya. Dengan mendapatkan gambaran umum mengenai posisi kompetitif perusahaan, maka organisasi dapat menentukan strategi apa yang harus dilakukan selanjutnya untuk mengatasi persaingan yang semakin tajam. Gambar 2.6 merupakan gambar lima kekuatan kompetitif Porter pada PT. RCTI saat ini.



Gambar 2.6 Model Porter PT. RCTI

1. Pelanggan

Pihak yang berperan sebagai pelanggan adalah penikmat produk/jasa yaitu pemirsa dari kelompok umur manapun dan dari semua golongan/strata yang berada di Indonesia (yang dapat menangkap *channel* stasiun televisi RCTI), agensi periklanan yang berperan sebagai perantara bagi perusahaan/siapa saja yang akan memasang iklan, serta perusahaan/pihak yang akan memasang iklan di PT. RCTI (secara langsung tanpa perantara). Daya tawar pelanggan

termasuk lemah, karena rating RCTI menempati urutan pertama dibandingkan stasiun televisi yang lain pada tahun 2004 (sumber: AC Nielsen) serta telah memiliki 47 stasiun transmisi di beberapa kota di Indonesia. Kemampuan pembeli untuk berintegrasi ke belakang adalah sulit. Kategori pembeli yang lain adalah sponsor dari suatu acara/program yang ditayangkan atau yang dibuat sendiri oleh PT. RCTI.

2. Persaingan di dalam industri sejenis

Yang menjadi pesaing utama bagi PT. RCTI adalah SCTV, Indosiar, Metro TV, Trans TV, dan AN TV. Produk dan jasa yang dihasilkan antara yang satu dengan yang lain tidak jauh berbeda atau cenderung mirip. Hal ini dikarenakan stasiun televisi (TV) di Indonesia belum memiliki ciri khas sendiri, semuanya bergerak mengikuti tren yang ada. Jika saat ini tayangan *reality show* sedang marak, maka semua stasiun TV juga akan menayangkan acara yang serupa, sehingga kita sering kali kita sulit membedakan antara stasiun TV yang satu dengan yang lain. Persaingan dalam industri ini amat ketat, oleh karena itu diperlukan suatu inovasi, kreatifitas yang tinggi serta strategi bersaing yang handal untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan.

3. Pemasok

Pihak-pihak yang dikategorikan sebagai pemasok adalah *production house* (PH), pemasok peralatan operasional perusahaan, dan sumber daya manusia yang berkualitas dan mendukung jalannya proses bisnis perusahaan. PH digolongkan menjadi dua bagian, yaitu PH dari dalam negeri (lokal) dan PH

luar negeri. PH dari dalam negeri menawarkan berbagai macam program acara, misalnya *infotainment*, sinetron, film lepas, acara olah raga (*sport*), kuis/*games*, dan komedi. Sedangkan PH dari luar negeri biasanya menawarkan film lepas, telenovela, serial remaja/dewasa/komedi/*action* contohnya serial *Friends* dan *Ally Mc'Beal* yang ditayangkan oleh RCTI sampai beberapa musim (*seasons*). Pemasok untuk peralatan operasional PT. RCTI bermacam-macam dari pemasok peralatan untuk keperluan siaran, keperluan produksi, serta pada bagian *programming*.

Peluang pemasok untuk dapat berintegrasi ke depan termasuk kecil. Hal ini dikarenakan pemasok membutuhkan biaya yang sangat besar dan perencanaan yang matang untuk dapat melakukan perluasan bisnisnya. Selain itu PT. RCTI juga melakukan produksi sendiri (*in house*), sehingga PT. RCTI dapat menghasilkan program acara sendiri dan dapat mencari sponsor sendiri tanpa tergantung pada pemasok, khususnya PH atau dapat dikatakan PH memberikan kontribusi yang tidak terlalu besar pada PT. RCTI. Jika PT RCTI terpaksa mengganti pemasok (khususnya PH), hal ini tidak menjadi masalah karena pemasok sejenis banyak dan PT. RCTI melakukan *in house production*, serta biaya peralihan tergolong rendah. Walau begitu produk yang dipasok oleh pemasok adalah produk vital karena merupakan inti dari proses bisnis yang ada. Maka PT.RCTI harus tetap membina hubungan baik dengan pemasok. Daya tawar menawar antara PT. RCTI dengan pemasok cukup seimbang, tetapi dalam industri seperti ini ada faktor penentu lain yang cukup kuat menjadi alasan yaitu jika produk yang ditawarkan adalah produk

unggulan dan bagus maka daya jualnya tinggi dan akan menjadi rebutan stasiun televisi lain yang menjadi pesaing PT. RCTI, dalam hal ini diperlukan kesepakatan dan negosiasi yang baik dari kedua belah pihak.

4. Ancaman pendatang baru

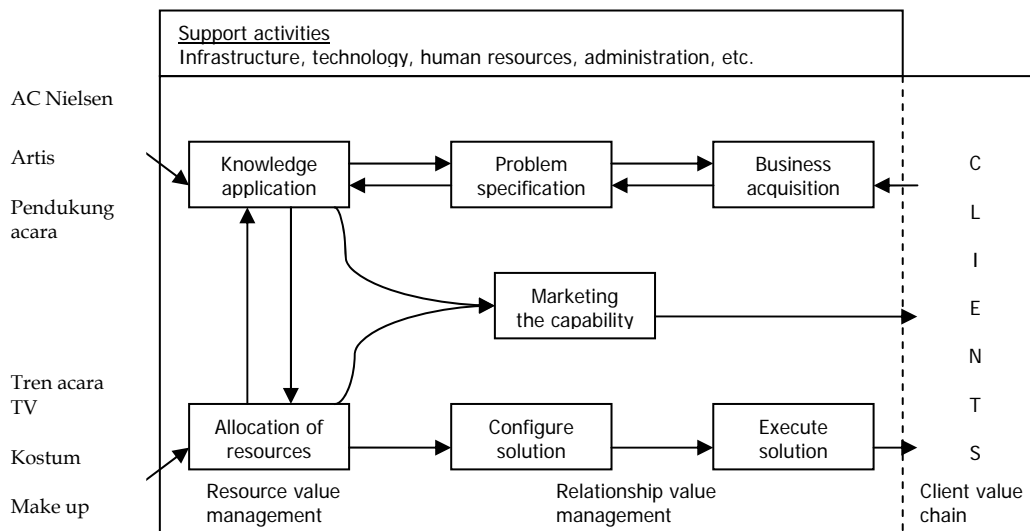
Pendatang baru yang potensial yang dapat menjadi ancaman bagi PT. RCTI adalah semua stasiun televisi baru, yaitu TV 7 dan Lativi yang masih tergolong baru. Pada dasarnya stasiun televisi di Indonesia cenderung serupa/mirip karena belum adanya perbedaan jenis atau kategori program acara. PT. RCTI memiliki beberapa keunggulan dalam memenangkan persaingan yaitu dengan adanya kurva belajar dan kurva pengalaman yang baik, serta citra (*brand image*) yang tinggi. Hal ini didapat karena PT. RCTI telah berkecimpung cukup lama dalam bidang/industri *broadcasting* sehingga tidak diragukan lagi PT. RCTI menempati posisi yang kuat dan sulit untuk digantikan oleh stasiun televisi yang lain. Modal yang diperlukan untuk memasuki industri ini tidaklah kecil, karena menggunakan teknologi yang tinggi, serta memerlukan sarana dan fasilitas yang mendukung operasional perusahaan, misalnya antena sebagai pemancar, stasiun pemancar, peralatan penyiaran (kamera, lampu, audio,dll), dsb. Kesimpulannya hambatan untuk masuk dalam industri seperti ini cukup tinggi karena selain membutuhkan modal yang besar dan teknologi yang tinggi, juga membutuhkan tenaga kerja yang ahli di bidangnya, dan untuk mendapatkan tenaga yang benar-benar ahli dalam industri pertelevisian di Indonesia cukup sulit serta adanya keterbatasan frekuensi untuk *chanel* stasiun televisi.

5. Produk substitusi

Produk pengganti/substitusi disini dibagi menjadi beberapa kategori yaitu media cetak seperti majalah, tabloid, surat kabar sebagai produk pengganti untuk berita dan informasi, sedangkan radio untuk menggantikan acara musik (audio), dan internet adalah media hiburan untuk mendapatkan informasi dan berupa audio visual. Tetapi jika melihat lebih jauh lagi sebenarnya tidak ada satu produk yang cocok untuk menggantikan produk/jasa yang dihasilkan oleh PT. RCTI. Sebagai contoh radio, kita hanya dapat mendengar tanpa bisa melihat apa yang sesungguhnya terjadi, misalnya saja ketika menyiarkan berita tentang peperangan atau pembunuhan kita tidak bisa menyaksikan langsung reka peristiwa yang terjadi, kita hanya bisa mendengarkan informasi yang disampaikan oleh penyiar radio. Contoh lain lagi adalah ketika kita akan menonton acara “ *LA Lights 100% Enjoy*” kita hanya dapat menyaksikan acara ini di stasiun televisi RCTI. Tetapi radio, media massa, internet dan majalah dapat dijadikan produk pengganti dengan syarat dibedakan fungsinya. Produk pengganti disini tidak menjadi ancaman yang berarti bagi PT. RCTI.

2.4.2 Analisis Value Shop

Analisis *value shop* pada PT. RCTI adalah digunakan untuk menganalisa aktivitas-aktivitas internal perusahaan. PT. RCTI menggunakan analisis *value shop*, kerana PT. RCTI bergerak dalam bidang *broadcasting* sehingga lebih cocok menggunakan *value shop* daripada *value chain*.



Gambar 2.7 Value Shops PT. RCTI

Penjelasan gambar diatas adalah dimulai dari *clients*. *Clients* (klien) adalah pelanggan PT. RCTI meliputi pemirsa televisi dan perusahaan pengiklan maupun agensi periklanan. Proses bisnis dimulai ketika pihak klien menginginkan suatu spesifikasi produk/jasa. Klien menginginkan program atau tayangan tertentu.

Setelah mengetahui dan mengidentifikasi keinginan klien dengan berbagai cara, misalnya dengan melakukan survei dan penelitian maka didapatkan data dan informasi yang diperlukan oleh pihak internal perusahaan yang disesuaikan dengan bisnisnya untuk memenuhi keinginan klien. *Business acquisition* dilihat dari dua sisi yang berbeda. Yang pertama dari sisi klien perusahaan/klien bisnis, termasuk didalamnya adalah pihak sponsor suatu acara tertentu, perusahaan/pihak individu pemasang iklan. Yang kedua adalah pemirsa/penonton. Dari pihak sponsor menginginkan format acara tertentu yang sesuai dengan bisnisnya. Sedangkan dari pihak pemirsa/penonton menginginkan suatu program acara yang sedang tren atau

lagi digemari. Oleh karena itu pihak perusahaan harus bisa mengatasi antara kebutuhan/keinginan klien dengan masalah yang timbul dan yang sekiranya akan timbul.

Problem specification, untuk hal ini lebih merujuk kepada pengembangan kreatif dari ide-ide yang sudah ada dan menciptakan kreasi/tayangan/program baru yang inovatif dan disukai oleh pemirsa RCTI, sehingga dapat meningkatkan rating RCTI. Dalam hal ini adalah bagaimana mengatasi masalah yang akan timbul atau yang sedang terjadi, mengatasi keterbatasan sumber daya, dan meminimalkan kekacauan yang terjadi ketika ide untuk pembuatan suatu produk sudah direalisasikan. Misalnya akan membuat acara *talkshow* tiap minggu apakah sudah mendapatkan presenter yang sesuai, bisa atau tidak menyiapkan materi acara yang berbeda tiap minggunya, dll. Segala macam kemungkinan munculnya masalah harus sudah diprediksikan. *Problem specification* digambarkan dengan panah dua arah (bolak-balik) dengan *business acquisition* dan *knowledge application* hal ini dikarenakan adanya kebutuhan untuk menyesuaikan dengan akuisisi bisnis dan tingkat pengetahuan yang diaplikasikan.

Knowledge application (aplikasi pengetahuan) adalah kegiatan untuk menangkap dan menyimpan pengetahuan, data, dan informasi yang dianggap penting oleh perusahaan. Hal ini bertujuan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat suatu produk agar sukses di pasaran. *Knowledge application* berisi informasi mengenai hal-hal apa saja yang sekarang sedang menjadi tren, informasi mengenai keinginan pemirsa tentang suatu format acara tertentu serta bagaimana menempatkan artis yang sesuai untuk suatu program acara, intinya adalah ide-ide mengenai konsep, format,

dan isi (*content*) suatu acara/produk. Pengetahuan dan informasi yang didapat berasal dari AC Nielsen, klien serta sumber eksternal yang lain.

External resources pada *value shop* berasal dari AC Nielsen dan tren program acara TV, artis, tim pendukung acara, serta tim *make up*. AC Nielsen sendiri merupakan suatu lembaga yang memberikan informasi yaitu mengenai rating suatu acara atau program tayangan televisi. Dengan adanya AC Nielsen maka dapat memberikan informasi penting mengenai rating suatu acara/tayangan TV. Hal ini berguna dalam membuat dan menentukan strategi produk yang baik, durasi penayangan, banyaknya episode dalam suatu sinetron/drama, format acara yang paling laris di pasaran atau yang diinginkan pemirsa TV. Contoh kongkretnya adalah sinetron *Liontin* diperpanjang episodenya karena ratingnya tinggi dan banyak peminatnya. Untuk sumber daya eksternal seperti artis, tim pendukung acara, tim *make up*, dll sangat berperan dalam kesuksesan suatu program acara. Misalnya acara yang bertema keagamaan lebih cocok jika presenternya adalah seorang pemuka agama atau seseorang yang bijaksana dan lebih mengerti agama dibandingkan dengan orang awam. Dengan adanya sumber daya yang berkualitas merupakan modal awal untuk suksesnya suatu proses produksi.

Allocation resources (alokasi sumber daya) adalah menempatkan/mengalokasikan sumber daya yang ada sesuai dengan ide, konsep, format, dan isi dari suatu produk yang akan dibuat. Contohnya siapa saja orang-orang yang harus terlibat dalam produksi suatu acara tertentu, bagaimana *setting* layar, bagaimana menciptakan suatu suasana tertentu seperti misalnya perdesaan maupun suasana metropolitan, dll.

Marketing the capability adalah suatu cara memasarkan produk dengan membuat produk itu menarik, tetapi juga mengikat klien (perusahaan sponsor dan pemasang iklan) agar mau membeli produk/jasa yang dihasilkan dan pemirsa agar mau dan tetap setia menonton acara/program yang diproduksi. *Marketing the capability* tidak hanya memasarkan produk/jasa saja melainkan juga kemampuan untuk memberikan respon terhadap kebutuhan dan keinginan dari klien. Salah satu strategi pemasaran yang dapat digunakan yaitu melakukan strategi penetapan harga yang tepat dengan cara memasang harga untuk pemasangan iklan berdasarkan rating tiap acara, jika ratingnya tinggi maka dapat ditetapkan harga yang tinggi pula untuk pemasangan iklan. *Marketing the capability* pada akhirnya juga menuntut pelayanan yang baik dalam memasarkan suatu produk yaitu dengan cara memperbaiki produk, mencari inovasi baru serta selalu mengembangkan strategi pemasaran produk.

Configure solution adalah mencari dan membuat suatu model/kerangka/bentuk solusi yang mungkin digunakan sebagai pemecah masalah yang timbul dalam memproduksi produk maupun dalam menayangkan suatu program acara. Pada proses ini ditentukan variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi timbulnya masalah dan diidentifikasi, kemudian dilakukan analisa sehingga didapatkan hasil akhir berupa solusi untuk masalah tertentu. Masalah yang muncul bisa berasal dari klien maupun dari dalam perusahaan. Masalah yang muncul dari klien harus cepat diatasi dengan melakukan *review* mengenai kesepakatan kerjasama atau mengikuti keinginan klien. Sedangkan masalah yang muncul dari dalam perusahaan/internal salah satunya keterbatasan sumber daya yang ada sehingga mau

tidak mau harus merubah atau setidaknya merevisi kembali produk yang akan dibuat maupun produk yang sedang dibuat.

Execute solution merupakan segala sesuatu yang bisa dipertimbangkan sebagai solusi pemecahan masalah yang muncul. Solusi ini adalah berupa solusi akhir dan solusi yang terbaik berupa produk yang dapat dikonsumsi pemirsa dan klien merupakan produk akhir. Misalnya karena keterbatasan dana maka memproduksi sinetron yang tadinya lebih dari 15 episode maka diperkecil menjadi 8-13 episode saja. Solusi disini juga termasuk pengadaan alat-alat yang menunjang, serta pengadaan SDM yang baik dan berkualitas untuk menghasilkan produk yang bermutu pula.

Pada bagian aktivitas pendukung (*support activities*) yaitu infrastruktur, teknologi, sumber daya manusia, administrasi dan sebagainya. Sumber daya manusia (*human resource*) merupakan aktivitas pendukung seluruh proses bisnis dalam industri jasa karena semua divisi pasti berhubungan dengan HRD. HRD menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh divisi lain sesuai dengan permintaan dan kebutuhan. SDM merupakan penggerak dalam suatu proses bisnis apapun itu. Sistem atau mesin yang paling bagus dan paling canggih tidak akan ada fungsinya jika tidak ditangani oleh manusia. Aktivitas pendukung yang lain adalah infrastruktur organisasi yaitu apakah sudah sesuai dengan proses-proses bisnis yang dijalankan di dalam perusahaan. Infrastruktur yang tidak mendukung akan mengakibatkan kegagalan proses bisnis sehingga diperlukan penyesuaian dan pembangunan infrastruktur organisasi yang kuat dan mendukung tujuan organisasi. Teknologi merupakan faktor yang berperan penting dalam era globalisasi yang maju pesat.

Perusahaan akan tertinggal jauh dan kehilangan eksistensinya jika tidak menggunakan teknologi. Dengan adanya teknologi maka dapat mempermudah dan mempercepat proses bisnis yang kompleks, membutuhkan banyak tenaga kerja dan memakan waktu lama agar bisa diotomasi sehingga berdampak pada produktivitas dan efektivitas perusahaan. Dengan adanya penggunaan teknologi yang sesuai maka dapat menjadi nilai tambah bagi perusahaan dan menciptakan peluang bisnis bagi organisasi. Aktivitas pendukung yang terakhir adalah administrasi dimana bertujuan membantu perusahaan dalam menyelesaikan suatu proses bisnis tertentu. Setiap perusahaan pasti memiliki prosedur dan administrasi untuk menangani suatu masalah atau kasus yang terjadi dalam perusahaan. Adanya administrasi membuat suatu proses bisnis lebih teratur dan pasti karena ada tata cara dan prosedur yang jelas.

2.4.3 Analisis Critical Success Factors (CSF)

Faktor-faktor kritis penentu keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai sasaran yang dianalisis disini dibatasi hanya pada departemen sumber daya manusia pada PT. RCTI. Faktor-faktor kritis tersebut antara lain :

1. Dukungan yang konsisten dari manajemen puncak
2. Kesiapan SDM di departemen sumber daya manusia
3. Peran para pejabat pimpinan sebagai *people manager*
4. Kesadaran pada setiap SDM akan *team work* dan efisiensi, serta dorongan berprestasi yang dilengkapi dengan profesionalisme dan didasari sikap menjunjung tinggi nilai-nilai moral
5. Kesiapan dan kelengkapan sistem pengelolaan/kebijakan SDM

6. Pelatihan intensif yang didukung dana yang memadai dan sesuai dengan *competencies requirement*
7. Penggunaan HRIS sehingga *data record* lengkap dan *up to date*
8. Kualitas materi dan pembicara atau instruktur untuk pelatihan, seminar, dan *workshop*.
9. Meningkatkan profesionalisme dan suasana yang nyaman di tempat kerja.

2.4.3.1 Key Performance Indicators (KPI)

KPI merupakan indikator yang membantu dalam menilai perilaku *critical success factors*. Indikator penentu kesuksesan *Human Resources Division* (HRD) adalah *turn over* karyawan yang rendah, kepuasan kerja karyawan, jumlah keluhan yang masuk ke HRD dan sebagainya. Untuk analisis CSF dan KPI dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1

CSF Human Resource Division PT. RCTI

Strategi	CSF	KPI
Menciptakan keunggulan kompetitif melalui SDM yang berkualitas	Kesiapan SDM di departemen SDM.	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu >80%
	Kesiapan dan perlengkapan sistem pengelolaan /kebijakan SDM	Pemberian pelatihan/ <i>training in house</i> minimum sebanyak 8 kali, <i>training out house</i> minimum sebanyak 5 kali selama satu tahun
		Jumlah peserta pelatihan <i>in house</i> minimum 150 karyawan per tahun sedangkan <i>out house</i> 50 karyawan per tahun.

		Promosi karyawan yang berkualitas atau memiliki potensi yang besar secara berkala (1 tahun sekali)
	Kualitas materi dan pembicara atau instruktur untuk pelatihan, seminar dan <i>workshop</i>	Materi dan <i>content</i> dari pelatihan, seminar, <i>workshop</i> tersebut dapat diterima dan dimengerti peserta >70%
Kepemimpinan yang baik dan demokratis	Dukungan yang konsisten dari manajemen	Penyesuaian kompensasi dan <i>benefit</i> secara berkala (1 thn sekali)
		Adanya rapat/ <i>meeting</i> satu kali setiap bulan.
	Peran para pejabat pimpinan sebagai <i>people manager</i>	Adanya pemberian hadiah (<i>reward</i>) setiap 3 tahun
		Melakukan monitoring setiap bulan dengan melihat laporan karyawan
Peningkatan keunggulan kualitatif dan kepuasan kerja	Pelatihan intensif yang didukung dana yang memadai dan sesuai dengan <i>competencies requirement</i>	Tingkat keluhan dari departemen lain <10%
		Tingkat keluhan karyawan pada HRD <10%
	Penggunaan HRIS sehingga <i>data record</i> lengkap dan <i>up to date</i>	Membuat laporan lengkap dalam waktu < 1 jam
		Tingkat keakuratan data 95% bisa dipercaya
	Meningkatkan profesionalisme dan suasana yang nyaman di tempat kerja	Karyawan mematuhi peraturan dan lebih disiplin, sehingga tingkat pelanggaran <10%
		Tingkat kehadiran karyawan >85%
		Tingkat <i>turn over</i> karyawan < 3% dan rata-rata diatas 3 tahun
	Menciptakan kebersamaan dan <i>sense of belonging</i> yang tinggi	Mengadakan <i>outbond</i> atau <i>family gathering</i> secara berkala (1 tahun sekali)

2.5 *Human Resource Information Systems*

Human Resource Information Systems (HRIS) adalah sistem terintegrasi yang didesain untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan SDM. HRIS juga merupakan aplikasi *workflow* berbasis *web* yang mendukung kinerja departemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang mencakup:

1. Aspek operasional seperti pencatatan absensi, perhitungan lembur, potongan, tunjangan, slip gaji, PPh 21, *medical claim*, hutang karyawan, cuti, dsb.
2. Aspek strategis seperti perekrutan (*recruitment*), *selection*, promosi/mutasi, *career planning*, penilaian kinerja, dsb.
3. Aspek sistem informasi seperti berbagai macam pelaporan (*query-based report*), berbagai parameter sistem yang disesuaikan dengan peraturan pemerintah (misalnya PTKP, perhitungan lembur, perhitungan pajak, laporan pajak, data UMR, tabel hari libur nasional, dsb) serta sebagai parameter kebijakan organisasi seperti jam masuk/keluar, limit cuti, limit absen, prosedur cuti, dsb.

HRIS yang akan dikembangkan dan diimplementasikan pada PT. RCTI memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Memberikan kemudahan dalam mengelola bisnis proses yang dapat disesuaikan dengan bagan organisasi.
2. Memudahkan dalam *monitoring* proses.

3. Dengan adanya sistem ini, pekerjaan sehari-hari yang dikerjakan oleh bagian HRD dapat diotomasi melalui sistem komputerisasi sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja bagian HRD.
4. Dengan adanya sistem aplikasi ini maka dapat menyediakan sistem pelaporan yang lengkap, proses pencarian data yang cepat, dan memberikan nilai tambah bagi manajemen untuk dapat lebih tepat mengelola sumber daya manusia yang ada.

Adapun manfaat dan dampak yang diperoleh oleh organisasi dengan adanya penerapan HRIS yaitu:

1. Perubahan budaya kerja dan peningkatan mutu kinerja staf HRD
2. Membantu pekerjaan dan meningkatkan produktivitas divisi lain secara tidak langsung.

2.5.1 Tekonologi dan Menu yang Terdapat pada HRIS

Pada subbab dibawah ini akan dibahas mengenai teknologi yang dipakai dan menu yang terdapat dalam sistem aplikasi HRIS.

1. HRIS yang dibangun menggunakan bahasa pemograman Java Script dengan tampilan situs *web*.
2. Untuk keamanan bisa disesuaikan dengan kebutuhan, seperti: baik itu perorangan atau kelompok.
3. *Report system* menggunakan fasilitas *query* dan *Crystal Report*.
4. *Operating system* yang digunakan adalah Windows xp/2000/Me.
5. *Data base* menggunakan Oracle.

6. Implementasi/migrasi berjangka waktu tiga bulan.
7. *Report methods* ada dua macam yaitu *standard reports* dan *built in query*.
8. HRIS menggunakan satu server dan *workstation* yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan.
9. Fitur-fitur yang terdapat pada sistem ini adalah:
 - *Personnel Administration*
 - *Reimbursement Management*
 - *Recruitment and Selection*
 - *Time and Attendance*
 - *Training Management*
 - *Compensation Management*
 - *Organization Management*
 - *Appraisal Management*
 - *Competency Management*
 - *Career and Succession Planning*
 - *Notifications and Alerts*
 - *Resignation*
 - *Retirement/Termination*

2.6 Pembobotan Nilai dan Resiko pada PT. RCTI

Terdapat nilai dan resiko pada PT. RCTI dilihat dari domain bisnis dan teknologi yang tidak memungkinkan untuk dikuantifikasi secara finansial karena

nilai-nilai dan resiko-resiko tersebut umumnya bersifat *intangible*. Dalam kerangka kerja dengan menggunakan metode *Information Economics*, perlu dilakukan pembobotan atas nilai dan resiko yang terdapat pada PT. RCTI. Untuk mengetahui pembobotan atas nilai dan resiko maka dibutuhkan alat bantu berupa kuesioner sebagai acuan dasar penilaian. Penyebaran kuesioner dilakukan pada bagian organisasi terkait, yaitu pada HRD dan diisi oleh orang-orang yang terlibat langsung dengan proyek HRIS.

2.6.1 *Financial Values*

2.6.1.1 *Return On Investment*

Return On Investment (ROI) merupakan pengukuran terhadap presentase tingkat pengembalian secara finansial suatu investasi kepada organisasi. Manajemen menyadari bahwa investasi teknologi informasi tidak selalu memiliki pengembalian yang langsung dapat diukur, namun tetap menganggap bahwa faktor ini cukup penting untuk mengetahui kelayakan dan kesuksesan suatu investasi teknologi informasi yang dilakukan sehingga mendapatkan bobot menengah yaitu +3

2.6.2 *Strategic Values*

2.6.2.1 *Strategic Match*

Bagi PT. RCTI, teknologi informasi mempunyai posisi penting dalam membantu mencapai tujuan-tujuan strategis yang telah dirumuskan. PT. RCTI menganggap bahwa teknologi informasi sangat mendukung dan selaras dengan tujuan

strategis korporasi atau lini bisnis PT. RCTI. Faktor ini mendapat bobot yang sangat besar yaitu +5.

2.6.2.2 Competitive Advantage

Penerapan teknologi informasi yang terencana dengan baik dapat meningkatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing organisasi. PT. RCTI memandang bahwa teknologi informasi memiliki peran besar dalam meningkatkan kemampuan bersaing bagi pangsa pasar perusahaan atau lini bisnis sehingga mendapat bobot +4.

2.6.2.3 Competitive Response

Kondisi pasar selalu berubah, begitu pula dengan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Bagi PT. RCTI penundaan penerapan teknologi informasi adalah berpengaruh besar dalam mengakibatkan kegagalan kompetitif. Untuk itu diberi bobot +4.

2.6.2.4 Management Information for Critical Success Factors

Dengan penggunaan teknologi informasi diharapkan informasi dapat diperoleh dengan cepat dan akurat sehingga membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang strategis untuk menunjang kesuksesan organisasi. PT. RCTI mempunyai tingkat kepentingan yang tinggi dengan nilai teknologi informasi ini agar dapat mengambil keputusan yang tepat sehingga mendapat bobot yang besar yaitu +4.

2.6.2.5 *Strategic IT Architecture*

Faktor ini mengindikasikan bahwa setiap investasi teknologi informasi yang baru harus selaras dan beraliansi dengan perencanaan strategis sistem informasi organisasi. Dalam pandangan organisasi, faktor ini sangat penting demi pencapaian tujuan-tujuan strategis organisasi, sehingga faktor ini mendapatkan bobot yang sangat tinggi, yaitu +5.

2.6.3 *Stakeholder Values*

2.6.3.1 *Service and Quality*

PT. RCTI dapat dikategorikan sebagai sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, oleh karena itu pelayanan dan kualitas memiliki peranan yang penting bagi organisasi. Dengan adanya teknologi informasi maka akan meningkatkan pelayanan kunci atau kualitas pada PT. RCTI. Untuk faktor ini diberi bobot +4.

2.6.3.2 *Environmental Quality*

Penerapan teknologi informasi pada PT. RCTI memberi dampak yang cukup besar terhadap peningkatan kualitas lingkungan PT. RCTI, maka diberi bobot +3.

2.6.3.3 *Agility, Learning and Empowerment*

Dengan adanya implementasi teknologi informasi dapat membuat karyawan menjadi lebih fleksibel, cerdas dan cepat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan

yang terjadi dalam lingkungan internal dan eksternal industri. Untuk itu mendapatkan bobot +3.

2.6.3.4 *Cycle Time*

Penerapan teknologi informasi diharapkan membawa dampak yang positif terhadap semua elemen dan komponen yang melibatkan kenaikan tingkat efektifitas untuk menanggapi sesuatu yang tidak bisa dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya sehubungan dengan peningkatan posisi kompetitif perusahaan. PT. RCTI berusaha untuk terus meningkatkan waktu proses bisnis yang ada melalui berbagai cara dan pembaruan pada teknologi investasi teknologi informasi sehingga nilai ini mendapat bobot +4.

2.6.3.5 *Mass Customization*

Penerapan teknologi informasi diharapkan dapat menyediakan sebuah tingkat *customization* terhadap organisasi yang tidak bisa dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya sehubungan dengan peningkatan posisi kompetitif PT. RCTI. Untuk itu faktor ini mendapat bobot +3.

2.6.4 *Competitive Strategy Risks*

2.6.4.1 *Business Strategy Risk*

Penerapan teknologi informasi pasti mengandung resiko. Teknologi informasi yang tidak terpelihara dengan baik akan menimbulkan masalah. Resiko yang timbul karena berubahnya pengorganisasian ulang politis, kelompok perintah,

perubahan demografis, dll dapat cukup menghambat PT. RCTI maka dari itu diberi bobot -3.

2.6.4.2 *IT Strategy Risk*

Faktor ini merupakan resiko yang muncul dari adanya ketidaksesuaian yang timbul di area teknologi informasi dengan kelangsungan bisnis masa depan. Bagi PT. RCTI resiko ini dinilai sedang diberi bobot -3.

2.6.5 *Organizational Strategy Risks and Uncertainties*

2.6.5.1 *Business Organization Risk*

Organisasi harus mempersiapkan formulasi rencana domain bisnis, manajemen domain, rencana kontigensi, proses-proses, prosedur-prosedur, pelatihan bagi pemakai, manajemen unggulan, definisi produk, dan pemahaman kebutuhan pasar dalam rangka menerapkan teknologi informasi jangan sampai terjadi kesenjangan antara kemampuan organisasi dengan persyaratan yang dibutuhkan. Setiap investasi teknologi informasi pada PT. RCTI memiliki perencanaan yang matang. Untuk itu faktor resiko ini mendapat bobot -1.

2.6.5.2 *IT Definitional Uncertainty*

Resiko yang timbul pada faktor ini adalah ketidakpastian akan kebutuhan dan masalah dalam aktivitas bisnis sehingga teknologi informasi tidak dapat menyediakan jawaban dan solusi yang tepat. Bagi PT. RCTI resiko ini mungkin saja terjadi karena bagian teknologi tidak memahami masalah bisnis dan kebutuhan bisnis yang selalu

berubah tetapi ketidaktahuan PT. RCTI mengenai persyaratan dan spesifikasi apa saja yang dibutuhkan tidak terlalu besar maka diberi bobot -2.

2.6.5.3 IT Technical and Implementation Risk

Sumber daya yang diperlukan dalam rangka mengimplementasikan teknologi informasi di PT. RCTI dinilai sedikit mengandung resiko. Keahlian luas/baru yang perlu dikuasai oleh staf dan pihak manajemen sudah cukup, tetapi harus selalu ditingkatkan. Ketergantungan organisasi terhadap perangkat keras, piranti lunak, aplikasi piranti lunak, dan implementasi aplikasi tidak terlalu tinggi. Untuk faktor ini PT. RCTI mendapat bobot -2.

2.6.5.4 IT Services Delivery Risk

Karena adanya pemakaian sistem baru, maka dalam jangka pendek terdapat resiko dalam penyampaian layanan komputer ke pengguna yaitu seberapa besar investasi pengembangan pada staf, piranti lunak, perangkat keras, dan perlunya pihak manajemen menyediakan akomodasi bagi teknologi informasi. Resiko ini dinilai tidak terlalu berpengaruh bagi PT. RCTI untuk itu diberi bobot -2.

Tabel 2.2 Nilai Korporat PT. RCTI, Kuadran B (Strategic)

Domain Bisnis	Kondisi	Bobot
A. Financial Value		
Return on Investment	Menengah	3
B. Strategic Value		
Strategic Match	Besar	5
Competitive Advantage	Besar	4
Competitive Response	Besar	4
Management Information for CSF	Besar	4
C. Stakeholder Value		

Service and Quality	Besar	4
Environmental Quality	Menengah	3
Agility, Learning and Empowerment	Menengah	3
Cycle Time	Besar	4
Mass Customization	Menengah	3
D. Competitive Strategy Risk		
Business Strategy Risk	Menengah	-3
E. Organizational Strategy Risk & Uncertainty		
Business Organization Risk	Rendah	-1
Domain Teknologi		
A. Strategic Value		
Strategic IT Architecture	Besar	5
B. Competitive Strategy Risk		
IT Strategy Risk	Menengah	-3
C. Organizational Strategy Risk & Uncertainty		
IT Definitional Uncertainty	Menengah	-2
IT Technical and Implementation Risk	Menengah	-2
IT Service Delivery Risk	Menengah	-2
Total Values		42
Total Risk and Uncertainty		-13

2.7 Identifikasi Manfaat *Human Resource Information Systems*

identifikasi manfaat yang akan diperoleh dengan diimplementasikannya *Human Resources Information Systems* (HRIS) dibagi menjadi dua bagian yaitu manfaat *tangible* dan manfaat *intangible*. Manfaat *tangible* adalah manfaat yang berwujud sehingga dapat diukur dengan pasti, sedangkan manfaat *intangible* merupakan manfaat yang tidak berwujud atau tidak kelihatan secara langsung sehingga sulit untuk diukur. Agar mudah dalam menganalisis dan melakukan pengukuran manfaat yang ditimbulkan dengan adanya penerapan HRIS pada PT. RCTI, maka menggunakan *IT Benefit Matrix* yang dikombinasikan dengan *Information Economics*. Manfaat berwujud diperoleh dari pengurangan biaya operasional secara langsung pada lembar kerja dampak ekonomis. Sedangkan

manfaat setengah berwujud akan dihitung dengan konsep *value linking*, *value acceleration*, *value restructuring*, dan *innovation valuation*. Manfaat yang tidak berwujud yang sulit diukur dan dikonversikan kedalam nilai rupiah akan tercakup dalam penilaian terhadap domain bisnis dan domain teknologi.

Tabel 2.3 IT Benefit Matrix HRIS

<i>IT Benefit Matrix</i>	IE
<i>Tangible Measurable</i>	- Penghematan biaya operasional
<i>Tangible Unmeasurable</i>	- Tersedianya informasi yang lebih baik sehingga mampu memberikan jaminan akan keakuratan data dan informasi - Bersifat membantu pihak manajemen untuk membuat keputusan yang tepat yang berhubungan dengan sumber daya manusia (sebagai sistem penunjang keputusan) - Meningkatkan tingkat keamanan dari data-data (<i>level of security</i>) dan mengurangi resiko rusaknya data - Meningkatkan loyalitas karyawan
<i>Intangible Measurable</i>	- Kepuasan karyawan/pengguna sistem dan kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>) - Percepatan waktu proses - Mengurangi <i>human error</i> - Mengurangi ketidakpuasan pihak manajemen
<i>Intangible Unmeasurable</i>	- Meningkatkan citra PT.RCTI - Menciptakan keunggulan kompetitif lewat sumber daya manusia

2.7.1 *Tangible Measurable*

Tangible measurable atau manfaat berwujud dengan adanya implementasi HRIS adalah berkurangnya biaya-biaya operasional yang dapat dihitung secara kuantitatif. Manfaat berwujud dari penerapan HRIS terdapat pada subbab dibawah.

2.7.1.1 Penghematan Kertas dan Tinta Printer

Dengan adanya implementasi HRIS maka jumlah kertas dan tinta printer dapat dikurangi. Hal ini dikarenakan sistem telah mencakup banyak modul sehingga dalam satu waktu kita dapat membuka modul yang berbeda. Dengan adanya HRIS maka mengurangi mencetak laporan atau informasi.

2.7.1.2 Pengurangan Jumlah Karyawan

Pengurangan jumlah karyawan pada *Human Resource Division* (HRD) disebabkan karena sistem yang lama telah digantikan menjadi satu sistem besar, tetapi sudah mencakup semua fungsi-fungsi penting yang diperlukan, sehingga hanya diperlukan karyawan untuk menangani satu sistem saja.

2.7.1.3 Penghematan Biaya Listrik

Dengan menerapkan HRIS pada PT. RCTI maka dapat menghemat biaya listrik, hal ini dikarenakan hanya menjalankan satu sistem saja pada satu waktu yaitu HRIS. Sebelum mengimplementasikan HRIS untuk bagian HRD menjalankan tiga aplikasi yang berbeda dengan fungsi yang berbeda pula. Setelah

mengimplementasikan HRIS maka hanya menjalankan satu sistem yang dapat mencakup ketiga aplikasi tersebut.

2.7.1.4 Penghematan Biaya Lembur

HRIS membantu pekerjaan dalam divisi SDM lebih mudah dan cepat untuk diselesaikan sehingga mengurangi biaya lembur karyawan.

2.7.1.5 Penghematan ATK

Implementasi HRIS dapat mengurangi pemakaian alat tulis kantor seperti pulpen, *notes*, *tip ex*, dan sebagainya.

2.7.2 *Tangible Unmeasurable*

Tangible Unmeasurable merupakan manfaat langsung tetapi yang sulit untuk diukur. Yang termasuk dalam kategori manfaat ini adalah tersedianya informasi yang lebih baik, membantu pihak manajemen untuk membuat keputusan yang tepat, meningkatkan tingkat keamanan dari data-data.

2.7.2.1 Informasi yang Lebih Baik

Dengan adanya implementasi HRIS maka dapat menghasilkan informasi yang lebih akurat karena semua data disimpan dalam satu sistem. Informasi tersedia kapan saja dan dimana saja sehingga memberikan kemudahan bagi karyawan dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Dengan adanya HRIS ini, karyawan merasa lebih leluasa dalam mengakses informasi mengenai hak cuti karyawan, kenaikan gaji,

absensi, pelatihan/*training* yang sedang diadakan, seminar-seminar, dan lain-lain. HRIS dapat menghasilkan informasi yang lebih berkualitas sehingga tidak terjadi bias karena pada era sekarang ini informasi memegang peranan yang sangat penting bagi eksistensi perusahaan dalam mengatasi persaingan yang semakin meningkat.

2.7.2.2 Meningkatkan Kualitas Keputusan yang Diambil

Dengan adanya informasi yang lebih baik dan akurat maka pihak manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih tepat. Hal ini juga membantu meningkatkan kualitas keputusan yang diambil. Keputusan yang tidak tepat akan menghasilkan dampak negatif bagi perusahaan. Dengan adanya penerapan HRIS pada PT. RCTI maka akan mempermudah dalam pengaturan karyawan atau proses *handle* karyawan misalnya untuk memberikan pelatihan/*training*, beasiswa pendidikan, karyawan mana saja yang layak mendapatkan penghargaan, karyawan mana yang berhak untuk dipromosikan dan dimutasikan, dll. HRIS yang diimplementasikan oleh PT. RCTI akan sangat membantu dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) pada PT. RCTI karena menyimpan semua data karyawan dengan lengkap sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan SDM apalagi mempertimbangkan jumlah karyawan PT. RCTI yang mencapai 1579 orang. Pihak manajemen dapat menilai performa kerja karyawannya secara tidak langsung berdasarkan *record* yang ada sehingga dapat mempertahankan karyawan yang berprestasi.

2.7.2.3 Meningkatkan Tingkat Keamanan Data

HRIS dapat memberikan jaminan atas keamanan data atau informasi seperti membatasi akses hanya bagi pihak yang berwenang, memungkinkan *back up* dan *recovery* data, menjaga integritas data yaitu mencegah adanya perubahan/modifikasi data baik secara sengaja maupun tidak disengaja sehingga data yang disimpan terjaga keasliannya.

2.7.2.4 Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan yang semakin tinggi didapatkan karena adanya kepuasan bekerja pada PT. RCTI dan karyawan merasa dihargai dan dihormati. Dengan adanya HRIS ini maka perusahaan dapat mengetahui lebih jelas kinerja tiap karyawannya sehingga dapat memberikan dan membayar kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh karyawannya.

2.7.3 *Intangible Measurable*

Intangible measurable adalah manfaat atau keuntungan tidak langsung tetapi bisa diukur/dinilai dengan uang.

2.7.3.1 Meningkatkan Kepuasan Karyawan Dalam Bekerja dan Produktivitas

Kerja

Pengimplementasian HRIS diharapkan dapat meningkatkan kepuasan karyawan/pengguna sistem tersebut (*job satisfaction*) dan meningkatkan produktivitas kerja. Dengan adanya HRIS ini maka proses input data menjadi lebih

mudah dan sederhana. Memudahkan karyawan dalam melihat data dan melakukan *update* data serta pembuatan laporan. Diharapkan dengan adanya kemudahan yang didapat maka dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Dengan meningkatnya kepuasan karyawan terhadap sistem dan kepuasan kerja yang meningkat diprediksikan kontribusi karyawan terhadap perusahaan akan meningkat dan lebih berkonsentrasi dalam pekerjaan. Sehingga secara tidak langsung menaikkan produktivitas kerja dari karyawan tersebut.

2.7.3.2 Percepatan Waktu Proses

Waktu adalah uang hal ini telah dibuktikan dengan persaingan antar industri yang semakin kompetitif dan berburu dengan waktu. Implementasi HRIS pada PT. RCTI dapat mempercepat waktu proses. Proses bisnis yang dapat dipercepat dalam hal ini adalah semua proses bisnis yang berhubungan dengan bagian HRD dan secara tidak langsung akan berakibat mempercepat pekerjaan di divisi atau bagian lainnya. Percepatan waktu proses diperoleh karena kemudahan mendapatkan informasi yang akurat dan proses yang lebih cepat sehingga karyawan yang membutuhkan informasi tersebut juga dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih cepat pula.

2.7.3.3 Mengurangi *Human Error*

Suatu sistem berbasis komputer biasanya dapat meminimalkan kesalahan yang terjadi dari sisi manusianya. Dengan adanya HRIS maka dapat mengurangi kesalahan yang ditimbulkan oleh manusia. Karena faktor kelelahan, stress dan konsentrasi yang rendah maka manusia sangat mungkin berbuat ceroboh/lalai

sedangkan sistem tidak mengenal kata stress dan lelah karena sudah dibangun sedemikian rupa dan memiliki kapasitas serta kekuatan yang konstan atau dapat pula dikatakan bersifat stabil dan konsisten.

2.7.3.4 Mengurangi Ketidakpuasan Pihak Manajemen

Human Resource information Systems (HRIS) digunakan pada divisi SDM untuk membantu proses kerja divisi tersebut yang meliputi perekrutan, seleksi, penempatan (*placement*) karyawan sesuai dengan prasyarat, promosi sampai karyawan tersebut pensiun/berhenti kerja/PHK. Dengan adanya sistem aplikasi seperti ini maka dapat sangat membantu pihak manajemen dalam mengambil tindakan dan melakukan/merubah strategi. Pihak manajemen merasa puas karena informasi yang lengkap tentang karyawan mereka sudah ada dalam sistem sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi manajer untuk melakukan tindakan dan mengambil keputusan yang berhubungan dengan karyawan/staf mereka.

2.7.4 *Intangible Unmeasurable*

Intangible unmeasurable meliputi manfaat-manfaat tidak langsung yang sulit untuk diukur yaitu meliputi citra dan daya saing perusahaan serta keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

2.7.4.1 Meningkatkan Citra PT. RCTI

PT. RCTI sudah memiliki *brand image* yang memiliki potensi jual yang tinggi. Tetapi citra yang ditimbulkan dari sumber daya manusianya masih kurang

2.8 Identifikasi Biaya

Identifikasi biaya-biaya yang akan muncul dengan diterapkannya sistem informasi sumber daya pada PT. RCTI meliputi dua kategori besar, yaitu biaya pengembangan (*Development Cost*) dan biaya berjalan (*Ongoing Expenses*).

2.8.1 Biaya Pengembangan (*Development Cost*)

Biaya pengembangan (*development cost*) adalah biaya yang dikeluarkan pertama kali atau pada awal pembangunan sistem informasi sumber daya manusia pada PT. RCTI sampai sistem tersebut telah berjalan atau beroperasi pada tahun pertama. Biaya pengembangan hanya dikeluarkan pada saat pertama kali membangun sistem. Biaya pengembangan terdiri dari :

1. Biaya perangkat keras (*hardware costs*) yaitu biaya yang dikeluarkan untuk membeli perangkat keras yang dibutuhkan untuk membangun *Human Resources Information System* (HRIS) seperti server, komputer (*workstation*), UPS, dll.
2. Biaya perangkat lunak (*software costs*) yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membeli atau membiayai piranti lunak baru yang dibutuhkan untuk menjalankan HRIS dan mendukung keberhasilan sistem tersebut.
3. Biaya tenaga kerja yaitu biaya yang dikeluarkan untuk membayar *programmer*, analis sistem, dsb.

