

## BAB 6 Rencana Organisasi dan Sumber Daya Manusia

### 6.1 Tujuan dan Sasaran SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang dimiliki organisasi (Mondy dan Martocchio, 2016). Perencanaan SDM menjadi suatu hal yang cukup signifikan mengingat SDM sangat mempengaruhi kinerja perusahaan sehingga mampu mencapai tujuan dan sasaran dari perusahaan.

SKIPO memiliki visi yaitu memberikan solusi teknologi informasi sehingga masyarakat mendapatkan pengalaman terbaik dalam menerima layanan jasa dalam bidang kesehatan. Visi tersebut menjadi dasar perusahaan untuk menentukan tujuan dan sasaran manajemen SDM.

#### 6.1.1 Tujuan SDM

1. Menyediakan karyawan berkompeten
2. Mendukung karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan kompetensi
3. Mendukung karyawan untuk mencapai performa dan tantangan yang diberikan oleh perusahaan
4. Menjaga keharmonisan dan kekompakan karyawan.
5. Menjaga dan meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan.
6. Menjadi perusahaan yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan mutu karyawan

#### 6.1.2 Sasaran SDM

1. Melakukan rekrutmen dan pemilihan karyawan sesuai dengan kompetensinya
2. Mengikutsertakan karyawan SKIPO dalam program pelatihan minimal satu kali dalam setiap tahunnya, terutama bagi divisi IT yang memegang peranan vital bagi bisnis SKIPO
3. Memberikan insentif kepada karyawan berdasarkan KPI *Achievement* yang diperoleh dan didapatkan sekali dalam setahun sebesar maksimal 1 kali gaji sesuai.
4. Menyelenggarakan rekreasi karyawan perusahaan satu tahun sekali.
5. Meningkatkan gaji karyawan sebesar 5% setiap tahunnya
6. Menyelenggarakan *performance appraisal* setiap 6 bulan sekali yang berisi *key performance indicator* untuk setiap divisi yang dibuat sesuai dengan tujuan

jangka pendek perusahaan

7. Mampu menggaji karyawan dengan upah yang sesuai dengan *grade* karyawan setiap tahunnya.

## 6.2 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan sistem yang berisi nilai-nilai bersama, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang berhubungan dengan struktur formal untuk menghasilkan norma-norma perilaku (Mondy dan Martocchio, 2016). Budaya perusahaan yang dianut SKIPO adalah *employer branding*. *Employer branding* adalah citra perusahaan yang diciptakan untuk menarik dan mempertahankan tipe karyawan yang dicari perusahaan (Mondy dan Martocchio, 2016). *Employer branding* yang dibangun perusahaan menunjukkan bagaimana citra perusahaan untuk mata publik. *Employer branding* juga menjadi strategi rekrutmen perusahaan dimana kriteria karyawan akan mencerminkan citra perusahaan. Melalui branding perusahaan, orang-orang mengetahui apa yang diperjuangkan perusahaan, orang-orang yang dipekerjakan di dalamnya, kesesuaian antara pekerjaan dan orang, dan keberhasilan yang dicapai dan bagaimana perusahaan menghargai karyawannya. Selain itu, budaya perusahaan yang dianut SKIPO dapat dijelaskan secara utuh melalui nilai-nilai dan artefak perusahaan sebagai berikut.

### 6.2.1 Nilai-nilai Perusahaan

Perusahaan menanamkan nilai CARING yang terdiri dari *customer-centered*, *accountable*, *reliability*, *innovative*, dan *work-in-Group*.

1. *Customer-centered*

Perusahaan senantiasa menjunjung tinggi nilai *customer-centered*. Pelanggan adalah fokus utama seluruh karyawan dalam menjalankan tugas mereka terlepas dari apapun peran mereka.

2. *Accountable*

Budaya bertanggung jawab dapat mendorong seluruh karyawan untuk mempertimbangkan keputusan dan pekerjaan yang dilakukan. Dengan memiliki rasa tanggung jawab, karyawan akan memprioritaskan kepentingan bersama yaitu kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan diri sendiri.

3. *Respect*

Budaya respek dapat meningkatkan harmonisasi di lingkungan kerja perusahaan. Setiap anggota perusahaan dapat mengutarakan ide-ide baru mereka dan harus dihormati. Dengan menghargai satu sama lain, maka iklim kerja yang

kondusif dapat tercipta.

#### 4. *Innovative*

Demi mencapai tujuan dan sasaran perusahaan maka diperlukan budaya Inovatif. Seluruh karyawan juga diharuskan untuk melakukan pekerjaan dengan cepat dan tepat. Perusahaan bergerak di bidang penyedia layanan digital yang selalu ingin menjadi pelopor di industrinya sehingga dibutuhkan kesiapan kerja yang maksimal dan inovatif demi menghasilkan jasa yang selalu menjadi pelopor.

#### 5. *Work-in-Group*

Untuk menjadi perusahaan dengan lingkungan kerja yang nyaman, maka budaya untuk selalu bekerja dalam grup baik untuk ditanamkan. Sehingga kekompakan dan keterkaitan satu sama lain dapat dirasakan dalam lingkungan kerja perusahaan.

### 6.2.2 Artefak Perusahaan

Artefak adalah simbol dan tanda yang dapat diamati dari budaya organisasi, seperti cara pengunjung disambut, tata letak fisik organisasi, dan bagaimana karyawan dihargai (McShane dan Von Glinow, 2015). Artefak perusahaan terdiri atas beberapa poin sebagai berikut.

#### 1. Simbol Perusahaan



Gambar 6.1 Simbol SKIPO

Arti warna kuning jingga pada logo perusahaan adalah kehangatan, kenyamanan, dan keceriaan. Cita-cita perusahaan SKIPO adalah membangun perusahaan yang menyediakan antrian online yang nyaman bagi pelanggan. Selain itu, demi mencapai iklim kerja yang kondusif maka suasana kerja yang dibentuk harus hangat dan ceria.

#### 2. Ritual

Ritual adalah rutinitas terprogram dari kehidupan organisasi sehari-hari yang mendramatisir budaya organisasi (McShane dan Von Glinow, 2015). Ritual-ritual yang terdiri dari sebagai berikut:

##### a. Cara karyawan menyambut calon pelanggan.

Keterbukaan dan antusiasme menyambut pada calon pelanggan, seluruh informasi dasar mengenai fitur *subscription plan* diketahui

dengan baik oleh seluruh karyawan.

- b. Seberapa sering eksekutif senior mengunjungi bawahan  
Para direksi secara rutin bertemu karyawan pada *meeting* yang diadakan setiap minggu. Direksi pada masing-masing bidang akan mengevaluasi dan memantau kinerja bawahan mereka
- c. Cara berkomunikasi satu sama lain  
SKIPO berkomunikasi lewat grup whatsapp dan SKYPE untuk mendiskusikan pekerjaan dan juga dapat berhubungan langsung dengan berbagai divisi perusahaan dengan cara bertemu di kantor SKIPO.

### 3. Ceremonies

*Ceremonies* adalah kegiatan yang direncanakan dilakukan khusus untuk kepentingan audiens dimana karyawan diberikan apresiasi atau penghargaan di depan umum atau merayakan peluncuran produk baru atau kontrak yang baru dimenangkan (McShane dan Von Glinow, 2015). Salah satu *ceremonies* yang diselenggarakan SKIPO adalah *outing*.

Program *outing* diisi dengan acara bebas atau permainan ringan yang tidak terlalu berat secara fisik, pikiran dan emosional. Jenis *outing* yang diadakan adalah karaoke bersama, *barbeque*, menginap di villa. Program *outing* dilakukan sekali setahun untuk meningkatkan keakraban dan mengapresiasi target yang telah dicapai perusahaan pada tahun berjalan.

### 4. Seragam



Gambar 6.2 Desain Seragam SKIPO

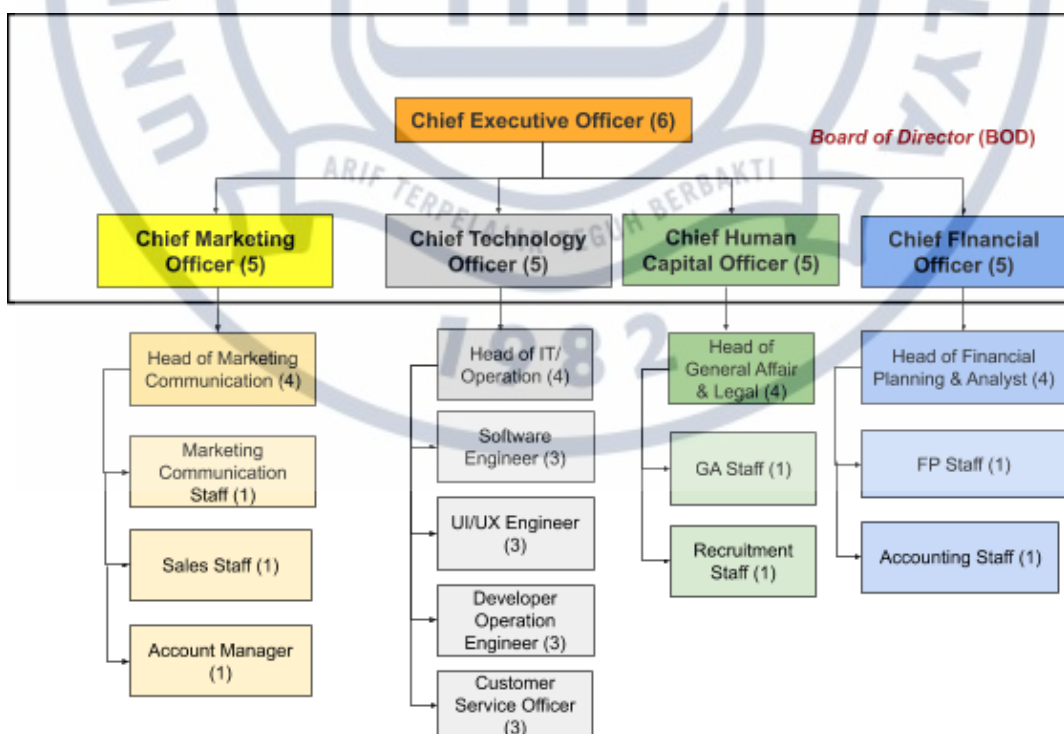
Seragam merupakan salah satu artefak yang terlihat dalam perusahaan. Perusahaan tidak menerapkan peraturan penggunaan seragam resmi pada hari kerja untuk karyawan ketika *meeting rutin* yang dilakukan dua minggu sekali.

Namun karyawan yang melakukan pemantauan pada lapangan (misalnya sedang mengunjungi mitra rumah sakit atau sedang melakukan kegiatan pemasaran pada salah satu *exhibition*, karyawan SKIPO diwajibkan untuk menggunakan seragam resmi dari perusahaan.

### 6.3 Struktur Organisasi

Nilai Indeks Pembangunan Teknologi Informasi dan Komunikasi (IP-TIK) di Indonesia pada tahun 2017 mencapai 4.99, meningkat dibanding IP-TIK tahun 2016 sebesar 4.34 (Badan Pusat Statistik, 2018). Hal ini dapat menjadi acuan bahwa pertumbuhan teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia meningkat setiap tahunnya. SKIPO adalah layanan yang bergerak pada bidang teknologi informasi sehingga pengambilan keputusan yang cepat dapat menjadi penentu yang signifikan. Berdasarkan tersebut di atas, perusahaan menggunakan struktur organik dengan alasan struktur organik memungkinkan perusahaan dapat menyesuaikan dengan situasi baru dan kebutuhan perusahaan (McShane dan Von Glinow, 2015).

Karena kebutuhan perusahaan akan SDM pada tahun pertama masih belum banyak, maka struktur organisasi akan dibuat ramping. Untuk tahun-tahun berikutnya, struktur organisasi akan berkembang sesuai dengan kebutuhan yang diperkirakan. Struktur organisasi PT Layanan Kreasi Digital dapat dilihat pada Gambar 6.3.



Gambar 6.3 Struktur Organisasi SKIPO

### 1. Level 1: *Top Management*

Posisi pekerjaan yang tergolong *top management*, antara lain: (1) Chief Executive Officer (CEO), (2) *Chief Marketing Officer* (CMO), (3) *Chief Technological Officer* (CTO), (4) *Chief Human Resources Officer* (CHRO), (5) *Chief Financial Officer* (CFO)

### 2. Level 2: *Middle Management*

Posisi pekerjaan yang tergolong *middle management*, antara lain: (1) *Head of Marketing Communication*, (2) *Head of IT*, (3) *Head of GA & Legal*, dan (4) *Head of Financial Planning & Analysis*.

### 3. Level 3: Staff

Posisi pekerjaan yang tergolong *staff*, antara lain: (1) *Sales staff*, (2) *Marketing Communication staff*, (3) *Software Engineer staff*, (4) *UI/UX staff*, (5) *General Affair Staff*, (6) *Recruitment Staff*, (7) *Payroll Staff*, (8) *Accounting staff*, dan (9) *Financial Planning staff*.

Ketiga level manajemen yang ada pada struktur organisasi SKIPO dibentuk sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk menjalankan bisnis dengan lancar. Struktur organisasi SKIPO dibentuk sedemikian rupa agar memudahkan jalur komunikasi dan koordinasi. Struktur organik ini memiliki kelebihan yaitu *wide span of control*, *high decentralization*, dan *low formalization* (McShane dan Von Glinow, 2015). Pengambilan keputusan dan respon terhadap masalah yang dihadapi akan lebih cepat. Selanjutnya, ketika kebutuhan perusahaan semakin bertambah maka level *middle management* dan *staff* akan ditambahkan.

#### 6.3.1 Fungsi Operasi atau Information Technology (IT)

Seluruh aktivitas IT dipimpin oleh seorang *head of IT*. Aktivitas-aktivitas IT tersebut terdiri dari membuat dan mengembangkan platform SKIPO, operasional sistem SKIPO, pengembangan aplikasi SKIPO, melakukan analisis terhadap proses bisnis, dan menyediakan data-data analisis. Pada departemen IT juga terdapat *CS officer* yang bertanggung jawab untuk merespon *email*, panggilan dan *live chat* pelanggan terkait aplikasi SKIPO dimana jam kerja *CS officer* adalah 9 jam sehari.

#### 6.3.2 Fungsi Pemasaran

##### a. Fungsi Penjualan atau Sales

Departemen penjualan dipimpin oleh seorang *head of sales* yang memiliki tugas utama yaitu sebagai berikut:

- Bertanggung jawab untuk mencapai target penjualan
- Membangun jaringan distribusi di wilayah yang sudah ditentukan

- a. Mengidentifikasi peluang bisnis dan membuat proposal penjualan produk semenarik mungkin untuk meningkatkan sales
- b. Mengevaluasi kinerja sales staff pada setiap *sales channel*
- c. Memimpin tim penjualan dan mengarahkan *sales staff* agar dapat memenuhi target penjualan
- d. Memiliki kewajiban untuk menguasai karakteristik pangsa pasar dan meningkatkan *market share* sesuai dengan target

**b. Fungsi Marketing Communication**

Departemen *marketing communication* dipimpin oleh seorang *head of marketing communication* yang memiliki tugas utama untuk memberikan informasi dengan tujuan meningkatkan brand maupun konsumen baik langsung maupun tidak langsung agar tepat sesuai pasar yang dituju. Kunci utama pekerjaan *marketing communication* ini adalah di Komunikasi. Pada divisi ini juga berkewajiban untuk *marketing planning* yang disesuaikan dengan *marketing budget* yang diberikan perusahaan.

**6.3.3 Fungsi Sumber Daya Manusia dan General Affair**

**a. Fungsi Sumber Daya Manusia**

Berikut ini adalah tugas dari divisi sumber daya manusia:

- Merencanakan dan mengkoordinasikan tenaga kerja perusahaan agar dapat mempekerjakan karyawan yang berbakat
- Memberi masukan pada manajer mengenai kebijakan perusahaan, seperti memberikan perlakuan dan kesempatan yang sama pada karyawan.
- Melaksanakan proses perekrutan, wawancara kerja, seleksi, dan penempatan karyawan baru.
- Menjadi tempat bagi karyawan SKIPO untuk berkonsultasi mengenai rencana jenjang karier.
- Mengevaluasi kinerja karyawan dan bekerja sama dengan para manager untuk memberikan *performance assessment* setiap karyawan.

**b. Fungsi General Affair**

Departemen *general affair* memiliki tugas untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan melalui pengadaan barang dan jasa yang dibutuhkan. GA staff melakukan koordinasi dengan departemen lain untuk mengetahui kebutuhan departemen lain serta merencanakan anggaran pengadaan barang atau jasa beserta biaya pemeliharannya. Pengadaan peralatan kantor, meliputi antara lain, alat tulis

kantor, meja, kursi, laptop, komputer, AC, aksesoris atau penghias ruangan, dan lain sebagainya. GA juga bertugas untuk memastikan sumber daya penunjang lain, seperti kendaraan operasional, office boy, cleaning service, satpam, operator telpon, dan jasa outsourcing lainnya.

#### 6.3.4 Fungsi Accounting

Departemen *accounting* memiliki kewajiban untuk memperhitungkan, menangani, mencatat, menganalisis, dan membuat strategi perpajakan sehubungan dengan transaksi yang terjadi perusahaan.

#### 6.3.5 Fungsi Financial Planning

Berikut ini adalah tugas utama departemen *financial planning*:

- a. Membuat perencanaan keuangan dan laporan yang efisien, akurat, dan tepat waktu yang sesuai dengan Peraturan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK)
- b. Menyusun anggaran perusahaan dan mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien dalam rangka mendukung operasional perusahaan.
- c. Mengatur arus kas perusahaan, terutama dalam mengelola utang dan piutang. Hal ini dilakukan demi memastikan ketersediaan dana untuk operasional perusahaan dan kondisi keuangan yang baik dan stabil.

#### 6.4 Perencanaan SDM

Demi memenuhi kebutuhan pengembangan dan strategi korporasi PT. Layanan Kreasi Digital, maka perusahaan membuat perencanaan SDM yang dipaparkan dalam bentuk *Manpower Planning* (MPP). Perusahaan merupakan perseroan terbatas (PT) maka paling tidak harus memiliki satu orang direktur dan satu orang komisaris. Perencanaan SDM yang dilakukan SKIPO atau PT. Layanan Kreasi Digital adalah untuk karyawan tetap dan *outsorce* pada lima tahun pertama.

Tabel 6.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia PT. Layanan Kreasi Digital (SKIPO)

JABATAN		TAHUN KE-					
		0	1	2	3	4	5
Komisaris		1	1	1	1	1	1
<b>C-Level</b>							
C-Level	Chief Executive Officer	1	1	1	1	1	1
	Chief Marketing Officer	1	1	1	1	1	1
	Chief Technology Officer	1	1	1	1	1	1
	Chief Financial Officer	1	1	1	1	1	1

	Chief Human Capital Officer	1	1	1	1	1	1
<b>Marketing</b>							
Marketing	Head of Marketing	1	1	1	1	1	1
	Communication						
	Account Manager	1	2	3	5	5	5
	Marketing Communication Staff	1	1	1	2	2	2
	Sales Staff	1	2	2	4	4	4
<b>Operation</b>							
Operation	Head of IT	1	1	1	1	1	1
	Software Engineer	1	1	2	3	3	3
	UI/UX Engineer	1	1	2	2	2	2
	Developer Operation Engineer	1	1	2	2	2	2
	Customer Service Officer	10	10	10	14	14	14
<b>Finance</b>							
Finance	Head of Financial Planning	1	1	1	1	1	1
	FP Staff	0	1	1	1	1	1
	Accounting Staff	0	1	1	1	1	1
<b>Human Resource</b>							
Human Resource	Head of General Affair & Legal	1	1	1	1	1	1
	GA Staff	1	1	2	2	2	2
	Recruitment Staff	0	1	2	2	2	2
<b>Support</b>							
Support	Driver	0	1	1	2	2	2
	Receptionist	0	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Tabel 6.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia PT. Layanan Kreasi Digital (SKIPO)

Pada tahun ke-0 dan ke-1, jumlah *manpower* perusahaan adalah 26-33 orang. Pada tahun ke-0, seluruh departemen akan diberikan pelatihan oleh masing-masing direktur pada setiap divisi, sementara departemen IT bertugas mengembangkan platform SKIPO. Lalu pada tahun ke-1 dan seterusnya, *sales staff*, *account manager*, dan *marketing communication staff* ditambahkan sebanyak satu orang di setiap tahunnya, hal ini dilakukan karena terjadinya peningkatan target penjualan, kegiatan pemasaran, dan untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan. Sementara pada departemen IT, *software engineer*, *UI/UX engineer*, *developer operation officer*, dan *customer service officer* juga ditambahkan sebanyak satu orang di setiap

tahunnya. Hal ini disebabkan oleh pihak IT harus mendatangi rumah sakit untuk melakukan pengunduhan dan penanganan jika ada kendala pada aplikasi antrian SKIPO di rumah sakit, *training* kepada operator di rumah sakit terkait penggunaan *branch app* (aplikasi di rumah sakit), *maintenance*, dan khusus untuk *CS officer* memiliki tugas untuk selalu siap menjawab telepon dan *live chat* dari pelanggan.

#### **6.4.1 Status Pekerjaan**

Beberapa area kerja pada PT Layanan Kreasi Digital bukan merupakan hal utama. Selain itu terdapat juga area kerja yang tidak dibutuhkan adanya tenaga kerja selama bisnis menjalankan operasional sehari-hari. Oleh karena itu, PT Layanan Kreasi Digital membagi status pekerjaan pada karyawan menjadi dua, yaitu: (1) karyawan tetap dan (2) karyawan tidak tetap dengan penjelasan sebagai berikut.

##### **1. Karyawan tetap**

Karyawan yang berada dalam struktur organisasi PT Layanan Kreasi Digital dan melewati masa kerja selama 6 bulan disebut dengan karyawan tetap. Berdasarkan UU 13 tahun 2003, karyawan tetap diwajibkan bekerja dengan waktu 36-40 jam per minggu.

##### **2. Karyawan kontrak**

Karyawan kontrak disebut juga karyawan masa percobaan.

Sebelum mengangkat karyawan tetap, maka karyawan harus menjalani masa kontrak selama 1 tahun dan masa percobaan selama 3 bulan. Karyawan kontrak dievaluasi setiap 3 bulan masa kerja dan dinilai berdasarkan *key performance indicator*. Setelah melewati masa kontrak satu tahun, karyawan dapat diangkat menjadi karyawan tetap.

##### **3. Outsourcing**

Perusahaan merekrut tenaga kerja dari pihak ketiga (alihdaya) untuk posisi satpam dan petugas kebersihan.

#### **6.5 Pengadaan SDM**

PT Layanan Kreasi Digital akan menjalankan proses pengadaan SDM untuk karyawan tetap dengan beberapa langkah, antara lain: (1) rekrutment, (2) seleksi, (3) penempatan, (4) orientasi, dan (5) induksi. Level karyawan yang termasuk dalam pengadaan SDM adalah: (1) *top management*, (2) *middle management*, (3) *staff*. Sedangkan untuk karyawan tetap, pengadaannya tidak melalui proses yang telah disebutkan di atas.

### 6.5.1 Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses penarikan orang dalam jangka waktu tertentu, jumlah yang cukup, dan dengan kualifikasi yang sesuai untuk mempekerjakan orang dalam organisasi (Mondy dan Martocchio, 2016). Cara yang dapat digunakan untuk rekrutmen karyawan pada PT. Layanan Kreasi Digital adalah sebagai berikut.

1. *School and Campus recruitment*

Perusahaan bekerjasama dengan sekolah, kampus, dan pusat pelatihan untuk memperoleh SDM yang dibutuhkan. Calon karyawan yang akan dipekerjakan dengan cara ini adalah karyawan dalam tingkat *staff*.

2. *Virtual Job Fair*

*Virtual Job Fair* adalah cara perekrutan secara *online* yang dilakukan oleh seorang atau sekelompok *employer* untuk menarik banyak pelamar (Mondy dan Martocchio, 2016). Cara ini cukup memudahkan karena jangkauan yang luas dan biaya yang rendah.

3. *Employee Referral*

*Employee Referral* adalah cara merekrut karyawan dengan menggunakan jaringan internal yang dimiliki oleh karyawan untuk merekomendasikan calon kandidat terbaik.

sebuah program terstruktur yang digunakan oleh perusahaan dalam mencari karyawan terbaik dengan cara menerima rekomendasi dari karyawan internal mereka melalui jaringan yang mereka miliki. Karena memiliki banyak manfaat dan dirasa dapat membantu mereka untuk mencari kandidat yang mereka inginkan.

### 6.5.2 Seleksi

Proses pemilihan individu yang paling tepat dari para pelamar untuk posisi tertentu dalam sebuah perusahaan disebut dengan seleksi (Mondy dan Martocchio, 2016). Pemilihan individu yang tidak tepat, baik itu *overqualified* maupun *underqualified*, akan mengakibatkan kinerja yang tidak efektif. Oleh karena itu, perusahaan melakukan beberapa langkah dalam proses seleksi, antara lain:

1. *Preliminary Screening*

*Preliminary screening* dilakukan dengan menyingkirkan semua pelamar yang dengan sangat jelas tidak bersangkutan dengan posisi yang ditawarkan. Data pelamar tersebut bisa jadi ditempatkan di posisi lain pada perusahaan yang saat itu sedang membuka lowongan kerja atau untuk di masa datang.

## 2. *Review of Applications and Review of Résumés*

*Employer* selanjutnya melakukan evaluasi data dan resume dari pelamar untuk menentukan apakah pelamar dapat ditempatkan pada posisi tersebut. Resume tersebut disesuaikan dengan *keywords* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 3. *Selection Test*

*Selection Test* yang dilakukan oleh perusahaan adalah psikotes dan tes potensi akademik. Tes-tes tersebut dilakukan guna mengetahui kondisi emosional dan karakter dari pelamar. Dan juga terdapat tes kemampuan *hard skill* yang berkaitan dengan posisi yang ingin diisi seperti IT Engineer akan diuji mengenai kemampuan *programming*.

## 4. *Employment Interview*

Wawancara terhadap pelamar dilakukan setelah lolos dari tes seleksi yang telah dilakukan. Wawancara dilakukan oleh pihak yang akan bersangkutan langsung dengan pelamar jika sudah masuk ke dalam lingkungan kerja perusahaan. Wawancara dilakukan dalam 2 tahap yaitu wawancara dengan HR lalu wawancara dengan user terkait dengan tim kerja.

## 5. *Offering*

Proses penawaran akan dilakukan setelah proses wawancara dilewati oleh calon karyawan. Proses ini dilakukan untuk melakukan diskusi terhadap apa yang dapat diberikan perusahaan terhadap calon karyawan dalam hal kompensasi dan manfaat. Selain itu, peraturan-peraturan perusahaan yang berkaitan dengan calon karyawan akan disampaikan dalam proses ini. Proses ini akan diakhiri dengan penandatanganan kontrak kerja oleh calon karyawan dan pihak perusahaan.

## 6. *Probation*

Masa percobaan dilakukan untuk karyawan yang sudah bekerja di perusahaan. Masa percobaan ini memiliki durasi selama 3 bulan. Tujuan dari masa percobaan adalah sejauh mana karyawan dapat bekerja sesuai dengan ekspektasi perusahaan dan bagaimana ia menyesuaikan dengan lingkungan kerja perusahaan.

### **6.5.3 Induksi**

Pada masa awal karyawan baru bekerja di perusahaan, terdapat masa induksi yang diberikan kepada karyawan baru tersebut. Masa orientasi dilakukan agar

karyawan baru dapat menyesuaikan diri serta karyawan akan diberikan informasi mengenai profil perusahaan, budaya dan lingkungan perusahaan, serta produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Dengan adanya masa induksi ini, karyawan memiliki waktu untuk memahami serta beradaptasi dan merasa nyaman dalam lingkungan kerja yang ditempatinya.

## 6.6 Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah usaha perusahaan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi (Mondy dan Martocchio, 2016). Pelatihan dilakukan untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan pada posisinya. Sedangkan pengembangan lebih mengarah pada jangka panjang dan melebihi kebutuhan pada posisi saat ini sehingga karyawan dapat dipersiapkan untuk menghadapi perubahan dan pertumbuhan perusahaan di masa depan. Perusahaan mengadakan pelatihan setiap enam bulan sekali di setiap tahunnya.

Berikut ini adalah beberapa metode pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Metode yang akan digunakan adalah:

### 1. *E-Learning*

Dengan teknologi dan fasilitas yang ada pada saat ini, pembelajar dapat mengakses materi melalui media digital seperti melalui internet. Pihak yang menyediakan jasa e-learning juga sudah banyak menyediakan fasilitas yang dapat diakses seperti Coursera dan Udacity. Dengan memanfaatkan fasilitas tersebut, perusahaan dapat memberikan fasilitas kepada karyawan agar dapat mengakses *massive open online course (MOOCs)* yang sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan kemudian mengawasi pencapaian karyawan pada *course* tersebut.

Kelebihan dari *e-learning* adalah: (1) biaya yang cenderung rendah, (2) fleksibilitas tinggi, (3) *retention rate* tinggi, dan (4) dampak baik dalam hal lingkungan kerja.

### 2. *Classroom Method*

Tatap muka antara pengajar dan pelajar masih menjadi bagian yang efektif untuk pelatihan. Kelebihan dari metode ini adalah pengajar dapat menyampaikan informasi dengan baik kepada pelajar dalam waktu yang singkat. Selain itu dengan jumlah peserta yang tepat, maka dapat dilakukan diskusi yang berdampak baik pada pengajaran. Pembelajaran ini dapat

dilakukan di lingkungan kantor PT Layanan Kreasi Digital maupun di fasilitas yang disediakan oleh penyedia jasa pelatihan.

### 3. *On-the-Job Training*

Pelatihan dengan menghadapkan karyawan pada pekerjaan yang sebenarnya dapat menjadi pilihan agar karyawan dapat langsung merasakan pekerjaan yang dihadapi pada posisi yang ditempatinya. Transfer pengetahuan dari karyawan yang lebih berpengalaman kepada karyawan baru juga dapat dilakukan melalui metode ini. Selain itu karyawan juga tetap menghasilkan produktivitas dalam perusahaan. PT Layanan Kreasi Digital dapat menunjuk penanggung jawab kepada karyawan yang lebih berpengalaman untuk menjadi mentor dalam metode ini. Selanjutnya mentor dapat menilai kinerja karyawan baru untuk dijadikan bahan evaluasi.

### 4. Seminar

Seminar diadakan bisa secara tertutup maupun umum. Kelebihan dari seminar ini, biasanya seminar selalu mengangkat topik-topik yang menarik dan terkini untuk diskusikan dengan audience serta audience pun dapat aktif mendengar serta bertanya. Sehingga dengan mengikut seminar ini, karyawan dapat menambah pengetahuan dan mengembangkan kemampuan agar pembelajaran tersebut dapat diimplementasikan di lingkungan kerja PT Layanan Kreasi Digital.

## 6.7 **Jenjang Karir**

PT. Layanan Kreasi Digital memberikan kesempatan yang sama untuk jenjang karir bagi karyawan dengan *performance* yang baik. Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir, baik secara vertikal maupun horizontal. Jenjang karir vertikal adalah jenjang karir dimana karyawan dapat berpindah ke level yang lebih tinggi. Di lain sisi, jenjang karir horizontal memungkinkan karyawan dapat mengembangkan pengalamannya pada level yang sama sebelum akhirnya dilakukan promosi.

Jenjang karir tersebut disediakan untuk karyawan yang memiliki potensi, prestasi, perilaku, dan pengalaman yang baik di bidang masing-masing. Hal-hal tersebut akan dinilai oleh PT Layanan Kreasi Digital berdasarkan performa yang dilakukan karyawan, pencapaian karyawan, bagaimana karyawan berperilaku, dan bagaimana cara karyawan menyelesaikan masalah yang dihadapi.

## 6.8 Sistem Kompensasi & Benefit

Dalam memberikan motivasi dan semangat kerja karyawan, maka sistem kompensasi yang baik dan jelas sangat penting untuk diberikan pada setiap anggota dalam struktur organisasi perusahaan. Berdasarkan jenisnya, kompensasi terbagi menjadi 2 jenis yaitu *financial compensation* dan *non-financial compensation* (Mondy dan Martocchio, 2016). Bentuk *direct financial compensation* yang diberlakukan pada SKIPO adalah gaji, bonus tahunan dan Tunjangan Hari Raya (THR). Sedangkan untuk *indirect financial compensation* yang diberikan terhadap karyawannya adalah tunjangan kesehatan dan cuti. Pemberian kompensasi oleh PT. Layanan Kreasi Digital sesuai dengan jabatan dan kinerja karyawan.

### 6.8.1 Sistem Evaluasi Kerja

Evaluasi pekerjaan pada PT. Layanan Kreasi Digital akan menggunakan point factor system berdasarkan compensable factor sebagai metode utama dalam menentukan nilai kompensasi pada karyawan. Dengan menggunakan dua variabel utama, yaitu kapasitas dan tanggung jawab, skala compensable factor yang digunakan oleh perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut:

Faktor	Bobot	Golongan/ Degree Factor				
		1	2	3	4	5
<b>Kapasitas</b>						
Pendidikan	12%	10	20	30	40	50
Pengalaman Kerja	20%	23	50	75	99	125
Skill dan Kompetensi	15%	15	29	44	59	75
<b>Tanggung Jawab</b>						
Beban Kerja	25%	25	49	74	99	120
Dampak Kinerja	13%	15	29	44	59	75
Akses terhadap Rahasia Perusahaan	10%	10	19	29	39	50
Kondisi Kerja	5%	2	4	4	5	5
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>500</b>

Tabel 6.2 Sistem Evaluasi Kerja

Position	Kapasitas			Tanggung Jawab				Total Point
	Pendidikan	Pengalaman	Kompetensi	Akses Data Rahasia	Dampak Kinerja	Beban Kerja	Kondisi Kerja	
Chief Executive Officer	40	75	50	50	60	80	5	360
Chief Marketing Officer	40	75	50	50	50	70	5	340
Chief Technology Officer	40	75	50	50	50	70	5	340
Chief Financial Officer	40	75	50	50	50	70	5	340
Chief Human Capital Officer	40	75	50	50	50	70	5	340
Head of Marketing Communication	30	50	30	30	40	75	4	259
Account Manager	20	15	10	20	20	30	3	118
Marketing Communication Staff	20	15	10	20	20	30	3	118
Head of Sales	30	50	30	30	40	75	4	259
Sales Staff	20	15	10	20	20	30	3	118
Business Development	30	50	30	30	40	75	4	259
Head of IT	40	50	40	30	50	75	4	289
Software Engineer	25	40	25	25	35	60	3	213
UI/UX Engineer	25	40	25	25	35	60	3	213
Developer Operation Engineer	25	40	25	25	35	60	3	213
Customer Service Officer	25	40	25	25	35	60	3	213
Head of Financial Planning	40	50	40	30	50	75	4	289
FP Staff	20	15	25	20	25	30	3	138
Head of Accounting	40	50	30	30	45	75	4	274
Accounting Staff	20	15	25	20	20	30	3	133
Head of General Affair & Legal	30	50	35	30	50	75	4	274
GA Staff	20	15	20	20	20	30	3	128
Recruitment Staff	20	15	20	20	20	30	3	128
Driver	10	10	25	10	15	25	5	100
Receptionist	10	10	25	10	15	25	5	100

Tabel 6.3 Jabatan, Kapasitas, dan Tanggung Jawab Karyawan

## 6.8.2 Direct Compensation

*Direct Compensation* PT. Layanan Kreasi merupakan hak atau penghargaan yang diberikan langsung kepada karyawan berupa gaji pokok, bonus dan tunjangan hari raya (THR).

### 6.8.2.1 Gaji Pokok

Besaran gaji pokok yang diterima oleh karyawan tetap P.T Layanan Kreasi Digital akan ditentukan berdasarkan job description dan kompetensi dari karyawan itu

sendiri. Kategori gaji pokok adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan dalam suatu perusahaan selain dari tunjangan, bonus, komisi, atau segala bentuk kompensasi lainnya.

Merujuk pada Tabel 6.4, penghitungan gaji minimal dan maksimal dari perusahaan akan dilakukan berdasarkan “2019 Kelly Services Indonesia Salary Guide” yang kemudian disesuaikan dengan Upah Minimum Regional (UMR) pada wilayah Jabodetabek. Berdasarkan penggolongannya, perusahaan membedakan golongan gaji yang ditetapkan ke dalam 8 golongan gaji untuk tahun pertama yang dijabarkan dalam Tabel 6.4. Adapun peningkatan gaji diperhitungkan berdasarkan performa dari masing-masing karyawan dengan tetap mempertimbangkan peningkatan pada tingkat inflasi dan pertumbuhan GDP, yakni sebesar 3,7% per tahun. Analisis *bargaining power of supplier* SKIPO tergolong tinggi dimana menurut Kominfo jumlah programmer di Indonesia tergolong sedikit dan setiap tahunnya masih membutuhkan tambahan 600.000 talenta digital. Sehingga peningkatan gaji karyawan UX/UI engineer dan developer operation akan ditingkatkan setiap tahun karena ingin mempertahankan loyalitas karyawan dan bertujuan untuk berinvestasi pada sumber daya manusia.

Year 0				
Grade	Point		Salary	
	Min	Max	Min	Max
1	100	150	Rp 4.000.000	Rp 6.666.667
2	151	201	Rp 6.668.000	Rp 9.334.667
3	202	252	Rp 9.336.000	Rp 12.002.667
4	253	303	Rp 12.004.000	Rp 14.670.667
5	304	354	Rp 14.672.000	Rp 17.338.667
6	355	405	Rp 17.340.000	Rp 20.006.667
7	406	456	Rp 20.008.000	Rp 22.674.667
8	457	500	Rp 22.676.000	Rp 24.000.000

Tabel 6.4 Grading Karyawan dan Rentang Gaji pada Tahun 0

### 6.8.2.2 Bonus

PT Layanan Kreasi Digital akan memperhitungkan besaran bonus akhir tahun kepada karyawan berdasarkan performa kerja dan kontribusi karyawan tetap terhadap perusahaan. Adapun secara lebih detail, besaran bonus karyawan tetap yang diberikan akan disesuaikan dengan KPI score dari masing-masing karyawan. Pada tabel 6.5 terdapat penjelasan kisaran KPI score dan persentase bonus yang dapat diterima oleh karyawan tetap.

KPI Score	Bonus	Keterangan
90% <	100%	Sangat Baik
81% - 90%	90%	Baik
70% - 80%	80%	Cukup
< 70%	25%	Kurang

Tabel 6.5 Keterangan KPI Score

### 6.8.2.3 Tunjangan & Asuransi

PT Layanan Kreasi Digital akan bertanggung jawab untuk memberikan tunjangan hari raya (THR) kepada seluruh karyawan yang sesuai dengan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan yaitu 1 gaji jika karyawan telah bekerja penuh 12 bulan selama satu tahun. Sedangkan untuk biaya asuransi akan dikenakan untuk setiap karyawan sesuai dengan jabatannya dan dibebankan perbulannya. Biaya Asuransi tersebut dijabarkan pada Gambar 6.6.

Position	Year 0									
	Salary	Perusahaan				Karyawan				
		JKK 0,54%	JKM 0,30%	JHT 3,70%	JP 2,00%	Total 6,54%	JHT 2,00%	JP 1,00%	Total 3,00%	
C-level	Chief Executive Officer	Rp 17.606.667	Rp 64.800	Rp 35.000	Rp 444.000	Rp 240.000	Rp 784.800	Rp 240.000	Rp 120.000	Rp 360.000
	Chief Marketing Officer	Rp 16.592.000	Rp 64.800	Rp 35.000	Rp 444.000	Rp 240.000	Rp 784.800	Rp 240.000	Rp 120.000	Rp 360.000
	Chief Technology Officer	Rp 16.592.000	Rp 64.800	Rp 35.000	Rp 444.000	Rp 240.000	Rp 784.800	Rp 240.000	Rp 120.000	Rp 360.000
	Chief Financial Officer	Rp 16.592.000	Rp 64.800	Rp 35.000	Rp 444.000	Rp 240.000	Rp 784.800	Rp 240.000	Rp 120.000	Rp 360.000
	Chief Human Capital Officer	Rp 16.592.000	Rp 64.800	Rp 35.000	Rp 444.000	Rp 240.000	Rp 784.800	Rp 240.000	Rp 120.000	Rp 360.000
Marketing	Head of Marketing Communication	Rp 12.324.000	Rp 64.800	Rp 35.000	Rp 444.000	Rp 240.000	Rp 784.800	Rp 240.000	Rp 120.000	Rp 360.000
	Account Manager	Rp 4.960.000	Rp 26.784	Rp 14.880	Rp 183.520	Rp 99.200	Rp 324.384	Rp 99.200	Rp 49.600	Rp 148.800
	Marketing Communication Staff	Rp 4.960.000	Rp 26.784	Rp 14.880	Rp 183.520	Rp 99.200	Rp 324.384	Rp 99.200	Rp 49.600	Rp 148.800
	Sales Staff	Rp 4.960.000	Rp 26.784	Rp 14.880	Rp 183.520	Rp 99.200	Rp 324.384	Rp 99.200	Rp 49.600	Rp 148.800
Operation	Head of IT	Rp 13.924.000	Rp 64.800	Rp 35.000	Rp 444.000	Rp 240.000	Rp 784.800	Rp 240.000	Rp 120.000	Rp 360.000
	Software Engineer	Rp 9.922.667	Rp 53.582	Rp 29.768	Rp 367.139	Rp 198.453	Rp 648.942	Rp 198.453	Rp 99.227	Rp 297.680
	UI/UX Engineer	Rp 9.922.667	Rp 53.582	Rp 29.768	Rp 367.139	Rp 198.453	Rp 648.942	Rp 198.453	Rp 99.227	Rp 297.680
	Developer Operation Engineer	Rp 9.922.667	Rp 53.582	Rp 29.768	Rp 367.139	Rp 198.453	Rp 648.942	Rp 198.453	Rp 99.227	Rp 297.680
	Customer Service Officer	Rp 9.922.667	Rp 53.582	Rp 29.768	Rp 367.139	Rp 198.453	Rp 648.942	Rp 198.453	Rp 99.227	Rp 297.680
Finance	Head of Financial Planning	Rp 13.924.000	Rp 64.800	Rp 35.000	Rp 444.000	Rp 240.000	Rp 784.800	Rp 240.000	Rp 120.000	Rp 360.000
	FP Staff	Rp 6.026.667	Rp 32.544	Rp 18.080	Rp 222.937	Rp 120.533	Rp 394.144	Rp 120.533	Rp 60.267	Rp 180.800
	Accounting Staff	Rp 5.760.000	Rp 31.104	Rp 17.280	Rp 213.120	Rp 115.200	Rp 376.704	Rp 115.200	Rp 57.600	Rp 172.800
Human Resource	Head of General Affair & Legal	Rp 13.124.000	Rp 64.800	Rp 35.000	Rp 444.000	Rp 240.000	Rp 784.800	Rp 240.000	Rp 120.000	Rp 360.000
	GA Staff	Rp 5.493.334	Rp 29.664	Rp 16.480	Rp 203.253	Rp 109.867	Rp 359.264	Rp 109.867	Rp 54.933	Rp 164.800
	Recruitment Staff	Rp 5.493.334	Rp 29.664	Rp 16.480	Rp 203.253	Rp 109.867	Rp 359.264	Rp 109.867	Rp 54.933	Rp 164.800
Support	Driver	Rp 4.000.000	Rp 22.680	Rp 12.600	Rp 155.400	Rp 84.000	Rp 274.680	Rp 84.000	Rp 42.000	Rp 126.000
	Receptionist	Rp 4.000.000	Rp 22.680	Rp 12.600	Rp 155.400	Rp 84.000	Rp 274.680	Rp 84.000	Rp 42.000	Rp 126.000

Tabel 6.6 Penjabaran Ketentuan Besaran Asuransi Per Bulan

### 6.8.2.4 Other Company Benefit

Perusahaan memberikan beberapa jenis cuti berbayar bagi karyawan yang telah bekerja selama 1 tahun, yaitu:

1. Cuti melahirkan hingga 4 bulan.
2. Cuti sakit (lama masa cuti sakit bergantung pada lama istirahat yang dicantumkan dokter di surat keterangan tersebut).
3. Cuti penting merupakan cuti yang diperbolehkan apabila terdapat keperluan-keperluan penting yang harus dilakukan, peraturan mengenai cuti

penting adalah sebagai berikut:

- Karyawan Menikah, diberikan cuti selama 3 hari
- Menikahkan anak, diberikan cuti selama 2 hari
- Istri melahirkan atau mengalami keguguran, diberikan cuti selama 2 hari
- Suami/istri, orang tua/mertua, anak atau menantu ada yang meninggal dunia, diberikan cuti selama 2 hari

4. Cuti tahunan yaitu 12 hari dalam 1 tahun.

## 6.9 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah sebuah proses dengan suatu tujuan untuk memaksimalkan kinerja karyawan, tim, dan organisasi. Salah satu caranya adalah dengan mengevaluasi kinerja karyawan melalui *key performance index* (KPI) yang dirancang sejalan dengan visi dan misi, strategi, dan budaya perusahaan. KPI tersebut akan menjadi bahan evaluasi yang akan dilakukan oleh kepala unit dan akan disampaikan kepada direktur terkait.

Penilaian KPI akan dilakukan dalam jangka tertentu yakni tiga bulan sekali dan direkap dalam periode Januari hingga Desember. KPI juga akan menjadi acuan untuk karyawan untuk mendapatkan promosi maupun insentif yang telah dijanjikan perusahaan. Selain itu kenaikan gaji juga dapat dipertimbangkan dengan menggunakan KPI. Adapun kriteria penilaian dibagi menjadi empat yaitu:

1. Sangat baik : 90% < tingkat pencapaian
2. Baik : 80% < tingkat pencapaian < 90%
3. Cukup : 70% < tingkat pencapaian < 80%
4. Kurang : tingkat pencapaian < 70%

### Key Performance Indicators

PT. Layanan Kreasi Digital		PERIODE: JANUARI-JUNI 2020			PT. Layanan Kreasi Digital		
KEY PERFORMANCE INDICATORS	PERFORMANCE INDICATORS	BOBOT	INDEKS	NOTE	Target	Aktual	Nilai KPI
<b>A. KEUANGAN dan PASAR</b>							
JUMLAH KONSUMEN	Total Konsumen yang mengunduh aplikasi SKIPO	55%	Jumlah Nilai	Min.	30.000		..%
JUMLAH MITRA RUMAH SAKIT	Total Mitra Rumah Sakit	20%	Jumlah Nilai	Min.	20		..%
PENDAPATAN	Total Biaya Subscription RS dan Pasien <i>charge fee</i>	25%	Jumlah pendapatan	Min.	173.372.580		..%
<b>B. CUSTOMER SATISFACTION INDEX</b>							
	Hasil Survei Kepuasan Pelanggan	15%	Persentase	Min.	99%		..%
<b>C. RASIO PRODUKTIVITAS</b>							
	[Sales] / [Jumlah Pegawai Tetap]	15%	Nilai [juta/orang]	Min.	10.835.786		..%
<b>D. ENGAGEMENT KARYAWAN</b>							
	Nilai Kuesioner Gallup	10%	Nilai Score	Min.	85		..%
<b>E. GOOD CORPORATE GOVERNANCE</b>							
	Score Audit GCG	5%	Nilai Score	Min.	100		..%
		100%					Nilai KPI ..%

PT. Layanan Kreasi Digital

CEO

CMO

CFO

CTO

CHCO

Tabel 6.7 Contoh Tabel KPI

## **6.10 Hubungan Industrial dan Pemutusan Hubungan Kerja**

### **6.10.1 Hubungan Industrial**

Hubungan Industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri dari pengusaha, pekerja dan pemerintah yang berdasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Hal ini sesuai dengan pengertian UU Republik Indonesia No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Pelaksanaan hubungan industrial PT. Layanan Kreasi Digital dijalankan sesuai dengan aturan yang berlaku sesuai dengan UU No.13 Tahun 2003 dan apabila terjadi suatu perselisihan hubungan industrial yang mengakibatkan pertentangan antara perusahaan dengan karyawan karena terdapat perselisihan pemutusan hubungan kerja, maka perusahaan mengacu pada UU No.2 Tahun 2004.

### **6.10.2 Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemutusan hubungan kerja dengan karyawan tetap PT. Layanan Kreasi Digital disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:

- Telah memasuki batas usia bekerja yaitu usia pensiun 55 tahun.
- Mengajukan percepatan pensiun atau pensiun dini dengan syarat bahwa telah bekerja pada PT. Layanan Kreasi Digital minimal selama 20 tahun dengan minimal umur 45 tahun.
- Meninggal dunia yang dibuktikan dengan pernyataan tertulis.
- Mengajukan pengunduran diri atau *resign* dengan menyertai surat tertulis dan melengkapi persyaratan administrasi yang telah diatur dalam Prosedur SDM serta telah disetujui oleh Direksi.
- Mengalami sakit yang berkepanjangan setelah melampaui batas 12 (dua belas) bulan atau mengalami cacat akibat kecelakaan kerja setelah melampaui batas 36 (tiga puluh enam) bulan.
- Melakukan pelanggaran berat yang ditetapkan oleh tim ad hoc yang diberi kewenangan oleh Direksi, setelah terlebih dahulu menerima sanksi sesuai dengan prosedur *Punishment System*.
- Dihukum penjara karena tindak pidana berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap.

### **6.11 Aspek Keuangan SDM**

Setiap tahun PT. Layanan Kreasi Digital menyusun biaya umum kantor perusahaan (BUKP) Karyawan direncanakan memperoleh gaji sebesar 12 kali setiap

tahunnya. Gaji ini belum termasuk THR dan bonus yang diterima setahun sekali. Rencana anggaran gaji direksi dan karyawan SKIPO selama 5 tahun dapat dilihat pada halaman berikut.

JABATAN		TAHUN KE-					
		0	1	2	3	4	5
Komisaris		Rp0	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0	Rp0
C-Level	Chief Executive Officer	Rp -	Rp 18.485.000	Rp 19.409.000	Rp 20.379.700	Rp 21.401.135	Rp 22.470.342
	Chief Marketing Officer	Rp -	Rp 18.204.800	Rp 19.075.600	Rp 19.990.440	Rp 20.952.572	Rp 21.960.261
	Chief Technology Officer	Rp -	Rp 18.204.800	Rp 19.075.600	Rp 19.990.440	Rp 20.952.572	Rp 21.960.261
	Chief Financial Officer	Rp -	Rp 18.204.800	Rp 19.075.600	Rp 19.990.440	Rp 20.952.572	Rp 21.960.261
	Chief Human Capital Officer	Rp -	Rp 18.204.800	Rp 19.075.600	Rp 19.990.440	Rp 20.952.572	Rp 21.960.261
Marketing							
Marketing	Head of Marketing Communication	Rp 13.108.800	Rp 13.723.800	Rp 14.370.600	Rp 15.050.240	Rp 15.764.762	Rp 16.513.210
	Account Manager	Rp 5.284.384	Rp 16.645.810	Rp 17.478.100	Rp 30.586.675	Rp 32.116.009	Rp 33.721.810
	Marketing Communication Staff	Rp 10.568.768	Rp 5.548.603	Rp 5.826.033	Rp 12.234.670	Rp 12.846.404	Rp 13.488.724
	Sales Staff	Rp 10.568.768	Rp 11.097.206	Rp 11.652.067	Rp 30.586.675	Rp 32.116.009	Rp 33.721.810
Operation							
Operation	Head of IT	Rp 14.708.800	Rp 15.403.800	Rp 16.134.600	Rp 16.902.440	Rp 17.709.572	Rp 18.555.261
	Software Engineer	Rp 10.571.609	Rp 11.099.337	Rp 23.308.395	Rp 26.712.001	Rp 38.537.691	Rp 40.345.656
	UI/UX Engineer	Rp 10.571.609	Rp 11.099.337	Rp 23.308.395	Rp 24.474.667	Rp 25.691.794	Rp 26.897.104
	Developer Operation Engineer	Rp 10.571.609	Rp 11.099.337	Rp 23.308.395	Rp 24.474.667	Rp 25.691.794	Rp 26.897.104
	Customer Service Officer	Rp 10.571.609	Rp 11.099.337	Rp 23.308.395	Rp 24.474.667	Rp 25.691.794	Rp 26.897.104
Finance							
Finance	Head of Financial Planning	Rp 14.708.800	Rp 15.403.800	Rp 16.134.600	Rp 16.902.440	Rp 17.709.572	Rp 18.555.261
	FP Staff	Rp -	Rp 6.741.851	Rp 7.078.944	Rp 7.432.891	Rp 7.804.535	Rp 8.194.763
	Accounting Staff	Rp -	Rp 6.443.539	Rp 6.765.716	Rp 7.104.002	Rp 7.459.202	Rp 7.832.163
Human Resource							
Human Resource	Head of General Affair & Legal	Rp 13.908.800	Rp 14.563.800	Rp 15.252.600	Rp 15.976.340	Rp 16.737.167	Rp 17.534.236
	GA Staff	Rp 5.852.598	Rp 6.145.227	Rp 12.904.977	Rp 13.550.226	Rp 14.227.737	Rp 14.939.125
	Recruitment Staff	Rp -	Rp 6.145.227	Rp 12.904.977	Rp 13.550.226	Rp 14.227.737	Rp 14.939.125
Support							
Support	Driver	Rp -	Rp 4.474.680	Rp 4.698.414	Rp 3.866.669	Rp 10.360.003	Rp 10.878.003
	Receptionist	Rp -	Rp 4.474.680	Rp 4.698.414	Rp 4.933.335	Rp 5.180.001	Rp 5.439.002
TOTAL SALARY & INSURANCE PER YEAR		Rp1.571.953.865	Rp3.150.162.874	Rp4.018.140.270	Rp4.861.851.496	Rp5.100.998.481	Rp5.347.930.138
TOTAL BONUS & ALLOWANCE		Rp 237.706.670	Rp 200.956.000	Rp 432.588.800	Rp 546.101.560	Rp573.428.338	Rp 602.088.167
TOTAL TRAINING BUDGET		Rp 132.000.000	Rp 132.000.000	Rp 132.000.000	Rp 132.000.000	Rp 132.000.000	Rp 132.000.000
TOTAL HUMAN RESOURCE BUDGET PER YEAR		Rp 1.941.660.535	Rp 3.483.118.874	Rp 4.582.729.070	Rp 5.539.953.056	Rp 5.806.426.819	Rp 6.082.018.305

Tabel 6.8 Rencana Anggaran Gaji Direksi dan Karyawan SKIPO

Pada Tabel 6.8 diatas, gaji karyawan tersebut telah termasuk asuransi yang dibiayai oleh pihak perusahaan. Gaji karyawan perusahaan mengalami kenaikan sebesar 5% setiap tahun dan terdapat penambahan karyawan pada masing-masing departemen yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan *human capital* perusahaan. Dalam anggaran ini diasumsikan semua karyawan mendapatkan *score* sangat baik pada KPI yang telah ditargetkan sehingga semua karyawan menerima bonus satu kali gaji. Selain itu karyawan juga mendapatkan tunjangan hari raya yang diberikan setiap tahunnya yaitu satu kali gaji. Perusahaan memberikan *budget* untuk pelatihan sebesar Rp.15.000.000 setiap tahunnya untuk mengembangkan kompetensi karyawan.

## 6.12 Penyesuaian Kondisi Divisi SDM terhadap COVID-19

COVID-19 yang lebih dikenal dengan nama virus Corona adalah jenis baru dari coronavirus yang menular ke manusia. Awal mulanya virus ini ditemukan pertama kali di sebuah kota kecil yang berada di China yaitu Kota Wuhan. Virus ini menular dengan sangat cepat dan telah menyebar ke hampir semua negara hanya dalam waktu

beberapa bulan.

Pada awal tahun 2020, Indonesia sudah mulai terpapar virus ini khususnya ibukota Jakarta yang dimana hal ini membuat pemerintah menerapkan kebijakan untuk memberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar atau yang disebut PSBB dalam rangka mencegah penyebaran virus Corona. Sehingga menjadikan pemerintah juga menerapkan pembatasan operasional untuk beberapa sektor industri dan juga perkantoran. Oleh karena itu, divisi SDM PT. Layanan Kreasi Digital memberlakukan peraturan yang baru terkait COVID-19 kepada karyawan-karyawannya. Peraturan tersebut adalah:

- Diberlakukan *Work From Home* atau WFH bagi seluruh karyawan untuk menggantikan kehadiran bekerja di kantor, kecuali dengan kepentingan keperluan pekerjaan yang tidak bisa dilakukan secara WFH.
- Bagi karyawan yang datang ke kantor, wajib menggunakan masker demi keamanan dan kesehatan bersama. Serta wajib menjaga jarak antar karyawan dengan rentang minimal 1 meter.
- Kapasitas karyawan yang diperbolehkan berada di kantor hanya 10% dari jumlah keseluruhan karyawan PT. Layanan Kreasi Digital. Jika terdapat keperluan atau hal lainnya yang mengharuskan untuk datang ke kantor, maka harus mematuhi peraturan mengenai kapasitas kantor. Jika kuota penuh, maka kehadiran di kantor harus dilakukan secara bergantian, tidak bersamaan.
- Bagi karyawan yang dalam kurun waktu 2 pekan telah melakukan perjalanan keluar negeri/ negara yang terpapar virus vorona, maka wajib melakukan WFH selama 2 pekan.