

Peningkatan Pencapaian KPI Timeliness Pada Human Resource Department PT. X

Ruth Yolanda Patricia Cahyono¹, Debora Anne Yang Aysia²

Abstract: PT. X is an international manufacturing company. In October 2015, the work system at Human Resource Department (HRD) PT X has been changed. There are two new Key Performance Indicators (KPIs) as the impact of the changes. One of the new indicators is timeliness, which must be achieved by the specialist team at HRD. The target of timeliness indicator is 97% while the average achievement is still about 62.6%. This research aims is increasing the achievement of timeliness indicator. There are two suggestions that have been made. They are providing a reminder tool for specialist team and changing specialist team's work system. Reminder tool is useful as a job reminder for specialist team. Specialist work system is changed by dividing the role of each specialist based on the type of existing processes, so specialist will be more focus with their task. The reminder tool has been implemented for three months, and as a result the timeliness indicator achievement is increase to 93%.

Keywords: KPI, Timeliness, Human Resources Development

Pendahuluan

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur pada tingkat internasional. PT. X memiliki beberapa departemen yang membantu untuk kemajuan perusahaan, salah satunya adalah *human resource department* (HRD). Akhir Bulan Oktober tahun 2014, HRD mengalami perubahan sistem kerja yang awalnya bersifat lokal menjadi global. Perubahan sistem kerja yang terjadi, juga mempengaruhi bagian HRD yang terbagi menjadi dua bagian, yaitu *HR Services* dan *HR Center*. *HR Center* merupakan pusat dari HRD yang bersifat global, sedangkan *HR Services* terbagi di berbagai negara yang salah satunya ada di Indonesia. Bagian dari *HR Services* yang mengerjakan permintaan yang diajukan oleh karyawan disebut dengan *team specialist*. *Team specialist* memiliki dua KPI baru sejak perubahan sistem kerja dari lokal menjadi global, salah satunya adalah *timeliness*. Target KPI untuk *timeliness* sebesar 97% sedangkan rata-rata pencapaian KPI *timeliness* untuk Bulan Januari dan Februari pada Tahun 2015 sebesar 62,6%. Hal ini disebabkan karena banyaknya permintaan yang diajukan melebihi batas waktu pengerjaan yang telah ditentukan oleh global. Penyebab terjadinya permintaan yang hangus karena proses yang dikerjakan untuk setiap transaksi panjang dan memiliki waktu tunggu sehingga 70% *specialist* yang diwawancara mengaku pernah lupa melakukan proses transaksi saat mengerjakan permintaan.

Hal ini menyebabkan dibutuhkan sebuah cara kerja yang efektif sehingga dapat mengurangi kemungkinan terjadinya *specialist* lupa dan permintaan yang dikerjakan lebih terstruktur sehingga meningkatkan pencapaian KPI *timeliness*.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan kepada *team specialist* yang berada di HRD. *Team specialist* bertugas untuk mengerjakan permintaan yang diajukan oleh semua karyawan dan *manager* PT. X yang ada di Indonesia. Pekerjaan yang dilakukan oleh *team specialist* sebagian besar adalah administrasi, Menurut Sukoco [1], beberapa hal yang dilakukan agar menjadi pegawai administrasi yang profesional adalah:

- Menjadi orang yang efisien dalam mengorganisasi pekerjaan, pengelolaan waktu, menetapkan sikap yang diambil dan penyusunan prioritas kerja.
- Memahami prosedur persiapan dan proses komunikasi tertulis, membuat surat, memproses surat masuk dan keluar serta menyiapkan laporan.
- Memahami konsep dan prosedur *equipment oriented* – bekerja dengan *e-mail*, memanfaatkan kalender elektronik, *voice mail*, jaringan komputer lokal, *online database*, dan mengerti penggunaan multimedia.
- Memahami prosedur dan tata kerja untuk bernegosiasi dengan pelanggan maupun karyawan, baik secara bertatap muka di kantor, dalam rapat kerja, menjawab telepon, membuat janji, dan membuat perencanaan perjalanan dinas.

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Program Studi Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: ruth.yolanda@yahoo.com, debbie@petra.ac.id

- Mengoptimalkan penggunaan otomatisasi kantor seperti fotokopi, *scanner*, dan lain sebagainya.
- Memanfaatkan dengan baik sumber daya yang dapat dimanfaatkan seperti *database* maupun internet dalam menggali informasi yang dibutuhkan pekerjaan perkantoran.
- Memahami filing, prosedur *filing*, aturan, sistem, peralatan, hambatan dan, penyimpanan.
- Memahami jasa pelayanan bank yang berhubungan dengan prosedur kantor.
- Mengetahui pentingnya *job campaign* dan cara mengumumkannya.
- Menyadari akan adanya peluang karir dan mobilitas pekerjaan dalam kantor.

Masalah yang terjadi pada *team specialist* adalah adanya KPI *timeliness* yang masih belum tercapai sejak terjadi perubahan sistem dari lokal menjadi global. *Key performance Indicator* (KPI) adalah indikator atau ukuran yang memberikan informasi sejauh mana pencapaian yang telah dicapai dari target kerja yang telah ditetapkan. KPI berisi tentang strategi yang akan dilakukan, target yang ingin dicapai, metode pengukuran, periode pengukuran, program yang dilakukan untuk mendukung strategi, sumber data, *budget*, dan hasil pencapaian. KPI digunakan untuk evaluasi keberhasilan dalam mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karakteristik KPI menurut Parmenter [2] adalah:

- Ukuran kekerapan, misalnya harian atau bulanan.
- Ditindaklanjuti oleh CEO dan tim manajemen senior.
- Semua staf harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi.
- Baik individu maupun tim ikut bertanggung jawab.
- Berpengaruh signifikan, misalnya berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan.
- Berpengaruh positif, misalnya mempengaruhi ukuran kinerja yang lain secara positif.

Tahap yang dilakukan untuk mengetahui akar permasalahan yang terjadi dari KPI *timeliness* yang belum tercapai adalah dengan cara melakukan analisa dengan menggunakan sebuah *tool* yaitu *tree diagram analysis*. *Tree diagram* adalah teknik analisa yang digunakan untuk memecahkan konsep apa saja hingga ke bagian yang lebih rinci, contohnya seperti tujuan, masalah, gagasan, dan lain sebagainya. *Tree diagram* akan dimulai dari satu bagian kemudian akan bercabang menjadi dua atau lebih, dan akan bercabang terus sampai ke bagian yang paling kecil. *Tree diagram* berguna dalam berbagai hal seperti perencanaan, desain, dan pemecahan masalah yang kompleks, oleh karena itu

tool ini dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah secara hirarki. Menurut Duffy, et al [3], *tree diagram* merupakan suatu alat yang dapat diadaptasi untuk berbagai maksud yang luas diantaranya adalah:

- Mengembangkan langkah-langkah logis untuk mencapai hasil yang spesifik.
- Melakukan analisis *five whys* dalam mengeksplorasi penyebab.
- Mengkomunikasikan untuk mendorong keterlibatan dalam pengembangan hasil yang didukung bersama.
- Menggali pada *level* yang lebih rinci suatu alur proses.
- Menggambarkan secara grafik suatu perkembangan hirarkis, seperti silsilah atau skema klasifikasi.

Hasil dan Pembahasan

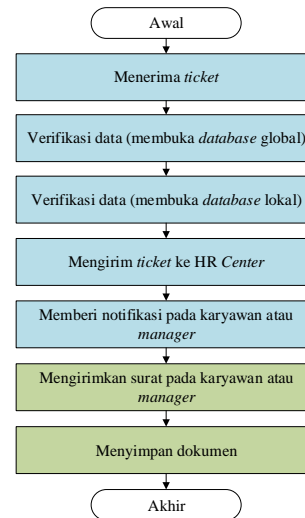
Human Resource Department (HRD) pada perusahaan PT. X terdiri dari dua bagian yaitu HR *Services* dan HR *Center*. HR *Center* merupakan pusat dari cabang HRD yang tersebar di berbagai Negara, sedangkan HRD yang ada di setiap Negara disebut dengan HR *Services*. HR *Center* bertugas untuk memperbaiki *database* global ketika terjadi perubahan data saat karyawan mengajukan permintaan. HR *Services* bertugas untuk berhubungan secara langsung dengan karyawan lokal (Indonesia) berkaitan dengan permintaan yang diajukan oleh karyawan atau *manager*. HR *Services* juga bertugas untuk melakukan pemeriksaan atau verifikasi data berkaitan dengan perubahan data yang dilakukan oleh HR *Center*. HR *Services* perusahaan PT. X terbagi menjadi dua tempat yaitu di Indonesia Bagian *East* dan *West*. Hal ini mengakibatkan *team specialist* terbagi menjadi dua bagian yaitu *East* dan *West*.

Team specialist akan berhubungan langsung dengan karyawan atau *manager* lokal berkaitan dengan permintaan yang diajukan. Permintaan yang diajukan dikelompokkan menjadi empat jenis yaitu *personal action*, *organization management*, *profile*, dan *other*. *Personal action* berkaitan dengan perlakuan yang akan diberikan pada karyawan, misalnya karyawan pindah tempat kerja, berhenti kerja, mengajukan cuti, dan lain sebagainya. *Organization management* adalah permintaan yang diajukan berkaitan dengan struktur organisasi seperti karyawan pindah tempat kerja di daerah dan departemen lain. *Profile* adalah permintaan yang diajukan berkaitan dengan data personal karyawan seperti mengganti alamat, atau menambah jumlah tanggungan keluarga karyawan. *Other* adalah jenis transaksi yang tidak termasuk

dalam *personal action*, *organization management*, dan *profile*.

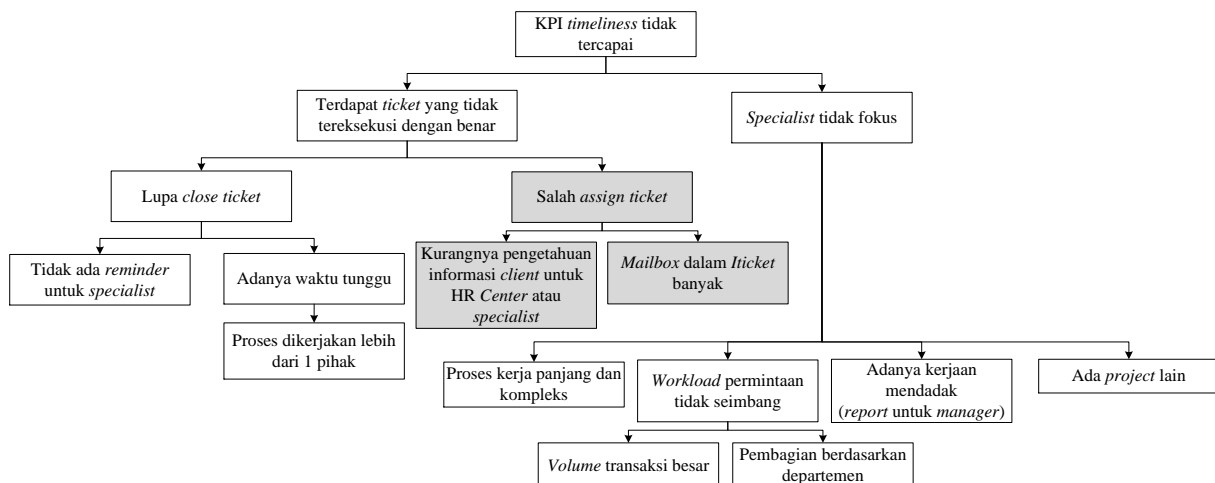
Team specialist akan berkoordinasi dengan HR Center dan karyawan atau *manager* yang terlibat dalam hal pengerjaan permintaan yang diajukan. Media yang digunakan untuk mempermudah koordinasi antara *team specialist* dengan HR Center dan *manager* adalah *ticket*. *Ticket* akan terhubung ke seluruh *team specialist* dan HR Center melalui sebuah aplikasi. Proses kerja yang dilakukan oleh *team specialist* cukup panjang dan kompleks karena terbagi menjadi dua macam jenis proses yaitu *online* dan *offline*. Jenis proses *online* adalah proses dimana *specialist* membutuhkan *internet* untuk menjalankan proses, antara lain ketika meng-*update* data pada *database* lokal dan global, mengirim *email*, atau mengirimkan *e-letter* pada karyawan. Jenis proses *offline* adalah proses dimana *specialist* tidak membutuhkan *internet* misalnya seperti membuat surat mulai dari *print* dokumen, meminta tanda tangan *manager* HR, sampai dengan melakukan penyimpanan dokumen. Proses kerja *team specialist* secara umum dapat dilihat pada Gambar 1. Bagian *online* pada proses kerja *team specialist* dapat dilihat pada Gambar 1 yang ditandai dengan warna biru, sedangkan bagian proses *offline* ditandai dengan warna hijau.

Gambar 1. Proses kerja secara umum *team specialist*



Masalah yang Terjadi

Perubahan sistem kerja berdampak adanya KPI baru untuk *team specialist*, salah satunya adalah *timeliness*. Rata-rata pencapaian KPI *timeliness* *team specialist* untuk Bulan Januari dan Februari sebesar 62,6%, sedangkan target pencapaiannya sebesar 97%. Pengukuran KPI *timeliness* dilihat dari waktu yang dibutuhkan *team specialist* dan HR Center mengerjakan *ticket* dari pertama kali dibuka sampai *ticket* ditutup yang sebagian besar ada pada proses *online*. Penyebab KPI *timeliness* tidak tercapai dianalisa menggunakan *tree diagram analysis* pada Gambar 2.



Gambar 2. Tree Diagram Analysis KPI Timeliness Tidak Tercapai

Ticket Tidak Tereksekusi Dengan Benar

Penyebab KPI *timeliness* tidak tercapai karena adanya *ticket* yang tidak tereksekusi dengan benar. *Ticket* merupakan sebuah media yang digunakan antara *team specialist* dan HR Center untuk

berhubungan satu sama lain dalam mengerjakan permintaan yang diajukan oleh karyawan atau *manager*. Penyebab terjadinya *ticket* tidak tereksekusi dengan benar adalah karena adanya *human error* yaitu *lupa close ticket* dan *salah assign ticket* antara HR Center dan *team specialist*.

Penyebab terjadinya lupa *close ticket* dikarenakan *specialist* tidak mempunyai *reminder* yang mengingatkan sampai mana langkah proses yang dikerjakan untuk setiap permintaan. *Human error* yang diakibatkan karena lupa *close ticket* menyebabkan pengerjaan *ticket* melebihi target waktu dari KPI *timeliness* dan *ticket* menjadi hangus. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada 10 orang *specialist*, 70% diantaranya mengaku pernah mengalami lupa *close ticket*.

Human error berupa salah *assign ticket* terjadi ketika HR Center dan *team specialist* saling mengirimkan *ticket*, dan terkadang HR Center mengirimkan *ticket* pada *specialist* yang salah. Proses saling kirim mengirim ini membutuhkan waktu tiga sampai dengan empat hari. *Human error* berupa salah *assign ticket* yang di beri tanda warna abu-abu pada Gambar 2 diluar dari lingkup penelitian sehingga tidak dibahas lebih lanjut.

Specialist Tidak Fokus

Penyebab *specialist* tidak fokus adalah proses kerja untuk permintaan yang diajukan oleh karyawan atau *manager* beragam, bergantung pada jenis transaksi yang diajukan. Setiap transaksi memiliki jenis yang banyak, dan masing-masing jenisnya memiliki proses yang berbeda-beda yang sebagian besar panjang dan kompleks. Proses permintaan yang diajukan dikatakan kompleks karena terdapat beberapa jenis proses yang benar-benar berbeda ketika *specialist* mengerjakan permintaan yang diajukan, yaitu proses *online*, *offline*, dan *online profile*. Jenis proses *online profile* adalah proses *online* pada transaksi *profile*, proses ini dibedakan dengan jenis proses *online* karena urutan detail proses yang dilakukan berbeda. Banyaknya jenis proses kerja yang dilakukan menyebabkan fokus *specialist* menjadi terpecah.

Penyebab lain *specialist* tidak fokus adalah karena pembagian *client* untuk masing-masing *specialist* tidak seimbang. Masing-masing *specialist* akan menangani karyawan dan *manager* yang dikelompokkan berdasarkan departemen yang ada. Jumlah karyawan yang dilayani oleh *team specialist* ± 20.000 karyawan dan terdapat ± 1800 *manager*. Jumlah karyawan untuk setiap departemennya berbeda-beda, hal ini mengakibatkan jumlah permintaan yang diajukan berbeda-beda untuk setiap *specialist*. *Specialist* yang menangani lebih banyak karyawan maka cenderung menerima permintaan yang lebih banyak apabila dibandingkan dengan *specialist* yang menangani karyawan lebih sedikit.

Penyebab lain *specialist* tidak fokus karena masing-masing *specialist* memiliki *project* yang harus dikerjakan, dan ketika *specialist* bekerja terkadang *manager* meminta dibuatkan *report*. Hal ini akhirnya membuat pekerjaan yang harus dikerjakan oleh *specialist* menjadi tertunda, karena *report* yang diminta oleh *manager* harus diprioritaskan terlebih dahulu. Dampaknya proses pengerjaan permintaan yang diajukan oleh karyawan atau *manager* juga akan tertunda sehingga akan mempengaruhi pencapaian KPI *timeliness team specialist*. Hal ini diperkuat dengan berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada 10 orang *specialist*, 80% diantaranya mengaku mengalami kesusahan dalam mengatur prioritas kerjanya, sehingga mempengaruhi fokus pekerjaan *specialist*.

Solusi Pertama

Masalah adanya *ticket* yang tidak tereksekusi dengan benar ini salah satunya disebabkan karena tidak ada *reminder* untuk *specialist* yang dapat membantu mengingatkan proses akhir untuk setiap permintaan yang dikerjakan. Hal ini dapat mempengaruhi pencapaian KPI *timeliness team specialist*, oleh karena itu dibutuhkan sebuah *tool* yang dapat membantu *team specialist* untuk memecahkan masalah tersebut. *Tool* yang disediakan untuk membantu *team specialist* disebut dengan *reminder tool*, *tool* ini akan dibuat oleh bagian *support* dari HRD. Fungsi dari *tool* yang disediakan adalah sebagai berikut:

- Membantu *team specialist* mengingatkan setiap proses yang harus dilakukan pada setiap permintaan yang dikerjakan.
- Mempermudah *team specialist* untuk melacak permintaan atau *ticket* yang dikerjakan.
- Proses-proses yang akan dikerjakan oleh *team specialist* menjadi lebih terjadwal.
- Mempermudah *team specialist* mengontrol setiap permintaan yang dikerjakan.
- Mempermudah *team specialist* memperbarui proses kerja yang sudah ada.

Realisasi Reminder Tool

Realisasi ini dilakukan saat awal Bulan Maret 2015 yang dilakukan di HR Services bagian East dengan pesertanya adalah *Team specialist* bagian East dan West. Realisasi *reminder tool* ini dilakukan dengan cara melakukan sosialisasi cara penggunaan *reminder tool* pada *specialist* bagian East dan West, dan membuatkan *guideline* untuk *team specialist*. Tujuan dari *guideline* adalah agar *specialist* dapat melihat kembali cara penggunaan *reminder tool* ketika sedang menggunakannya. *Team specialist* akan dibantu oleh satu orang yang berguna sebagai

contact center selama masa realisasi *reminder tool*. Tugas dari *contact center* ini adalah:

- Sebagai pemandu *specialist* apabila ada yang tidak mengerti cara penggunaan *reminder tool*.
- Penghubung antar *specialist* dan bagian *support* apabila terjadi *error* pada *reminder tool*. Bagian *support* adalah bagian dari HRD yang membantu membuat *reminder tool* sehingga apabila terjadi sistem yang *error* diberikan kepada bagian *support*. Hasilnya bagian *support* akan mencari masalahnya dan memberi kabar kepada *contact center*.
- Penghubung antar *specialist* dengan *specialist* apabila ada pertanyaan berkaitan dengan detail proses yang ada di *reminder tool*. *Contact center* akan membantu untuk berdiskusi dengan *specialist* senior berkaitan dengan detail proses yang ada di *reminder tool*.
- Memperbarui *reminder tool* apabila ada *update* proses.
- Mencatat semua pertanyaan, *error* yang terjadi, dan masukkan dari *team specialist*.

Solusi Kedua

Kondisi *specialist* yang terkadang tidak fokus saat mengerjakan permintaan disebabkan karena banyaknya pekerjaan yang dikerjakan dan banyaknya jumlah permintaan yang datang. Banyaknya hal yang harus dikerjakan *specialist*, selain itu karena proses kerja yang panjang dan kompleks ini perlu dilakukan sebuah sistem kerja yang baru untuk *team specialist*. Jenis proses yang ada selama proses pengerjaan permintaan terdiri dari dua macam yaitu, *online* dan *offline*. Dua jenis proses ini yang merupakan dasar dari solusi kedua, sehingga solusi yang diputuskan adalah memisahkan jenis proses kerja yang ada dengan cara dikerjakan oleh *specialist* yang berbeda. Jenis proses yang akan dikerjakan dengan *specialist* berbeda dibagi menjadi tiga, yaitu proses *online*, *offline*, dan *online profile*. *Specialist* yang mendapat jenis proses *online* akan bertugas untuk fokus pada pencapaian KPI *timeliness*, oleh karena itu ketika *ticket* datang dapat langsung dikerjakan tanpa harus memikirkan proses *offline* karena dikerjakan oleh *specialist* lain. *Specialist* bagian *online profile* akan fokus juga kebagian pencapaian KPI hanya saja karena proses *profile* memiliki alur proses yang lebih rumit seperti melakukan verifikasi dua kali. Hal ini yang menyebabkan jenis proses *online profile* tidak dapat digabungkan dengan jenis proses *online*.

Pengaturan sistem kerja yang baru membutuhkan pengambilan data waktu proses yang dibutuhkan *specialist* dalam pengerjaan setiap proses dari jenis transaksi yang ada. Tujuannya dilakukan pengambilan waktu adalah untuk melakukan

perhitungan apakah solusi kedua dapat dilakukan sehingga dapat meningkatkan pencapaian KPI *timeliness*.

Pengambilan data waktu proses akan dilakukan dengan melakukan simulasi, kemudian akan diberikan tambahan *allowance* sebesar 8,6%. Hal ini bertujuan agar waktu simulasi yang diperoleh semakin menyerupai waktu proses yang sebenarnya terjadi. Kondisi ketika simulasi pengambilan waktu proses untuk *team specialist* tidak dapat dijalankan seperti kondisi kenyataannya. Hal ini dikarekan terdapat proses yang tidak dapat dijalankan karena akan merubah *database* perusahaan. Hasil waktu yang diperoleh akan dibandingkan dengan jumlah permintaan *team specialist* pada Bulan Januari sampai dengan Maret 2015, hal ini bertujuan untuk mengetahui waktu yang dibutuhkan *specialist* untuk mengerjakan permintaan yang diajukan.

Tabel 1. Waktu *specialist* dalam menyelesaikan permintaan yang diajukan

Nama <i>Specialist</i>	waktu kerja (Jam)			Rata-rata (Jam)
	Jan	Feb	Mar	
<i>Specialist</i> AD	25.05	18.26	11.59	18.30
<i>Specialist</i> AN	16.12	14.18	5.93	12.07
<i>Specialist</i> AY	15.36	12.99	19.84	16.06
<i>Specialist</i> ED	50.77	18.93	2.09	23.93
<i>Specialist</i> EL	9.99	4.16	5.89	6.68
<i>Specialist</i> GA	8.11	5.16	2.33	5.20
<i>Specialist</i> MN	3.88	5.42	5.06	4.79
<i>Specialist</i> HA	39.51	21.19	8.68	23.13
<i>Specialist</i> MR	8.94	9.76	3.90	7.53
<i>Specialist</i> ME	25.69	33.40	14.56	24.55
<i>Specialist</i> NA	5.64	5.20	3.69	4.85
<i>Specialist</i> KO	17.96	10.62	9.77	12.78
<i>Specialist</i> SO	12.01	17.32	13.87	14.40
<i>Specialist</i> SU	11.72	13.08	5.69	10.17
<i>Specialist</i> DE	12.36	18.08	1.82	10.75
<i>Specialist</i> WA	10.97	11.78	6.93	9.89

Tabel 1 merupakan perhitungan waktu yang dibutuhkan untuk *team specialist* dalam mengerjakan permintaan yang diajukan selama tiga bulan. Waktu yang dibutuhkan masing-masing *specialist* terlihat benar-benar berbeda satu sama lain, hal ini dapat dilihat perbandingan Antara *specialist* ED, HA, ME dengan *specialist* MN dan NA. *Specialist* ED, HA, dan ME membutuhkan waktu yang paling banyak untuk menyelesaikan permintaan yang diajukan selama sebulan apa bila dibandingkan

dengan *specialist* yang lain. *Specialist* MN dan NA terlihat membutuhkan waktu yang paling sedikit diantara *specialist* lain, dan dapat dilihat juga *specialist* ED, HA, ME dengan *specialist* MN dan NA memiliki perbedaan waktu yang cukup jauh. *Specialist* ED, HA, dan ME juga memiliki beberapa pekerjaan lain selain mengerjakan permintaan, oleh karena itu terdapat *specialist* yang tidak fokus karena mereka harus membagi waktu untuk mengerjakan semuanya. Waktu yang dibutuhkan *specialist* untuk mengerjakan setiap jenis proses dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil perhitungan waktu total jenis proses *online, offline, online offline*

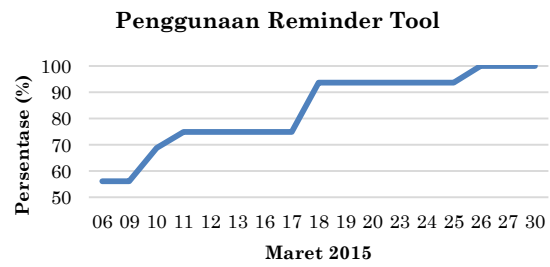
	Waktu Proses / bulan (Jam)			
	Jan	Feb	Mar	Rata-rata
<i>Online</i>	74.3945	35.055	14.578	41.3425
<i>Offline</i>	58.1588	41.8069	26.1982	42.0546
<i>Online Profile</i>	29.8508	31.3286	16.551	25.9101

Hasil perhitungan pada Tabel 2 menunjukkan jenis proses *online* dan *offline* membutuhkan waktu yang sama lamanya, hal ini dapat disimpulkan bahwa memungkinkan apabila dilakukan pembagian proses untuk jenis proses *online* dan *offline*. Proses *online profile* membutuhkan waktu 25 jam dalam sebulan, sehingga hal ini memungkinkan apabila dikerjakan oleh *specialist* yang berbeda. Pembagian peran yang direncanakan akan direalisasikan terlebih dahulu untuk *team specialist east*.

Jumlah *team specialist east* sebanyak enam orang, sehingga pembagian peran untuk setiap *specialist* adalah empat orang *specialist online*, satu orang *specialist offline*, dan satu orang *specialist online profile*. Tujuan empat orang dialokasikan menjadi *specialist online* agar terdapat *specialist* yang lebih fokus terhadap KPI *timeliness*, sehingga dapat meningkatkan pencapaian KPI. Masing-masing *specialist online* akan mengerjakan permintaan berdasarkan departemen yang dibagikan. Hal ini bertujuan agar karyawan atau *manager* di setiap departemen dapat mengetahui *specialist* mana yang harus dihubungi apabila mereka memiliki pertanyaan atau hal yang harus didiskusikan.

Hasil Audit

Hasil audit untuk *reminder tool* menunjukkan *team specialist* membutuhkan waktu selama satu bulan agar semua anggota *team East* dan *West* menggunakan. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 3. Tanggal 26 Maret 2015 menunjukkan semua anggota *specialist* sudah menggunakan *reminder tool*.



Gambar 3. Grafik penggunaan *reminder tool*

Hasil audit pencapaian KPI *timeliness* dapat dilihat pada Tabel 3. Hal ini menunjukkan ketika *reminder tool* belum direalisasikan pada Bulan Januari dan Februari 2015 masih jauh dari target pencapaian. Bulan Maret ketika *reminder tool* direalisasikan terjadi peningkatan yang yang besar dan terus terjadi peningkatan sampai pada Bulan Mei 2015. Hal ini menunjukkan bahwa *reminder tool* memberikan dampak yang signifikan pada pencapaian KPI *timeliness*.

Tabel 3. Pencapaian KPI *timeliness team specialist*

Nama <i>Specialist</i>	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei
<i>Specialist AD</i>	66%	42%	89%	86%	89%
<i>Specialist AN</i>	44%	46%	92%	92%	96%
<i>Specialist AY</i>	63%	49%	74%	83%	92%
<i>Specialist ED</i>	91%	85%	100%	92%	95%
<i>Specialist EL</i>	90%	83%	94%	100%	98%
<i>Specialist GA</i>	74%	59%	69%	83%	87%
<i>Specialist MN</i>	52%	75%	81%	90%	100%
<i>Specialist HA</i>	85%	69%	92%	93%	100%
<i>Specialist MR</i>	89%	76%	89%	94%	95%
<i>Specialist ME</i>	52%	41%	75%	92%	97%
<i>Specialist NA</i>	58%	60%	80%	94%	75%
<i>Specialist KO</i>	69%	43%	73%	82%	96%
<i>Specialist SO</i>	73%	50%	92%	88%	96%
<i>Specialist SU</i>	20%	19%	72%	62%	84%
<i>Specialist DE</i>	69%	63%	85%	84%	94%
<i>Specialist WA</i>	82%	67%	63%	84%	91%
Rata-Rata	67%	58%	83%	88%	93%

Simpulan

HRD pada perusahaan PT. X mengalami perubahan sistem kerja yang awalnya bersifat lokal berubah menjadi global. Hal ini menyebabkan terdapat KPI baru yang ditetapkan pada HRD dan yang beberapa masih belum tercapai oleh HRD. Contoh KPI yang belum tercapai adalah KPI *timeliness* yang harus dicapai oleh *team specialist*. Target KPI yang harus

dicapai yaitu 97% sedangkan rata-rata pencapaian yang telah dicapai oleh *team specialist* selama bulan Januari dan Februari sebesar 62,6%. Cara yang dilakukan untuk meningkatkan pencapaian KPI adalah dengan menyediakan *reminder tool* dan memberikan peran kerja untuk masing-masing *specialist*. *Tool* yang disediakan adalah *reminder tool* yang berguna untuk mengingatkan *specialist* akan proses apa saja yang belum dikerjakan, sehingga tidak ada detail proses yang terlupakan. Tujuan merubah sistem kerja yang ada di *team specialist* adalah agar *specialist* dapat fokus mengerjakan permintaan yang diajukan dengan kendala adanya jenis proses kerja yang berbeda-beda. Sistem perubahan yang diajukan maka terdapat sebuah peran baru di *team specialist*, yaitu yang empat orang mengerjakan proses *online*, satu orang *offline*, dan satu orang *profile*.

Reminder tool disediakan untuk *team specialist* pada bulan Maret, dan dapat dilihat KPI *timeliness* yang dicapai terus meningkat pada bulan Maret, April, dan Mei. Pencapaian KPI *timeliness* pada bulan Maret, April, dan Mei sebesar 83%, 88%, dan 93%. Hal ini dapat dilihat dengan adanya *reminder tool* dapat meningkatkan pencapaian KPI *timeliness* secara signifikan tetapi masih belum mencapai target yang telah ditetapkan. Perubahan sistem kerja pada *specialist* direalisasikan pada pertengahan Bulan Mei, sehingga hasil realisasinya masih belum dapat diketahui. Harapannya dengan melalui pembagian peran untuk *team specialist* berdasarkan jenis proses yang ada maka *specialist* dapat lebih cepat dalam mengerjakan permintaan yang diajukan dan dapat mencapai KPI *timeliness* yang ditargetkan.

Daftar Pustaka

1. Sukoco, B. M. (2006). Manajemen Administrasi Perkantoran Modern. Penerbit Erlangga.
2. Parmenter, D. (2010). Key Performance Indicators: Pengembangan, Implementasi, dan Penggunaan KPI Terpilih. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
3. Duffy, G. L., Laman, S. A., Mehta, P., Ramu, G., Scriabina, N., & Wagoner, K. (2012). Beyond The Basics: Seven New Quality Tools Help Innovate, Communicate, and Plan. ASQ Quality Press.

