

Simplifikasi Proses Transaksi Personalialia pada Departemen HRD di PT. X

Katherin Natasya Tingkir¹, Togar Wiliater Soaloon Panjaitan, S. T., MBA.²

Abstract: Acquisition of PT. X by parent company affect in human resource development (HRD) department which is changing personnel transaction process becomes complicated. There are 11 steps with the process time (lead time) per transaction for 31.93 days. The process will be simplified in order to proceed more effectively and efficiently with value stream mapping (VSM) method. The use of this VSM can determine which processes are value-added and non-value-added that can be further analyzed to see which process is waste. Hereafter, analyzing of the waste(s) and propose process simplification. Proposed of process simplification tested with simulations with some personnel transactions process. The results of the process simplification show a decrease processing time by 36.4% with the 7 steps and the lead time required for one transaction is 20.3 days. The procedures/ guideline (local content) need to be made due to personnel transaction process simplification which contains work steps. The local content will guide in processing the personnel transaction. Finally, overall changes need to be communicated using e-mail blast, presentation and easy card.

Keywords: Human Resource Development (HRD), Value Stream Mapping (VSM), Lead Time, Waste, Local Content, Communicate.

Pendahuluan

PT. X merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang *consumer goods* dan berskala internasional. PT. X mempunyai departemen-departemen yang membantu perkembangan perusahaan termasuk menunjang kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang diatur oleh departemen *human resource development* (HRD). Akhir bulan Oktober tahun 2014, HRD mengalami perubahan sistem kerja yang awalnya bersifat lokal menjadi global. Perubahan tersebut berpengaruh pada proses transaksi personalialia yang dikerjakan pada sub-departemen C&B and IA Services dalam pengambilan keputusan yang melibatkan HR Asia yang berpusat di Filipina dan HR *Central* yang berpusat di Polandia. Akibat dari perubahan tersebut, waktu pengambilan keputusan yang dibutuhkan menjadi lebih lama karena prosedur yang panjang dan pendelegasian ke atas. Sebelum berpindah ke global, proses transaksi yang dilakukan hanya terdapat lima langkah proses dan waktu yang dibutuhkan untuk satu transaksi rata-rata 10,49 hari. Pada proses global, terdapat 11 langkah proses dalam satu kali transaksi. Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu transaksi adalah 31,93 hari. Perubahan/permasalahan diantisipasi dengan cara mengadakan proyek yang bernama HRPro.

Proyek ini melibatkan departemen C&B and IA Services dengan tujuan simplifikasi proses transaksi personalialia. Penggunaan *value stream mapping* (VSM) dapat membantu melihat proses yang memiliki *value added* (VA) dan *non value added* (NVA), sehingga dapat mengurangi proses yang tidak diperlukan (*waste*) guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses transaksi personalialia. Perubahan proses tentunya juga membutuhkan perubahan dokumen-dokumen maupun panduan-panduan (*local content*) yang akan digunakan oleh para *manager*, dan pencarian metode komunikasi mengenai perubahan juga dibutuhkan agar para pihak terkait memahami perubahan yang terjadi.

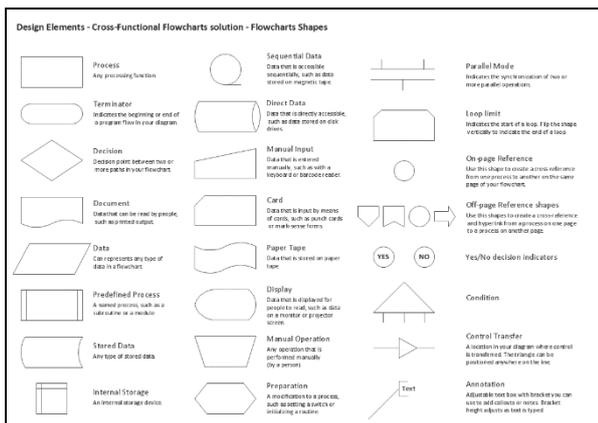
Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada departemen sumber daya manusia (SDM) atau HRD khususnya sub-departemen C&B and IA Services yang bertugas memudahkan para *manager* dalam memproses transaksi personalialia. Menurut Noe et al., [1] manajemen sumber daya manusia adalah segala kebijakan, praktik, maupun sistem yang mempengaruhi tingkah laku, sikap, dan kinerja dari karyawan. Menurut Hariandja [2] sumber daya manusia adalah keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Transaksi

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

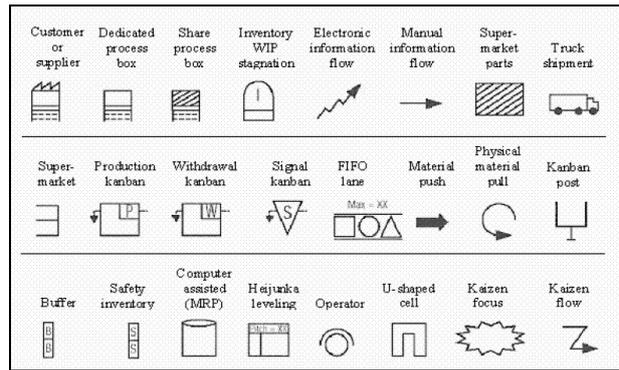
personalia merupakan proses penempatan karyawan. Tiga macam penempatan karyawan seperti promosi, transfer, dan demosi. Promosi merupakan kenaikan jabatan karyawan. Transfer merupakan perpindahan karyawan ke jabatan lain dengan tanggung jawab yang sama dan *level* organisasi yang sama. Demosi merupakan penurunan jabatan. Menurut Khurana, Khurana, & Sharma [3] penurunan pangkat dalam organisasi dapat menyebabkan kebencian di antara karyawan, ketidakpuasan kerja, peningkatan ketidakhadiran dan *turnover* tenaga kerja, mempengaruhi karir karyawan, keluhan, pengunduran diri, dan lain-lain.

Simplifikasi proses dimulai dari penggambaran alur proses dari awal hingga akhir. Penggambaran proses menggunakan *cross-functional flowchart*. Menurut Andersen [4] *cross-functional flowchart* menunjukkan alur proses dan dari departemen mana proses itu dijalankan. Simbol-simbol yang digunakan dalam *cross-functional flowchart* seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Simbol-simbol Cross-Functional Flowchart

Analisa proses untuk simplifikasi dilakukan dengan penggambaran proses pada *value stream mapping* (VSM). Menurut Martin & Osterling [5] VSM adalah urutan kegiatan yang diperlukan untuk merancang, memproduksi, dan memberikan barang atau jasa pada permintaan pelanggan termasuk arus ganda informasi dan material. VSM dapat mengidentifikasi aktivitas yang bersifat *non value added* (NVA) dan *value added* (VA). Aktivitas yang memberikan nilai tambah dapat memenuhi kriteria yang diinginkan konsumen. Sedangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah menimbulkan pemborosan dalam segi material, biaya, dan sumber daya yang dikeluarkan. VSM digambarkan dengan menggunakan simbol-simbol yang menggambarkan proses dan perpindahan. Simbol-simbol dari VSM dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Simbol-simbol Pada VSM

Analisa VSM dengan menggunakan konsep 7 *waste* Toyota Production System yang ditulis oleh El-Namrouty, & Khalil A [6], yaitu *overproduction*, *defect*, *inventory*, *transportation*, *waiting*, *motions*, dan *processing* (*overprocessing*).

Proses simplifikasi yang telah dilakukan perlu dibuat prosedur (*local content*) untuk memudahkan pengerjaan dan perubahan proses yang baru juga perlu dikomunikasikan/ diinformasikan ke pihak terkait. Menurut Sutedja [7] ada 2 bentuk komunikasi, yaitu verbal dan non-verbal.

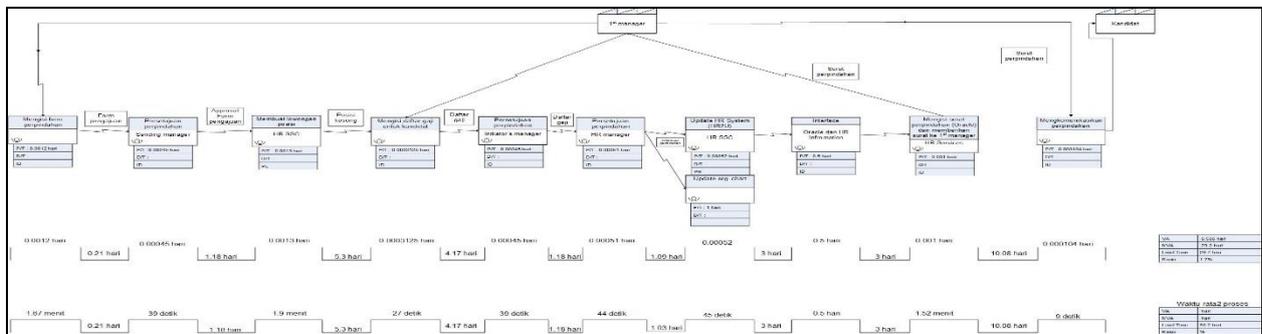
Hasil dan Pembahasan

Transaksi personalia pada departemen HRD terdapat dua jenis proses besar, yaitu yang berpindah *manager* sehingga butuh persetujuan *manager* dari karyawan dan yang tidak berpindah *manager*. Proses yang berjalan pada transaksi personalia dengan perpindahan *manager*, dimulai dari *initiator* atau 1st *manager* yang mengajukan sebuah permintaan perpindahan posisi dengan mengisi *form* perpindahan karyawan (kandidat). *Form* pengajuan yang telah diisi diberikan pada *sending manager* yang merupakan *manager* dari kandidat. *Form* yang tidak disetujui akan dikembalikan ke 1st *manager* untuk pengisian *form* kembali. Selanjutnya, 1st *manager* akan mengecek ketersediaan posisi tujuan perpindahan. Posisi perpindahan yang tidak tersedia diinformasikan ke HR Central (HR SSC yang berada di Polandia) untuk dibuatkan lowongan posisi. Posisi yang telah disediakan akan diinformasikan ke 1st *manager* untuk melakukan proses selanjutnya. Informasi tersebut membuat 1st *manager* segera membuat daftar gaji dengan mengisi data pada *template* yang sudah disediakan berdasarkan *guideline* yang sudah ada. *Guideline* ini hanya berupa batas maksimal kenaikan gaji yang diperbolehkan untuk perpindahan. Daftar gaji tersebut akan diajukan ke *initiator's manager* atau 2nd *manager* untuk mendapatkan persetujuan, jika ditolak akan dikembalikan ke 1st *manager* untuk dibuat daftar gaji kembali. Persetujuan kembali dilakukan pada HR *manager* atau disebut *business partner*. Jika

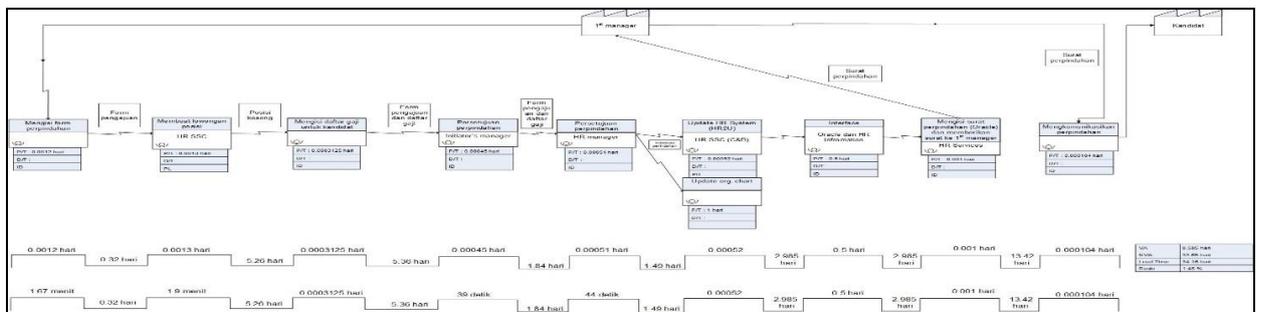
tidak disetujui akan dilakukan pengisian daftar gaji kembali. Penolakan 2nd manager dan HR manager biasanya disertai dengan pendapatnya masing-masing agar proses dapat berjalan lebih lancar tanpa banyak penolakan. Jika disetujui HR Asia (HR SSC yang berada di Filipina) akan meng-update sistem global departemen HRD yang bernama HR2U tentang perpindahan kandidat bersamaan dengan penggantian organization chart. Organization chart pada sistem akan berubah secara otomatis 1 hari setelah update HR2U. Proses interface dilakukan setelah update HR2U yang merupakan proses pemasukan data dari sistem global ke lokal (Oracle). Proses ini dilakukan karena berpengaruh pada proses selanjutnya, yaitu pembuatan surat yang harus dilakukan pada sistem lokal dikarenakan data karyawan lokal berada pada sistem lokal. HR Services akan langsung mengetahui perubahan tersebut dan segera menyiapkan surat untuk informasi perpindahan yang nantinya akan

diberikan ke kandidat. Sebelum diberikan ke kandidat akan diberikan kepada 1st manager. Proses selesai ketika surat diberikan ke kandidat. Proses tanpa perpindahan manager sama dengan proses dengan perpindahan manager. Hal yang membedakan adalah tidak ada persetujuan sending manager karena tidak berpindah manager, jadi setelah proses pengisian form langsung pada pembuatan lowongan posisi.

Proses awal transaksi personalia digambarkan dalam current VSM untuk dilakukan analisa waste. Lead time yang didapatkan dari proses dengan perpindahan manager sebesar 29,7 hari dengan value added 0,506 hari dan tanpa perpindahan manager sebesar 34,16 hari dengan value added 0,505 hari. VSM dapat dilihat pada Gambar 4. dan Gambar 5.



Gambar 4. Current VSM dengan Perpindahan Manager



Gambar 5. Current VSM tanpa Perpindahan Manager

Masalah yang Terjadi dan Usulan Perbaikannya

Masalah yang terdapat pada proses transaksi personalia dianalisa melalui identifikasi waste pada VSM. Identifikasi waste bertujuan untuk mencari kegiatan yang tidak memiliki nilai tambah yang dapat dihilangkan untuk membuat proses yang ada dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Identifikasi ini dimulai dengan melihat setiap kegiatan proses yang berlangsung. Waste yang terdapat pada proses transaksi personalia adalah waiting dan overprocessing.

Waiting Waste

Waiting waste terjadi pada empat proses, yaitu persetujuan perpindahan pada sending manager, persetujuan perpindahan pada 2nd manager, persetujuan perpindahan pada HR manager, dan interface.

Persetujuan Perpindahan Pada Sending Manager

Pengajuan kepada sending manager ini pada kenyataannya selalu disetujui, dengan kata lain

tidak pernah ditolak. Hal ini disebabkan oleh 1st *manager* yang telah berdiskusi dengan *sendring manager* sebelum dilakukan proses perpindahan. Kegiatan ini dianggap sebagai *waiting waste* karena *customer* menunggu suatu persetujuan yang tidak perlu. Proses ini memakan waktu karena menghasilkan waktu tunggu rata-rata 0,21 hari.

Usulan yang diberikan adalah dengan menghilangkan proses persetujuan ini agar proses transaksi personalia lebih cepat tanpa adanya persetujuan yang pada akhirnya semuanya disetujui. Dampak dari usulan ini adalah pemberlakuan diskusi dengan 1st *manager* sebelum dilakukan proses perpindahan (*outside guideline*). Persetujuan ini perlu adanya persetujuan yang sah agar para pihak tidak menyimpang terhadap kesepakatannya, jadi perlu adanya penandatanganan surat. Perusahaan ingin mengupayakan penghematan kertas, jadi persetujuan yang sah dilakukan dengan merekam pembicaraan yang dilakukan para pihak.

Persetujuan Perpindahan Pada 2nd *manager* dan HR Manager

Proses persetujuan ini dilakukan terhadap daftar gaji yang dibuat oleh 1st *manager*. Proses ini dianggap sebagai *waiting waste* karena standar pengisian daftar gaji kurang mendetil dan juga 1st *manager* kurang komunikasi dengan dua pihak tersebut yang mengakibatkan terlalu banyak persetujuan yang dilakukan sehingga tidak dapat melanjutkan ke proses selanjutnya.

Proses persetujuan untuk 2nd *manager* menghasilkan waktu tunggu rata-rata 4,765 hari untuk proses dengan perpindahan *manager* sebesar 4,17 hari dan tanpa perpindahan *manager* sebesar 5,36 hari. Persetujuan kepada HR *manager* menghasilkan waktu tunggu rata-rata 1,51 hari untuk proses dengan perpindahan *manager* sebesar 1,18 hari dan tanpa perpindahan *manager* sebesar 1,84 hari.

Usulan yang diberikan adalah dengan menghilangkan proses menjadi notifikasi otomatis yang dikirim dalam bentuk e-mail dan untuk persetujuan daftar gaji diberlakukan proses diskusi sebelum dilakukan proses perpindahan. Daftar gaji dapat didiskusikan sebelum dilakukan prosedur perpindahan (*outside guideline*) sehingga tidak menambah waktu tunggu. Dampak dari usulan ini adalah karena proses diubah menjadi notifikasi maka, isi dari notifikasi perlu ada informasi detil agar 1st *manager* tidak menyimpang terhadap perjanjian yang dibuat pada proses diskusi (*outside guideline*), yaitu:

- Posisi sebelum dan sesudah perpindahan beserta daftar gaji
 - Tidak ada *link* yang ditujukan untuk meng-*edit*.
- Jika terjadi kesalahan informasi pada notifikasi tersebut, maka 2nd *manager* / HR *manager* harus melaporkan pada HR *Services* dan mengganti informasi yang salah tersebut. Merekam pembicaraan pada persetujuan daftar gaji juga berlaku pada usulan ini.

Interface

Proses ini merupakan *waiting waste* karena pengisian surat harus menunggu *interface* dari sistem selesai. Kondisi nyata yang dialami kandidat nyatanya telah melakukan perpindahan sebelum menerima surat. Pencarian akar masalah dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Pencarian Akar Masalah Interface

Proses *interface* dilakukan dua kali sehari setiap jam 11 pagi dan malam. Sebagai contoh jika HR SSC *update* sistem HR2U pada jam 12 siang, maka otomatis akan ter-*interface* pada jam 11 berikutnya, yaitu jam 11 malam. Jika proses *interface* terdapat *error* pada sistem, maka HR *Information* harus turun tangan. Hal yang dapat membuat *interface* lama, yaitu *update* HR2U yang dilakukan diatas jam 11 dan karyawan HR *Information* tidak masuk karena karyawan yang ditugaskan untuk *interface* hanya satu orang saja. Waktu tunggu yang dihasilkan dari proses ini adalah rata-rata 2,99 hari untuk proses dengan perpindahan *manager* sebesar 3 hari dan tanpa perpindahan *manager* sebesar 2,985 hari.

Usulan yang diberikan adalah dengan mengubah cara pengisian surat. Awalnya yang perlu proses pemasukan data ke Oracle menjadi tidak perlu perubahan (menggunakan sistem HR2U semua), jadi tidak perlu proses *interface* sehingga dapat mengurangi waktu tunggu yang ada. Dampak dari usulan ini adalah HR *Information* tidak perlu melakukan revisi jika ada *error* dan tidak ada waktu tunggu yang disebabkan oleh proses *update* yang beragam sehingga proses dapat lebih cepat tetapi ada biaya investasi untuk penggantian sistem.

Overprocessing Waste

Overprocessing waste terjadi pada 2 proses, yaitu mengisi daftar gaji untuk kandidat dan mengisi surat perpindahan dan memberikan ke 1st *manager*.

Mengisi daftar gaji

Daftar gaji ini diisi oleh 1st manager setelah lowongan posisi untuk kandidat telah disediakan pada *template* yang sudah disediakan, dimana 1st manager menjalankan perannya lagi. Gaji dibuat sesuai prosedur yang telah ditentukan, yaitu berupa persentase kenaikan maksimal jika ada kenaikan gaji. Proses ini diidentifikasi sebagai *overprocessing waste* karena proses ini dapat dikatakan bolak-balik dilihat dari urutan proses yang dikembalikan ke 1st manager lagi dan tidak sebanding antara pekerjaan dengan waktu tunggu yang diakibatkan dari proses ini rata-rata 5,28 hari.

Usulan perbaikan yang diberikan adalah dengan menggabungkan proses yang dikerjakan 1st manager, yaitu pengisian *form* pengajuan perpindahan. Jadi, tugas 1st manager pada proses pertama, yaitu mengisi *form* perpindahan disertai dengan daftar gaji sehingga, pekerjaan yang dilakukan hanya sekali di awal. Usulan ini dikombinasikan bersama usulan ke-2 *waiting waste*. Notifikasi secara otomatis diberikan kepada 2nd manager dan HR manager setelah proses ini dilakukan. 2nd manager dan HR manager tidak perlu membuat persetujuan karena isi notifikasi yang ada sudah berdasarkan keputusan bersama. Proses ini dapat mengurangi waktu tunggu 5,3 hari dari proses dengan perpindahan manager dan 5,26 hari dari proses tanpa perpindahan manager. Dampak dari usulan ini adalah penambahan pada proses awal, yaitu 1st manager tidak hanya mengisi *form* pengajuan perpindahan tetapi juga beserta daftar gaji. Hal ini menyebabkan perlu adanya komunikasi diluar proses (*outside guideline*) dengan 2nd manager dan HR manager.

Mengisi Surat Perpindahan

Proses pengisian surat di Oracle dimulai dari pemilihan jenis surat. Surat yang ada di Oracle baik untuk perpindahan karyawan maupun yang lain dijadikan 1 lokasi, dengan total jumlah surat yang ada sebanyak 55 surat. Masing-masing jenis surat terdapat dua buah surat dalam Bahasa Indonesia

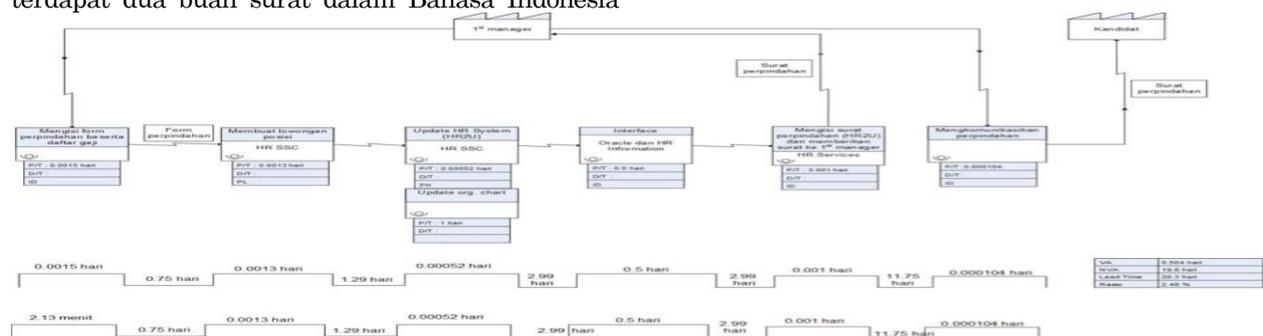
dan Bahasa Inggris Adanya perbedaan bahasa karena aturan dari *parent company* yang memberlakukan perbedaan *salary grade* ada perbedaan bahasa. Pemilihan surat perpindahan, 1 dari 55 surat yang ada membuat waktu pengisian surat menjadi lebih lama. Bahasa surat merupakan faktor dari pemilihan surat yang lama karena jumlah surat yang banyak. Jenis surat yang banyak juga dianggap faktor dari pemilihan surat yang lama.

Usulan yang diberikan dengan simplifikasi surat dengan cara menggabungkan beberapa surat dan penggunaan bahasa menjadi bahasa Indonesia. Penggabungan surat dilakukan pada beberapa surat yang masih memungkinkan untuk digabung. Usulan untuk bahasa, semua *salary grade* menggunakan 1 bahasa, yaitu bahasa Indonesia karena semua dapat mengerti bahasa Indonesia. Mengacu pada usulan pada *waiting waste* pada proses *interface*, perpindahan sistem dari Oracle ke HR2U akan mengubah sistem pengisian surat. Usulan untuk pengisian surat dengan memindah semua data yang ada di Oracle ke sistem HR2U sehingga tidak ada penyamaan format. Dampak dari usulan ini adalah adanya biaya investasi untuk perpindahan sistem akan tetapi dapat mengurangi waktu tunggu.

Usulan perbaikan yang ada disimulasikan untuk mendapatkan waktu baru setelah perubahan.

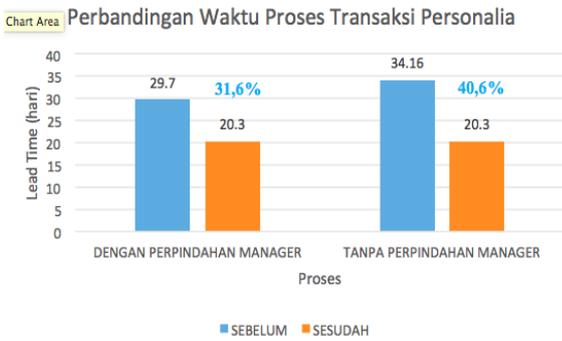
Hasil Simulasi

Hasil simulasi digambarkan kembali dalam *future VSM*. Proses baru yang dibuat tidak membedakan antara perpindahan manager dan tanpa perpindahan manager karena proses yang membedakan kedua proses tersebut, yaitu persetujuan *sending manager* dihilangkan dan dijadikan *outside guideline*. *Lead time* yang diperoleh dari hasil usulan sebesar 20,3 hari. Waktu *value added* nya sebesar 0,504 hari.

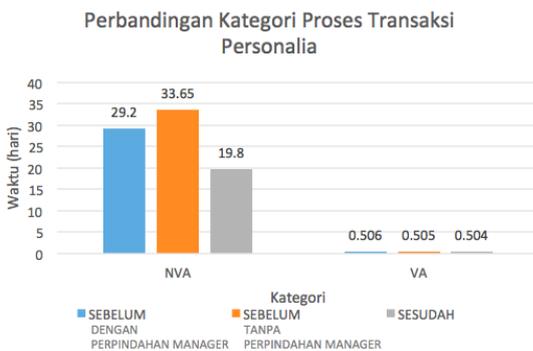


Gambar 7. Future VSM

Proses transaksi personalia berkurang menjadi 7 dari 11 proses. *Lead time* berkurang 31,6% atau setara dengan 9,4 hari untuk proses dengan perpindahan *manager* dan 40,6% untuk proses tanpa perpindahan *manager* atau setara dengan 13,9 hari. Waktu proses yang berkurang tersebut sebagian besar berasal dari waktu tunggu yang berkategori NVA. Hasil yang lebih jelas dapat dilihat pada grafik pada Gambar 7 dan Gambar 8.



Gambar 7. Perbandingan *Lead Time* Sebelum dan Sesudah Perbaikan



Gambar 8. Perbandingan Waktu Kategori Sebelum dan Sesudah Perbaikan

Local Content

Local content merupakan *guideline* yang dibuat berdasarkan proses baru yang diusulkan. Terdapat lima jenis perpindahan yang diaplikasikan ke dalam empat macam perpindahan, yaitu *domestic relocation*, *move to another team*, *move within team*, dan *temporary assignment*. Contoh *Local content* yang ada saat ini dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8. *Local Content* Permanent Domestic Relocation/Temporary Assignment

Local content di *review* dan di *update* berdasarkan perubahan (proses *improvement*) yang telah diusulkan dan dapat dilihat pada Gambar 9.



Gambar 9. Usulan *Local Content* Permanent Domestic Relocation/ Temporary Assignment

Komunikasi/ Sosialisasi

Perubahan yang baru perlu disosialisasikan ke pihak terkait. Terdapat banyak cara komunikasi yang ada saat ini, seperti *e-mail*, presentasi dalam *meeting*, *demo*, *training*, dll. Pemilihan cara komunikasi yang tepat perlu diketahui kelebihan dan kelemahannya dari masing-masing cara. Beberapa cara komunikasi yang telah ditemukan akan dianalisa pada Tabel 1.

Tabel 1. Kelebihan dan Kelemahan Alternatif Cara Komunikasi

Alternatif	Kelebihan	Kelemahan
<i>E-mail</i>	Mudah untuk diterapkan (tinggal sekali klik "send")	-Tidak semua orang membaca karena <i>e-mail</i> menumpuk -Dianggap tidak penting
Presentasi	-Penjelasan langsung -Hal yang tidak jelas dapat ditanyakan dan dijawab langsung	Memakan banyak waktu untuk presentasi ke +-800 orang
Demo	Penjelasan langsung Penjelasan visual yang dapat cepat dan mudah dimengerti	Memakan banyak waktu untuk demo ke +-800 orang
Training	Praktik secara langsung	Memakan banyak waktu dan biaya
Artikel/ majalah	Penjelasan lengkap secara tertulis	Tidak semua orang mau membaca hingga akhir
Brosur	Ringkas	Tidak semua orang mau membaca karena brosur dianggap berita yang tidak penting (tidak menarik)
Poster	Ringkas	Tidak semua orang mau membaca hingga akhir

Metode yang akan digunakan untuk sosialisasi perubahan adalah dengan tiga cara. Cara pertama dengan *e-mail blast* ke semua pihak terkait yang berisi info singkat (*teaser*) tentang perubahan yang terjadi. Cara kedua dengan presentasi ke semua pihak terkait. Cara ini memang memakan banyak waktu, tetapi dapat dimanfaatkan dengan presentasi pada saat dilakukan *meeting* regional sehingga dapat dipresentasikan ke banyak orang sekaligus. Cara ketiga dengan membuat *easy card* yang berbentuk unik dan berisi prosedur proses transaksi personalialia secara garis besar.

Simpulan dan Saran

Proses transaksi personalialia merupakan proses dari departemen HRD di PT.X yang dikerjakan secara *online* (melalui sistem). Proses transaksi personalialia yang awalnya hanya proses lokal yang terdapat satu jenis proses saja dengan waktu pengerjaannya 10,49 hari menjadi proses global dengan dua jenis proses dan waktu pengerjaannya rata-rata 31,93 hari. Jenis proses tersebut adalah transaksi personalialia dengan perpindahan *manager* dan transaksi personalialia tanpa perpindahan *manager*.

Jalannya proses transaksi personalialia melibatkan beberapa pihak seperti *manager* yang ingin memindahkan karyawan/kandidat (*1st manager*) untuk mengisi *form* perpindahan dan daftar gaji, *manager* dari kandidat (*sending manager*) yang melakukan persetujuan perpindahan, *manager* dari *1st manager* (*2nd manager*) dan *HR manager* yang melakukan persetujuan daftar gaji, pihak global di Polandia dan Filipina (HRSSC) yang melakukan *update* sistem global sebagai *database* dan pembuatan lowongan posisi baru, dan pihak yang membuat surat perpindahan (HR Services). Proses transaksi personalialia tanpa perpindahan *manager* tidak melibatkan *sending manager* karena jika tidak berpindah *manager* maka managernya sama, yaitu *1st manager*.

Proyek yang bernama HRPro dijalankan untuk simplifikasi proses transaksi personalialia. Metode yang digunakan untuk simplifikasi adalah *value stream mapping* (VSM). Pada metode ini dilakukan identifikasi proses yang tidak diperlukan (*waste*). Hasil identifikasi menunjukkan terdapat 6 *waste* dari 6 proses. *Waste* yang ada pada proses transaksi personalialia adalah *waiting* dan *overprocessing waste*. *Waiting waste* terjadi pada proses persetujuan *sending manager* karena persetujuan tersebut selalu disetujui, persetujuan *2nd manager* dan *HR manager* karena persetujuan yang berkali-kali dan proses *interface* (pemasukan data dari sistem global ke lokal) yang membuat proses selanjutnya (pengisian surat) menunggu lama. *Overprocessing waste* terjadi pada proses pengisian daftar gaji karena pekerjaan

1st manager bolak-balik dan pengisian surat perpindahan karena lama akibat banyak jenis surat.

Usulan perbaikan dengan menjadikan proses transaksi personalialia satu proses besar saja seperti awalnya. Proses persetujuan *form* dan daftar gaji yang dilakukan terhadap *sending manager*, *2nd manager* dan *HR manager* dihilangkan dan dijadikan proses diskusi sebelum dilakukan proses perpindahan. Proses pengisian daftar gaji digabungkan dengan proses pengisian *form* yang menyebabkan diperlukan adanya notifikasi berupa informasi *form* untuk para *manager* terkait agar sesuai kesepakatan yang dilakukan pada proses diskusi sebelum dilakukan proses. Waktu proses pengisian surat diminimalkan dengan cara menggabungkan beberapa jenis surat. Usulan perbaikan disimulasikan untuk mengetahui proses baru berjalan dengan baik dari sebelumnya atau tidak.

Usulan perbaikan proses menghasilkan waktu proses (*lead time*) 20.3 hari dimana hasil tersebut berkurang 36,4% dari waktu rata-rata sebelum perbaikan, yaitu 31,93 hari dengan nilai *value added* (VA) 0.504 hari dan *non value added* (NVA) 19,8 hari. Berkurangnya waktu tersebut berasal dari sebagian besar waktu tunggu dengan kategori NVA yang turun sebesar 32,2%.

Perubahan proses mengubah prosedur/ dokumen yang disebut *local content*. Usulan *local content* yang dibuat adalah berdasarkan perubahan yang terjadi. Perubahan proses dan *local content* perlu disosialisasikan kepada pihak-pihak terkait. Oleh karena itu, selanjutnya dianalisa kelebihan dan kekurangan beberapa metode komunikasi seperti yang tertera di Tabel 1. Hasil analisa menunjukkan tiga cara terbaik untuk sosialisasi adalah melalui *e-mail blast* yang berisi informasi singkat tentang perubahan proses, presentasi di *meeting* regional, dan *easy card* yang berisi garis besar prosedur transaksi personalialia dan dibagikan ke semua pihak terkait.

Hasil simulasi usulan perbaikan menunjukkan terjadinya simplifikasi transaksi personalialia, namun waktu tunggu yang disebabkan oleh penundaan pengerjaan proses oleh *manager* terkait belum dapat diatasi. Saran untuk mengurangi waktu tunggu adalah dengan membuat *reminder* otomatis agar pihak terkait dapat segera mengerjakan kewajibannya.

Daftar Pustaka

1. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., & Gerhart, B. (2008). *Human resource management: Gaining a*

- competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin.
2. Hariandja, M. T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo.
 3. Khurana, A., Khurana, P., & Sharma, H. L. (2009). *Human Resource Management*. Delhi: V. K. Enterprise.
 4. Andersen, B. (2007). *Business Process Improvement Tool Box*. Wisconsin: Quality Press.
 5. Martin, K., & Osterling, M. (2014). *Value Stream Mapping*. United States: McGraw-Hill Education.
 6. El-Namrouty, & Khalil A. (2013). *Seven wastes elimination targeted by lean manufacturing*. International Journal of Economics, Finance and Management Sciences.
 7. Sutedja, W. (2007). *Panduan Layanan Konsumen*. Jakarta: PT Grasindo.