

# Efisiensi Proses Administrasi Karyawan Baru di PT X dengan Metode *Value Stream Mapping*

Anthony Y. Tanggono<sup>1</sup>, Jani Rahardjo<sup>1</sup>

---

**Abstract:** New hire administration process in PT X is such a long and complex process to recruit new employees in PT X. Management team consider this process inefficient, as it is long and time consuming for PT X Human Resources (HR) Department. Inefficiencies in this process has been causes for several chain reactions toward connected processes. Inefficiencies of this process may have caused low customer satisfaction, as well. In order to address these issues, Value Stream Mapping will be conducted to map the end to end processes and make this entire process more “lean”. The afore mentioned method has projected to save lead time by as much as 62% and eliminate 85% non value added activities, thus increasing the process’ efficiency.

**Keywords:** *Value Stream Mapping, Lean, continuous improvement.*

---

## Pendahuluan

PT X adalah salah satu perusahaan manufaktur *consumer goods* yang terkemuka di Indonesia. PT X juga merupakan afiliasi dari sebuah perusahaan Internasional. PT X memiliki misi untuk selalu berkembang dan melakukan inovasi serta perbaikan-perbaikan di setiap proses yang dilakukannya.

Usaha perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) yang dilakukan PT X tidak hanya terbatas pada aktivitas utama yang dilakukannya yaitu memproduksi produk *consumer goods*. PT X menyadari bahwa perbaikan juga perlu dilakukan pada proses yang dilakukan oleh fungsi-fungsi lain di dalam PT X. Fungsi *Human Resource* (HR) adalah salah satu fungsi dalam PT X yang juga dirasa perlu untuk dilakukan usaha perbaikan terus menerus.

Fungsi *Human Resource* (HR) memiliki tugas untuk mengelola sumber daya manusia yang terdapat di PT X. Tugas-tugas tersebut secara lebih rinci adalah melakukan perekrutan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, mengevaluasi dan mengembangkan kinerja karyawan, dan berusaha meningkatkan kesejahteraan seluruh karyawan dalam organisasi. Tugas-tugas fungsi HR tersebut akan dijalankan melalui beberapa aktivitas yang dilakukan fungsi HR.

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh fungsi HR terdiri dari *employee recruitment*, penentuan *Compensation & benefit* karyawan, melakukan *talent development*, mengadakan *Internship Program*, pembayaran gaji karyawan, dan sebagainya. Salah satu aktivitas yang menjadi sorotan pihak manajemen PT X adalah proses *employee recruitment* (*new hiring*). Proses ini dinilai belum efisien dan perlu dilakukan perubahan.

Proses *hiring* yang sekarang dijalankan melibatkan banyak *stakeholder* dari awal hingga akhir proses. *Stakeholder* yang terlibat meliputi pihak internal perusahaan hingga pihak eksternal, yaitu *new hire* itu sendiri. Proses *hiring* ini melibatkan aliran beberapa dokumen. Aliran dokumen yang dibutuhkan dalam proses *new hiring* ini menjadi proses yang sangat kritical karena memiliki dampak terhadap perhitungan pajak, *employee’s benefit*, dan juga *company records*.

*Hiring manager* sebagai salah satu *stakeholder* dalam proses *hiring* sering kali tidak menyadari dampak dari aliran dokumen ini. Sedangkan *new hire* sendiri juga sering kali telat dalam mengirimkan kembali dokumen ke tim *Talent Acquisition*. Keadaan ini menyusahkan tim *Talent Acquisition* untuk memperoleh dokumen yang mereka butuhkan untuk melanjutkan proses *hiring*. Keterlambatan penerimaan dokumen *new hire* oleh tim *Talent Acquisition* menyebabkan efek domino bagi departemen lainnya yang terlibat. Departemen *Compensation and Benefit Services* dan Departemen *Payroll* adalah beberapa departemen yang terkena efek domino tersebut. Ketidak lancaran aliran dokumen *new hire* ini berdampak pada telatnya proses administrasi pembayaran dan penyediaan sarana kerja *new hire* serta keseluruhan proses *recruitment* yang membutuhkan waktu yang sangat lama. Ma-

---

<sup>1,1</sup> Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: anthony.yonathan@gmail.com, jani@petra.ac.id

salah-masalah tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan bagi *new hire* dan *hiring manager* sebagai *customer* dari proses ini.

Perbaikan untuk proses *employee recruitment* dapat dicapai dengan peningkatan efisiensi proses tersebut. Salah satu prinsip dalam Teknik Industri yang dapat digunakan adalah dengan mengadopsi prinsip *Lean Thinking* Toyota. Penerapan prinsip *Lean* diharapkan dapat menghasilkan sebuah proses baru yang lebih *streamline* dan memaksimalkan efektivitas dari setiap *Resources* yang digunakan. Salah satu *tools* dalam *Lean Principles* yang dapat digunakan adalah *Value Stream Mapping*.

Penggunaan *Value Stream Mapping* (VSM) diharapkan dapat memberikan visualisasi dari keseluruhan proses dan memudahkan pengidentifikasian *waste*. Penghilangan *waste* melalui kegiatan *continuous improvement* akan mengurangi aktivitas maupun *Resources* yang tidak memberikan nilai tambah bagi proses. Hasil dari VSM diharapkan dapat menghasilkan proses *employee recruitment* yang sesuai dengan prinsip *lean*.

## Metode Penelitian

### *Lean*

*Lean thinking* adalah sebuah konsep yang diasarkan dari Toyota Production System. Konsep *Lean* dapat didefinisikan sebagai sebuah pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan menghilangkan *waste* melalui *continuous improvement* [1]. Konsep *lean* selalu berfokus untuk mengidentifikasi dan menghilangkan *waste* dan memaksimalkan aktivitas yang memberikan nilai tambah (*value added*) [2]. Dampak pengurangan *waste* melalui berbagai proses *continuous improvement* adalah pengurangan *lead time* yang signifikan dan meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses secara keseluruhan.

### *Value Stream Mapping* (VSM)

*Value Stream Mapping* (VSM) merupakan sebuah *tool* dalam *Lean* yang membantu dalam menghasilkan penjelasan mengenai *current state* dari sebuah proses dan membantu mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan. Tujuan *Value Stream Mapping* (VSM) bukan hanya untuk melakukan pemetaan terhadap proses, melainkan untuk memperoleh keuntungan finansial dari hasil penerapan perbaikan dari VSM [3].

VSM menurut memiliki empat langkah Utama [4]. Empat langkah tersebut adalah:

- Mengidentifikasi jenis produk atau *product family* yang akan dipetakan.
- Menggambar *Current State Map*.
- Mengidentifikasi *waste* dan langkah perbaikan.
- Membuat *Future State Map*.

## Hasil dan Pembahasan

Proses administrasi karyawan baru adalah proses administrasi yang dilakukan PT X untuk mempekerjakan karyawan baru. Proses administrasi karyawan baru secara garis besar terdiri dari proses persiapan dokumen karyawan baru, penyediaan *working tools* bagi karyawan baru, persiapan penyediaan layanan asuransi, administrasi status pajak, dan proses *payroll*. Proses persiapan dokumen karyawan baru diproses oleh departemen *Talent Acquisition* (TA). Proses penyediaan *working tools*, administrasi status pajak, dan penyediaan layanan asuransi dilakukan oleh departemen *Compensation and Benefit* (C&B). Proses *payroll* ditangani oleh departemen *payroll*. Konsumen dari proses administrasi ini adalah karyawan baru dan *hiring manager*.

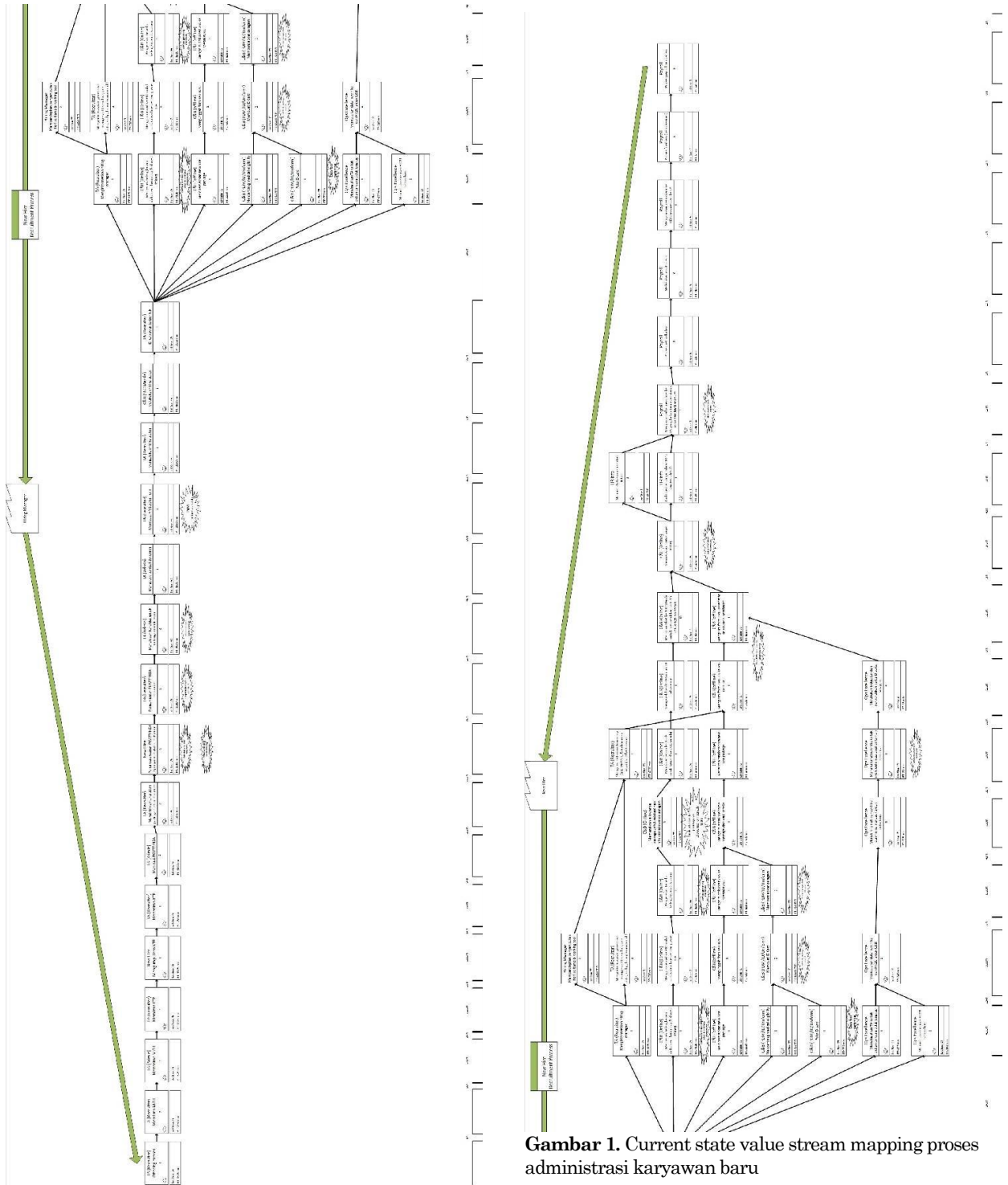
### *Current State Value Stream Mapping*

*Current State Value Stream Mapping* dipetakan berdasarkan kondisi sekarang dari bagaimana proses administrasi dokumen karyawan baru dikerjakan di fungsi *Human Resources* PT X. Data volum transaksi diperoleh dari data rata-rata jumlah karyawan baru yang direkrut dari bulan Maret-Juni 2016. Data waktu proses, dan waktu tunggu diperoleh dengan metode estimasi. Estimasi data waktu proses dan waktu tunggu diperoleh dari setiap *person in charge* dari masing-masing proses yang dilakukan.

Pendekatan estimasi digunakan karena kebanyakan dari proses tidak dilakukan secara terus-menerus melainkan pada kesempatan yang tidak bisa dijadwalkan. Mayoritas proses dalam administrasi karyawan baru juga dilakukan oleh fungsi *Human Resources* yang terdapat di Jakarta. Kesulitan-kesulitan tersebut menyebabkan penulis tidak mungkin melakukan pengambilan data secara langsung.

Data yang diperoleh kemudian dihitung untuk mendapatkan total waktu dari setiap aktivitas sesuai *lot size* untuk masing-masing volum transaksi. *Current State Mapping* kemudian dipetakan berdasarkan urutan proses yang dilakukan. *Data box* kemudian diisikan dengan informasi *lot size*, waktu proses, waktu tunggu dan jumlah *person in charge* untuk masing-masing aktivitas.

*Current State Value Stream Mapping* untuk proses administrasi karyawan baru dapat dilihat pada Gambar 1. Jumlah waktu proses dari keseluruhan proses administrasi karyawan baru adalah 762 jam sedangkan jumlah waktu tunggu adalah 1672. Jumlah *lead time* yang dibutuhkan dari awal proses hingga selesai adalah 2434 jam atau setara dengan 304 hari kerja. Waktu tunggu mendominasi 69% dari keseluruhan *lead time*.



Gambar 1. Current state value stream mapping proses administrasi karyawan baru

**Tabel 1.** Analisis Waste dan Solusi Perbaikan

Proses	Waste	PT	DT	Perbaikan	Proses	PT	DT
Menerima hasil <i>Medical Check Up</i>		375	24				
Meminta copy KTP	Pengumpulan dokumen tidak sekaligus, sehingga banyak yang terlambat	1125	32				
Mengumpulkan softcopy KTP		225	64		Membuat NHCL	75	96
Menarik softcopy KTP		225	64				
Memasukkan paket tunjangan		750	0	Digabung			
Mengkonfirmasi new hire		20	0				
Cek hasil OTPI dari HR allowance		375	0		Menarik NHCL	40	4
Mengirim formulir bpjs ketenagakerjaan ke pic		525	0				
Mengirim formulir bpjs KS ke pic							
Terbentuknya ID karyawan		75	240				
Menginformasikan kepada hiring manager		1125	0				
Mengecek kelengkapan dokumen	Pengecekan dokumen dilakukan oleh banyak pihak secara manual	4125	224				
Mengingatkan kandidat untuk melengkapi dokumen		900	48		Mengecek dokumen		
Mengecek ulang dokumen		1800	90				
Membuat HR section forms		2250	120	Digabung	softcopy dan melakukan pembaruan status di HR ACTS	3375	0
Foto ID card		750	30				
Mengingatkan TA untuk dokumen yang tidak lengkap (H-7)		420	24				
Membuat report HR2U setiap hari		140	0				
Mengirim daftar karyawan baru ke TA yang belum ada status PTKP and Bank		15	0				
Mengirim hardcopy AIA, PKWTT/PKWT/NDA and 6 dokumen wajib ke <i>C&amp;B services</i>	Penerima dokumen bukan PIC	375	0	Ganti	Dikirim langsung ke <i>C&amp;B Services</i>	0	0
Mengumpulkan PKWTT/PKWT/NDA yang sudah ditanda tangan		750	32				
Menyiapkan <i>newhire package</i>		2250	0				
Menginformasikan kepada generalist mengenai ID karyawan, join date, dept, no hp, hiring manager	Banyak transportasi dokumen antar departemen	90	0		Mengakses		
Menggabungkan data karyawan baru dari HR2U untuk C&B		420	0	Ganti	langsung dari <i>shared folder</i>	0	0
Mengirim dokumen AIA ke specialist AIA		525	0				
Menarik data karyawan baru dari HR2U		15	0				
Memasukkan status PTKP			375	48		Memasukkan status PTKP	75
Meminta hiring action	Proses dapat dilakukan	2250	0	Waktu turun	Meminta hiring action	2	20
Melakukan hiring action	secara batch	4500	96		Melakukan hiring action	2	120

### Analisis Waste dan Solusi Perbaikan

Keseluruhan proses administrasi karyawan baru pada *current state value stream mapping* masih belum efisien dan memiliki *lead time* yang lama. Analisis pada *current state* dilakukan untuk mengidentifikasi “seven waste” sebagaimana dikategorikan oleh Taichi Ohno [4].

*Waste* yang teridentifikasi pada Tabel 1 adalah penyebab tidak efisiennya proses bisnis pada kondisi *current state*. Mayoritas dari *waste-waste* tersebut adalah *waste* yang berhubungan *overprocessing*. *Waste* tersebut disebabkan karena adanya aktivitas *follow up* manual untuk mengingatkan karyawan baru agar melengkapi dokumen mereka.

Sejumlah aktivitas *follow up* perlu dilakukan karena permintaan pengumpulan dokumen kepada karyawan baru tidak dilakukan secara sekaligus namun dilakukan terpisah pada beberapa kesempatan. Permasalahan ini menimbulkan peluang terjadinya beberapa kali *delay* dan keperluan untuk mengingatkan karyawan baru berkali-kali.

*Waste over processing* juga disebabkan karena adanya pengecekan kelengkapan dokumen yang dilakukan berkali-kali selain itu pengecekan juga dilakukan oleh dua pihak sekaligus. Tim rekrutmen dan tim *Compensation and Benefit Services (C&B)* melakukan pengecekan terhadap hal yang sama. Idealnya, pengecekan hanya perlu dilakukan oleh salah satu pihak saja bukan keduanya. Kondisi pada *current state* menimbulkan kegiatan pengecekan tambahan yang sebenarnya tidak memberikan nilai tambah pada keseluruhan proses.

*Waste* juga disebabkan oleh adanya pengiriman dokumen karyawan baru antar departemen. Kondisi *current state* perjanjian kontrak (PKWT/PKWTT) dan *non-disclosure agreement (NDA)* akan dikumpulkan ke tim rekrutmen padahal pada akhirnya tim C&B yang akan memproses dokumen tersebut. Kondisi yang tidak efisien ini mengharuskan tim rekrutmen mengirimkan dokumen tersebut ke tim C&B. Transportasi dokumen ini tentunya akan menimbulkan *waste*.

*Waste-waste* tersebut akan dieliminasi pada kondisi *future state*. Solusi perbaikan yang diusulkan berguna untuk mengeliminasi *waste* tersebut. *Waste* terkait *overprocessing* akibat proses *follow up* berkali-kali diatas dengan mengintegrasikan beberapa permintaan dan pengumpulan dokumen karyawan baru menjadi hanya satu dokumen yaitu *New Hire Checklist (NHCL)*. *NHCL* yang baru akan berisi formulir-formulir yang perlu dilengkapi karyawan baru dan dokumen-dokumen lainnya dapat langsung ditautkan ke dalam formulir *NHCL*.

Usulan perbaikan dengan menyempurnakan *New Hire Checklist (NHCL)* dapat menghilangkan kebutuhan terhadap beberapa aktivitas *non value added*

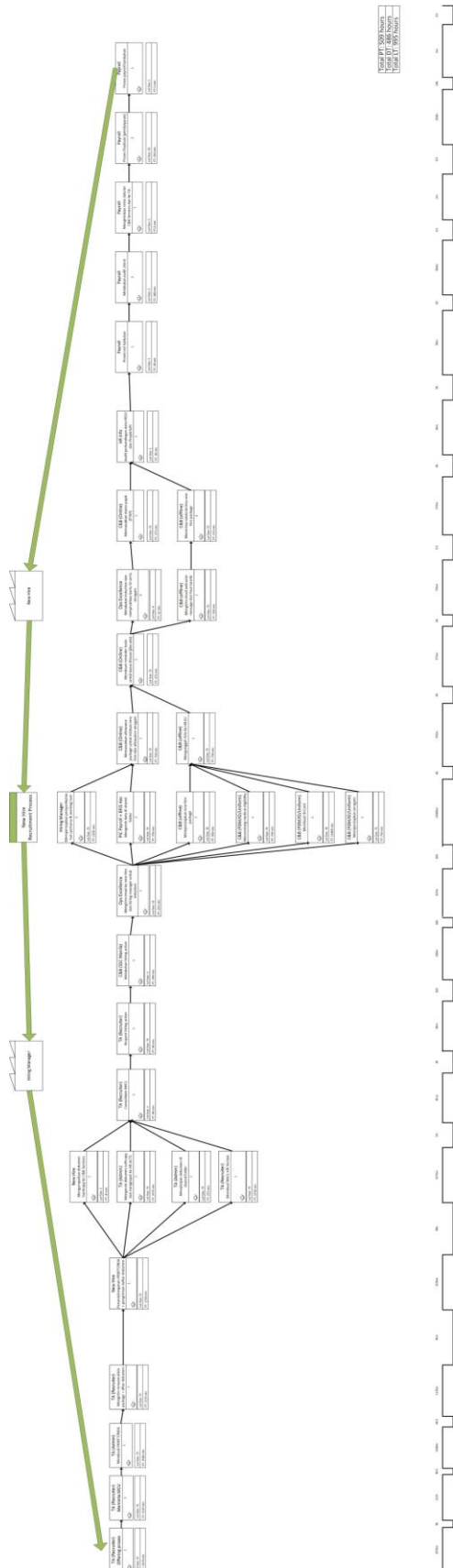
baik *necessary* maupun tidak. Aktivitas meminta dokumen-dokumen karyawan baru yang awalnya dilakukan secara terpisah pada beberapa aktivitas berbeda sekarang digabungkan menjadi proses membuat dan mengirimkan *NHCL* kepada karyawan baru untuk dilengkapi. Tim *recruiter* hanya perlu menarik formulir *NHCL* dan menyimpan di *shared folder*. Semua informasi yang dibutuhkan oleh masing-masing PIC akan langsung dapat diperoleh dari formulir *NHCL* itu.

Penggabungan beberapa aktivitas tersebut memiliki dampak yang besar terhadap pengurangan waktu proses. Waktu proses sepuluh aktivitas tersebut selama 3395 menit akan digantikan dengan jumlah waktu proses pembuatan dan penarikan *NHCL* yang hanya membutuhkan 115 menit. Waktu tunggu juga menurun dari yang semula 184 menjadi hanya 100 jam.

Penggunaan *HR ACTS* untuk memantau status kelengkapan dokumen juga menghilangkan kebutuhan untuk aktivitas *follow up* dan aktivitas saling menginformasikan antar departemen terkait dokumen yang baru dikumpulkan. Penggunaan *HR ACTS* ini menyebabkan 10 aktivitas *follow up* dapat digantikan dengan satu aktivitas baru. Aktivitas baru tersebut adalah seorang admin *recruitment* akan melakukan update status kelengkapan dokumen di *HR ACTS*. Karyawan baru juga akan langsung mengunggah dokumen-dokumen *softcopy* ke portal *HR ACTS* dan status di *HR ACTS* akan langsung terbaru.

Fitur *reminder* pada *HR ACTS* akan memberikan peringatan kepada *new hire* untuk melengkapi dokumennya sebelum tenggat waktu yang ditentukan. Fitur pada *HR ACTS* ini juga menghilangkan kebutuhan mengingatkan kembali karyawan baru untuk mengumpulkan dokumen mereka. Dokumen-dokumen yang diunggah ke *HR ACTS* juga akan tersimpan di *shared folder*. Penggabungan 10 aktivitas ini menghasilkan penurunan waktu proses dari yang semula 11600 menit menjadi hanya 3375 menit.

Aktivitas *non value added* pada *current state* terkait transportasi dokumen antar departemen dapat dihilangkan dengan penyimpanan pada *shared folder*. Akses *shared folder* akan dimiliki oleh semua *PIC* yang berkaitan dengan administrasi dokumen *new hire*. Masing-masing departemen yang membutuhkan dokumen tersebut akan langsung mengakses pada *shared folder* tanpa perlu menunggu departemen lain mengirimkan kepada mereka. Perubahan ini menghilangkan banyak waktu proses dan waktu tunggu yang awalnya terbuang percuma untuk transportasi dokumen antar departemen. Waktu proses yang berhasil dieliminasi adalah sebanyak 3300 menit.



**Gambar 2.** Future state value stream mapping proses administrasi karyawan baru

**Future State Value Stream Mapping**

Future State Value Stream Mapping dipetakan berdasarkan analisis waste dan beberapa solusi perbaikan untuk menghilangkan aktivitas non value added dan non value added but necessary. Proses pada kondisi future state hanya akan berisi aktivitas value added dan sebagian aktivitas non value added but necessary dari current state serta beberapa aktivitas baru yang ditambahkan.

Future State Value Stream Mapping untuk proses administrasi karyawan baru dapat dilihat pada Gambar 2. Jumlah waktu proses dari keseluruhan proses administrasi karyawan baru adalah 275 jam sedangkan jumlah waktu tunggunya adalah 492 jam. Jumlah lead time yang dibutuhkan dari awal proses hingga selesai adalah 767 jam atau setara dengan 96 hari kerja.

**Perbandingan Current State dan Future State**

Penerapan Value Stream Mapping diharapkan menghasilkan kondisi future state yang lebih baik dari kondisi current state. Kondisi future state yang lebih baik diperoleh dengan mengurangi proses yang inefisien (waste) dengan berbagai improvement yang diperlukan. Hasil penerapan pada future state perlu dibandingkan dengan kondisi current state untuk memvalidasi apakah penerapan value stream mapping telah menghasilkan proses yang lebih lean. Perbandingan dapat dilakukan dari segi waktu dan juga jumlah aktivitas yang dilakukan. Ringkasan perbandingan current state value stream mapping dengan future state value stream mapping dari segi waktu yang dibutuhkan dan jumlah aktivitas yang dilakukan adalah sebagai berikut.

**Tabel 2.** Perbandingan waktu dan jumlah aktivitas current state value stream mapping dan future state value stream mapping

	BEFORE	AFTER	IMPROVE- MENT	%
Processing Time	56 hari	34 hari	22 hari	39
Delay Time	194 hari	62 hari	133 hari	68
Lead Time	250 hari	96 hari	154 hari	62
VA	18 aktivitas	18 aktivitas	18 aktivitas	0
NVA but Necessary	17 aktivitas	10 aktivitas	7 aktivitas	41
NVA	20 aktivitas	3 aktivitas	17 aktivitas	85
Total Aktivitas	55 aktivitas	31 aktivitas	24 aktivitas	44

Kondisi *future state* menghasilkan penurunan dari segi waktu, baik waktu proses, waktu *delay*, dan *lead time*. *Delay time* mengalami penurunan yang signifikan yaitu sebanyak 133 hari. Penurunan *delay time* setara dengan 68% dari *delay time* pada kondisi *current state*. Penurunan *delay time* menjawab tujuan dari penggunaan *value stream mapping*, yaitu menurunkan *delay time* yang merupakan aktivitas *non value added*.

Penurunan dari segi *delay time* berkontribusi signifikan dalam menurunkan *lead time* sebanyak 154 hari atau sebesar 62% dari *lead time* pada kondisi *current state*. Penurunan dari segi *delay time* berkontribusi sebanyak 82% dari penurunan *lead time*. Penurunan *delay time* yang signifikan diperoleh berkat penerapan 9 *improvement*, seperti HR ACTS, *shared folder*, dan Karyawan baru *Checklist* baru. *Improvement* berhasil mengeliminasi banyak *waiting time* dan sekaligus menghilangkan beberapa aktivitas yang tidak lagi dibutuhkan seperti aktivitas *follow up*. Eliminasi beberapa aktivitas *follow up* tersebut sekaligus menyebabkan penurunan *processing time* sebesar 39%.

Jumlah aktivitas *non value added* pada kondisi *future state* berkurang 17 aktivitas, sehingga hanya tersisa 3 aktivitas *non value added*. Jumlah aktivitas *non value added but necessary* juga berkurang 10 aktivitas menjadi hanya 7 aktivitas yang tersisa. Aktivitas *value added* berkurang 2 namun ditambahkan 2 aktivitas *value added* yang baru, sehingga jumlahnya tetap sama pada kondisi *future state*.

Hasil ini menunjukkan adanya pengurangan jumlah aktivitas secara keseluruhan yang cukup signifikan. Jumlah aktivitas pada *current state* berkurang sebanyak 24 aktivitas menjadi hanya 31 aktivitas pada *future state*. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa proporsi aktivitas *value added* mengalami peningkatan dari 33% pada *current state* menjadi 58% pada *future state*. Hasil ini mengindikasikan peningkatan efisiensi proses administrasi karyawan baru.

## Simpulan

Proses administrasi karyawan baru adalah proses yang dirasa kompleks, memakan waktu lama dan tidak efisien oleh pihak manajemen. Pernyataan ini ditunjukkan dengan hasil pemetaan *current state value stream mapping* yang menyatakan bahwa dibutuhkan 55 aktivitas dan *lead time* selama 250 hari. Inefisiensi dari proses administrasi karyawan baru terlihat dari banyaknya aktivitas *non value added* baik *necessary* maupun tidak, yaitu sebesar 67% dari keseluruhan jumlah aktivitas. Inefisiensi juga terlihat dari lamanya *delay time* bila dibanding *lead time*. 77% dari *lead time* disebabkan oleh *delay time*.

Analisis *waste* berhasil mengidentifikasi adanya 18 *waste*. *Waste* ini diatasi dengan 9 usulan perbaikan (*improvement bursts*). Usulan perbaikan yang diprioritaskan di antaranya adalah HR ACTS, *New Hire Checklist* baru, dan pengurangan daftar dokumen *new hire*. *Improvement burst* yang diusulkan diproyeksi akan mengurangi *delay time* dan aktivitas *non value added*.

Kondisi *future state* setelah dilaksanakannya usulan perbaikan akan memiliki jumlah aktivitas yang lebih sedikit, yaitu hanya sebanyak 31 aktivitas. Jumlah aktivitas *non value added* baik *necessary* maupun tidak menurun menjadi hanya 42%. Penurunan jumlah aktivitas *non value added* akan menurunkan *delay time* menjadi hanya 62 hari (penurunan 68%) sehingga memberikan *lead time* baru yang lebih singkat yaitu 96 hari. Penurunan *lead time* berhasil memberikan penghematan waktu sebesar 62%.

## Daftar Pustaka

1. Ohno, T. (1998). *Toyota Production System*. New York: Productivity Press
2. S.K., Silva. (2012). "Applicability of Value Stream Mapping (VSM) in the Apparel Industry in Sri Lanka". *International Journal of Lean Thinking Vol 3, Issue 1*.
3. Keyte & Locher. (2004). *Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes*. New York: CRC Press..
4. Rother. M & Shook, J. (1999). *Learning to See*. Brooklyn: Lean Enterprise Institute

