

Perbaikan Proses Transaksi Kepersonaliaan Departemen C&B Services PT. X

Livia Vionita¹, Herry Christian Palit²

Abstract: PT. X is a multinational manufacture company which produces consumer goods. PT. X expects to improve personnel transaction processes in C&B (Compensation and Benefits) Services Department by reducing steps in each transaction by at least 5% and the average processing time by at least 10%. The steps to achieve the objectives are evaluating the existing steps then simplifying it. Workload calculation using FTE (Full Time Equivalent) method by simplifying the task measurement and converting work load hours into number of human resources required. The implementation results show the steps are decreased by 18.06% and average processing time is decreased by 20.79%, which is exceeding company's targets. These results affect the Specialist's work load as well as total number of human resources from 6 to 5 personnels.

Keywords: C&B (Compensation and Benefit) Services, Simplification, Work Load, Human Resource.

Pendahuluan

PT. X adalah salah satu perusahaan multinasional yang bergerak di bidang *consumer goods*. PT. X mempunyai beberapa departemen yang salah satunya adalah departemen *Human Resources Development* (HRD). Restrukturisasi Departemen HRD dilakukan mulai bulan Oktober 2014 yang menyebabkan tugas di HRD terbagi menjadi dua bagian yaitu HR SSC (*Shared Service Center*) dan HR Services. HR SSC terdapat di beberapa Negara sebagai pusat dari anak perusahaan yang tersebar di dunia. Tugas dari HR SSC adalah melayani permintaan transaksi dari anak perusahaan PT. X. HR Services berada di setiap anak perusahaan di berbagai negara. Tugas dari HR Services adalah melakukan audit atas transaksi yang telah dilakukan oleh HR SSC dan mengerjakan proses lokal sesuai dengan regulasi di negara masing-masing. HR Services di Indonesia berlokasi di Surabaya dan Jakarta dan membawahi beberapa Departemen salah satunya adalah C&B Services yang bertanggung jawab mengurus kepersonaliaan karyawan terkait kompensasi, keuntungan dan pergerakan karyawan PT. X. Karyawan yang bertugas di C&B Services disebut tim *Specialist*.

Tim *Specialist* melayani kurang lebih sebanyak 1200 transaksi per bulan, yang berasal dari 11.000 karyawan bulanan, 20.000 karyawan harian dan borongan, serta 800 *manager*. Ketergantungan dengan proses global (HR SSC) menyebabkan adanya waktu tunggu untuk tim *Specialist* menyelesaikan transaksi kepersonaliaan (lokal). Proses global adalah proses yang melibatkan dan berhubungan dengan HR SSC. Proses lokal adalah lanjutan dari proses global yang berkaitan dengan detail transaksi yang disesuaikan dengan regulasi di Indonesia. Total terdapat 67 jenis transaksi dan dibedakan menjadi empat kategori yaitu *Profile*, *Personnel Action*, *Organization Management*, *Others*. Tiap transaksi memiliki jumlah langkah berbeda-beda sehingga total keseluruhan terdapat 847 langkah yang dapat dibedakan menjadi langkah *online* dan *offline*. Tim *Specialist* Surabaya terbagi menjadi empat orang *Specialist online*, satu orang *Specialist offline*, dan satu orang *Specialist Profile*. Enam dari total 13 *Specialist* atau 46% *Specialist* yang diwawancarai mengatakan terdapat langkah yang *non value added* (NV. Added) dan seharusnya tidak perlu dilakukan sehingga perlu dilakukan evaluasi langkah-langkah. Perusahaan juga memiliki ide untuk mengganti *tool* Microsoft Access yang saat ini digunakan dengan *tool database* Oracle yang lebih efisien dan lebih mudah dalam penggunaannya. Perusahaan ingin mengurangi jumlah langkah keseluruhan minimal sebanyak 5% dan rata-rata waktu pengerjaan keseluruhan transaksi minimal sebesar 10%. Penyederhanaan langkah-langkah diperlukan agar lebih efisien dan

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

berdampak pada pengurangan waktu pengerjaan yang dibutuhkan oleh *Specialist*.

Metode Penelitian

PT. X merupakan suatu organisasi yang mempunyai beberapa departemen untuk membantu kinerja perusahaan. Definisi organisasi secara sederhana menurut Naja [1] adalah suatu alat atau wadah kerjasama untuk mencapai tujuan bersama dengan pola tertentu, yang memiliki kekayaan baik fisik maupun non fisik. Suatu organisasi yang baik, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- Mempunyai tujuan yang jelas.
- Tujuan organisasi harus dapat dipahami oleh setiap orang yang ada di dalam organisasi itu.
- Tujuan organisasi harus diterima oleh setiap individu dalam organisasi.
- Adanya kesatuan arah dalam organisasi. Semua kegiatan, sumber, pemikiran, keahlian, dan kemampuan ditujukan untuk pencapaian tujuan dengan cara yang seefisien mungkin.
- Adanya kesatuan perintah. Setiap bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung yang memberikan perintah, instruksi bimbingan, dan pedoman kerja. Bawahan memberikan laporan dan bertanggung jawab.
- Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
- Adanya pembagian tugas yang merata.
- Struktur organisasi sesederhana mungkin.
- Pola dasar organisasi yang disusun harus merupakan pola yang mampu menghadapi berbagai macam situasi. Pola dasar organisasi harus fleksibel sehingga mampu melakukan penyesuaian tanpa adanya perubahan yang mendasar.
- Setiap orang yang telah berjasa harus mendapat imbalan yang setimpal sesuai dengan jasa yang diberikannya kepada organisasi.
- Penetapan orang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.
- Adanya jaminan jabatan.

Permasalahan berfokus pada Departemen C&B Services yang merupakan bagian dari Departemen HRD (*Human Resource Development*). Tugas utama Departemen HRD secara umum adalah menyediakan tenaga kerja yang dapat memberikan efek timbal balik, yaitu memberikan rasa puas bagi perusahaan dan rasa puas pekerja terhadap perusahaan. Rasa puas pekerja terhadap perusahaan berupa hal-hal yang telah diberikan perusahaan kepada pekerja, misalnya asuransi kesehatan bagi karyawan, bonus, kenaikan gaji secara berkala, dll. Fungsi-fungsi yang dimiliki oleh Departemen HRD menurut Sembiring [2] adalah:

- Fungsi lini. Departemen HRD mengarahkan aktivitas perusahaan dalam departemennya sendiri dan area pelayanan yang terkait.
- Fungsi koordinatif. Fungsi ini dilakukan dengan mengoordinasikan aktivitas personalia, kewajiban yang sering dianggap sebagai kontrol fungsional.
- Fungsi staf. Fungsi ini dijalankan dengan membantu dalam mempekerjakan, melatih, mengevaluasi, memberikan penghargaan, konseling, mempromosikan, dan memberhentikan karyawan.

Analisa beban kerja masing-masing *Specialist* dilakukan untuk mengetahui bobot pekerjaan *Specialist*. Pekerjaan dapat dibedakan menjadi *periodical job* dan *incidental job*. *Periodical job* adalah pekerjaan rutin yang dilakukan oleh seseorang karena merupakan pekerjaan utamanya. *Incidental job* adalah pekerjaan tambahan dan tidak rutin dilakukan. Pekerjaan ini biasanya berupa proyek tambahan atau *training* yang dilakukan karyawan. Analisa beban kerja juga dilakukan untuk mengetahui langkah-langkah mana dari tiap transaksi yang merupakan *primary*, *supportive*, dan *outside the job*. *Primary job* merupakan pekerjaan utama yang harus dikerjakan oleh karyawan sesuai dengan *job description*. *Primary job* dapat digolongkan menjadi pekerjaan yang *value added* dan *non value added*. *Value added* berarti pekerjaan yang dilakukan memberi nilai tambah pada *output* yang dihasilkan. *Non value added* adalah pekerjaan yang kurang atau tidak memberi nilai tambah. Pekerjaan *non value added* dibedakan lagi menjadi dua yaitu *necessary (Nec)* dan *non necessary (Non Nec)*. Pekerjaan *non value added necessary* tetap perlu dilakukan karena jika tidak dilakukan akan mempengaruhi pekerjaan lainnya, tetapi jenis pekerjaan ini harus sedapat mungkin diminimalisir. Pekerjaan *non value added non necessary* merupakan jenis pekerjaan yang harus dihilangkan karena menghambat kerja dan tidak menghasilkan nilai tambah. *Supportive job* adalah pekerjaan sampingan yang mendukung pekerjaan utama yang dilakukan. *Outside the job* adalah jenis pekerjaan yang tidak termasuk dalam *job description*. Pekerjaan *outside the job* tetap dilakukan oleh karyawan karena biasanya karyawan tidak menyadari pekerjaan itu berada di luar *job description*. Hal ini dapat terjadi karena adanya prosedur kerja yang tidak standar atau karena *job description* yang tidak jelas antar departemen yang mengerjakan. Perhitungan beban kerja menggunakan metode *Full Time Equivalent (FTE)* berdasarkan Orient Point Consulting LLC [3] yaitu jumlah jam kerja dari satu orang karyawan *full time* selama periode tertentu, misalnya satu bulan atau satu tahun. FTE menyederhanakan pengukuran

kerja dengan mengubah *work load hours* menjadi jumlah orang yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

$$\text{Beban kerja} = \frac{Q \times F \times W \times 60}{\text{Periode} \times \text{Orang}} \quad (1)$$

Keterangan:

Q : *Output* yang dihasilkan dari 1 kali proses transaksi

F : Frekuensi pekerjaan berkaitan dengan tugas dalam 1 periode (kuartal)

W : Total waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan 1 *output* (Jam)

Periode : 20 hari kerja dalam 1 bulan

Orang : 1 karyawan

Standar FTE yang digunakan adalah sebagai berikut:

- FTE: > 1.50 *Overload*
- FTE: 1.21-1.49 *Stretched*
- FTE: 0.85-1.2 *Normal*
- FTE: < 0.85 *Underload*

Aplikasi teknologi juga banyak digunakan oleh manajemen sumber daya manusia yang sekarang menjadi peran yang sangat penting. Menurut Dessler [4], perusahaan menginstal sistem berbasis internet dan komputer untuk meningkatkan produktivitas SDM. Jenis aplikasi yang digunakan terdapat berbagai macam dengan fungsi yang berbeda-beda, salah satunya adalah Portal SDM. Portal SDM, biasanya digunakan untuk membantu intranet perusahaan, memberikan sebuah titik akses tunggal atau “gerbang” untuk sebuah informasi SDM. Gerbang ini memungkinkan karyawan, *manager*, dan para eksekutif perusahaan secara interaktif (dan selektif) dapat memodifikasi dan mengakses informasi SDM. Portal SDM ini mengefisienkan proses SDM dan membuat para manajer SDM dapat lebih fokus pada masalah strategis.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari tujuh tahap. Tahap pertama adalah menentukan rumusan masalah dan tujuan dari Tugas Akhir ini. Rumusan masalah didapatkan dari hasil wawancara dengan *Specialist*. Tujuan ditentukan berdasarkan target yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tahap berikutnya adalah mempelajari proses transaksi yang dilakukan oleh tim *Specialist*. Tahap ketiga adalah melakukan evaluasi transaksi kepersonaliaan. Tahap selanjutnya adalah melakukan perhitungan waktu tiap langkah transaksi dan beban kerja tiap *Specialist* kondisi awal. Usulan perbaikan yang dilakukan adalah melakukan penyederhanaan langkah dengan melihat apabila terdapat beberapa jenis langkah yang dapat dipotong tetapi tetap

mencapai tujuan. Implementasi usulan mencakup penyederhanaan langkah yang sudah dilakukan pada tahap sebelumnya dengan menggunakan *tool database* Oracle sebagai pengganti *tool database* Microsoft Access. Analisa hasil implementasi dilakukan dengan membandingkan kondisi awal dan kondisi usulan. Perbandingan terdiri dari jumlah langkah dan rata-rata waktu pengerjaan keseluruhan transaksi. Perhitungan persentase penurunan didapatkan dari hasil perbandingan kondisi awal dan kondisi usulan. Analisa beban kerja usulan dilakukan untuk mengetahui penurunan beban kerja tiap *Specialist* setelah penyederhanaan langkah. Kesimpulan dibuat berdasarkan hasil analisa perbandingan kondisi awal dan kondisi usulan. Kesimpulan menjawab tujuan awal dari Tugas Akhir ini yaitu melakukan evaluasi dan penyederhanaan langkah-langkah di tiap transaksi sehingga mencapai target perusahaan.

Hasil dan Pembahasan

Proses Kerja Transaksi Keperсонаliaan

Pekerjaan tim *Specialist* dibedakan menjadi *periodical job* dan *incidental job*. *Periodical job* adalah pekerjaan utama dan rutin yang dilakukan *Specialist* yaitu mengurus transaksi kepersonaliaan yang diajukan oleh karyawan atau *manager*. *Incidental job* yang dilakukan *Specialist* adalah pekerjaan tambahan yang tidak rutin dilakukan misalnya *meeting* dan proyek. Permasalahan yang ada berkaitan dengan proses kerja transaksi kepersonaliaan yang bersifat *periodical job*. Proses kerja transaksi kepersonaliaan secara umum dimulai dengan karyawan atau *manager* mengajukan permintaan transaksi melalui aplikasi *iTicket* di HR Portal. *Ticket* yang dihasilkan dari aplikasi *iTicket* adalah media yang digunakan oleh *Specialist* untuk berkoordinasi dengan HR SSC, karyawan, atau *Manager* yang terlibat dalam transaksi. HR SSC kemudian menerima *ticket* dan memasukkan data ke dalam *database* global. *Ticket* kemudian dikirimkan ke tim *Specialist* di HR Services Indonesia untuk diverifikasi. *Specialist* akan menutup *ticket* dan melakukan proses lokal jika data yang diverifikasi sudah sesuai, sebaliknya tim *Specialist* akan mencari tahu penyebab dari data yang tidak sesuai dan akan ditindaklanjuti.

Evaluasi Transaksi Keperсонаliaan

Evaluasi transaksi kepersonaliaan pada tiap kategori dilakukan dengan cara menganalisa langkah mana yang *value added*, *non value added*, *supportive*, dan *outside the job*. Evaluasi langkah-langkah dilakukan melalui diskusi dengan

Specialist dan *manager*. Secara keseluruhan terdapat 67 transaksi dengan total 847 langkah. 709 langkah merupakan langkah *value added*, 68 langkah merupakan langkah *non value added necessary*, 31 langkah merupakan langkah *non value added non necessary*, dan 39 langkah termasuk langkah *redundant* yang digolongkan sebagai *outside the job*.

Perhitungan Waktu dan Data Quantity Tiap Langkah Transaksi

Data waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan transaksi dibedakan menjadi data waktu *update* awal di Microsoft Access dan data waktu pengerjaan tiap langkah. Rata-rata waktu pengerjaan setiap langkah *online* yang terdapat pada empat kategori transaksi didapatkan dengan cara simulasi. Simulasi dilakukan karena untuk mendapatkan data sebenarnya diperlukan waktu yang cukup lama. Hal ini dikarenakan masing-masing transaksi membutuhkan waktu lebih dari satu hari untuk diselesaikan dan adanya waktu tunggu untuk beberapa hal. Hambatan lainnya dalam pengambilan data sesuai kenyataan sebenarnya adalah pengamatan tidak dapat dilakukan secara bersamaan untuk semua *Specialist* karena *Specialist* mengerjakan transaksi yang berbeda-beda. Kesulitan lainnya disebabkan karena 67 jenis transaksi yang terdapat di departemen HRD tidak semuanya dilakukan setiap hari. Simulasi dilakukan pada tiga orang *Specialist* yaitu satu orang *Specialist online*, satu orang *Specialist offline*, dan satu orang *Specialist profile*. Pengambilan waktu untuk langkah yang sama dalam transaksi yang berbeda hanya diwakili oleh satu transaksi saja tetapi diulang sebanyak tiga kali dan kemudian dihitung rata-rata. Total pengambilan data untuk langkah *online* adalah 252 data. Proses pengambilan data langkah-langkah dalam kategori transaksi *Profile* masing-masing dilakukan sebanyak tiga kali, sehingga total pengambilan data sebanyak 138 data. Pengambilan data waktu pengerjaan langkah *offline* tidak dilakukan dengan simulasi tetapi mengikuti proses kerja sebenarnya dari *Specialist offline*. Secara umum, langkah *offline* dapat digolongkan menjadi menerima dokumen, verifikasi dokumen, membuat surat, memberikan dokumen kepada PIC, dan melakukan penyimpanan dokumen. Pengambilan data dilakukan untuk proses-proses ini dengan pengulangan sebanyak tujuh kali dan kemudian rata-rata digunakan untuk langkah *offline* yang ada di transaksi lainnya. Data waktu yang sudah terkumpul kemudian didiskusikan dengan *specialist*, *team leader*, dan *manager* untuk memastikan data waktu yang diambil sudah sesuai dengan kenyataan sesungguhnya. Data waktu yang kurang menggambarkan kondisi nyata kemudian

diubah sesuai dengan estimasi dari *Specialist*, *team leader*, dan *manager*. Rata-rata waktu pengerjaan transaksi tiap kategori transaksi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Rata-rata waktu pengerjaan tiap kategori transaksi

Kategori Transaksi	Transaksi	Total Langkah	Rata-Rata Waktu Pengerjaan (Detik)
<i>Profile</i>	5	47	3010.31
<i>Personnel Action</i>	42	676	5647.99
<i>Organization Management</i>	7	38	3197.28
<i>Others</i>	13	86	3180.32
Rata-rata waktu keseluruhan			4716.31

Data *quantity* didapatkan dari data perusahaan bulan Juni, Juli, dan Agustus. Data *quantity* berbeda-beda untuk masing-masing *Specialist* sesuai dengan jenis transaksi yang diterima tiap *Specialist* bulan Juni sampai Agustus 2015. Data *quantity* tiga bulan kemudian diambil nilai rata-rata sebagai *quantity* permintaan transaksi tiap bulan.

Perhitungan Beban Kerja Awal

Tahap awal yang harus dilakukan sebelum menghitung beban kerja adalah pengukuran waktu tiap langkah transaksi kepersonaliaan dan data *quantity* tiap transaksi. Keenam *Specialist* memiliki beban kerja yang berbeda-beda tergantung dari transaksi yang dikerjakan. Beban kerja kelima *Specialist* lebih dari 85%, kecuali untuk *Specialist offline* dimana beban kerjanya hanya 64%. Hal ini membuktikan bahwa *Specialist* memiliki beban kerja yang cukup berat. Beban Kerja awal tiap *Specialist* dapat dilihat pada Tabel 2. Beban kerja *Specialist* yang cukup tinggi, selain dikarenakan oleh *incidental job* juga disebabkan oleh masih adanya langkah-langkah *non value added* dan *outside the job* pada *periodical job* yang dilakukan oleh *Specialist*.

Tabel 2. Beban kerja awal tiap *specialist*

<i>Specialist</i>	Beban kerja
<i>Online ED</i>	92%
<i>Online EL</i>	79%
<i>Online MA</i>	87%
<i>Online SO</i>	86%
<i>Profile AN</i>	155%
<i>Offline AD</i>	65%

Usulan Perbaikan

Perbaikan yang diusulkan adalah meminimalkan langkah *non value added necessary* maupun *non necessary* dan menghilangkan langkah-langkah *outside the job*. Penyederhanaan langkah-langkah di usulan perbaikan ini diharapkan dapat mengurangi waktu pengerjaan untuk setiap kategori transaksi minimal sebesar 10% dan mengurangi beban kerja *periodical job* tim *Specialist*. Penyederhanaan dan modifikasi dilakukan untuk mempersingkat langkah-langkah yang saat ini dilakukan. Langkah-langkah digabungkan apabila terjadi *redundant* atau merupakan suatu pilihan, sedangkan langkah yang dihilangkan adalah *non value added* ataupun *outside the job*. Hasil usulan perbaikan berdampak pada pengurangan jumlah langkah masing-masing transaksi di tiap kategori. Jumlah langkah awal pada kategori transaksi *Profile* adalah 47 langkah menjadi 38 langkah. Jumlah langkah awal pada jenis transaksi *Personnel Action* adalah 676 langkah menjadi 551 langkah. Jumlah langkah awal pada jenis transaksi *Organization Management* adalah 38 langkah menjadi 33 langkah. Jumlah langkah awal pada jenis transaksi *Organization Management* adalah 86 langkah menjadi 72 langkah. Perbaikan juga dilakukan dari segi *tool* yang digunakan oleh tim *Specialist*. Perusahaan melakukan perubahan pada *tool database* Microsoft Access menjadi *tool database* Oracle. Perubahan *tool* ini telah mencakup penyederhanaan langkah-langkah yang sudah dilakukan. Perubahan terjadi pada langkah awal yang dilakukan tim *Specialist* saat melakukan *update* transaksi yang sudah selesai dilakukan.

Perbandingan Jumlah Langkah Awal dan Usulan Tiap Kategori Transaksi dan Rata-Rata Waktu Awal dan Usulan

Penyederhaan langkah-langkah pada masing-masing kategori transaksi menyebabkan langkah yang ada lebih singkat. Langkah yang ada tidak hanya dihilangkan atau digabungkan tetapi juga menambahkan beberapa langkah yang diperlukan dan belum ada sebelumnya. Diagram batang perbandingan jumlah langkah awal dan usulan pada masing-masing jenis transaksi dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram batang perbandingan jumlah langkah awal dan usulan tiap kategori transaksi

Implementasi yang dilakukan mencakup langkah-langkah yang sudah diserhanakan dan penggunaan *tool* Oracle sebagai pengganti Microsoft Access yang menyebabkan penurunan waktu pengerjaan di masing-masing transaksi. Implementasi usulan dilakukan dengan simulasi menggunakan *server testing* Oracle. Hal ini dikarenakan adanya halangan yang menyebabkan implementasi yang seharusnya dilakukan tanggal 1 November 2015 baru dilakukan mulai 1 Desember 2015. Pengambilan waktu pengerjaan usulan dengan menggunakan *server testing* Oracle dilakukan satu minggu setelah *Specialist* beradaptasi. Perbandingan total waktu awal dan total waktu usulan tiap kategori transaksi dapat dilihat pada Tabel 3. Diagram batang perbandingan rata-rata waktu awal dan usulan pada masing-masing kategori transaksi kepersonaliaan dapat dilihat pada Gambar 2. Kategori transaksi yang paling banyak mengalami penurunan rata-rata waktu adalah kategori *Personnel Action*. Kategori transaksi yang mengalami penurunan rata-rata waktu paling sedikit adalah *Profile*. Rata-rata penurunan waktu keseluruhan transaksi memenuhi target perusahaan yaitu sebesar 20.79% dengan variasi penurunan waktu dari 10% hingga 23%.



Tabel 3. Perbandingan waktu awal dan usulan tiap kategori transaksi

Kategori Transaksi	Rata-Rata Waktu Awal (Detik)	Rata-Rata Waktu Usulan (Detik)	Persentase Penurunan Waktu (%)
<i>Profile</i>	3010.31	2694.5	10.5%
<i>Personnel Action</i>	5647.99	4324.69	23.43%
<i>Organization</i>	3197.28	2555.58	20%

<i>Management Others</i>	3180.32	2572.64	19.11%
Rata-Rata Penurunan Waktu Seluruh Transaksi	4716.31	3735.63	20.79%



Gambar 2. Diagram batang perbandingan rata-rata waktu awal dan usulan tiap kategori transaksi

Analisa hasil implementasi juga dilakukan dengan menghitung beban kerja masing-masing *Specialist* setelah dilakukan penyederhanaan langkah-langkah dan perubahan *tool*. Penyederhanaan langkah-langkah menyebabkan seluruh langkah merupakan langkah *value added* dan *non value added necessary*. Perubahan hanya berdampak pada periodical job masing-masing *Specialist*. *Incidental job* sama seperti kondisi awal dan tidak mengalami perubahan. Berdasarkan analisa beban kerja tiap *Specialist*, terdapat pengurangan jumlah kebutuhan SDM keseluruhan dari 6 orang menjadi 5 orang. Pengurangan SDM dapat dilakukan kepada *Specialist* offline karena memiliki beban kerja yang lebih kecil dibandingkan *Specialist* lainnya. Perbandingan kebutuhan SDM tiap *Specialist* dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Perbandingan kebutuhan SDM awal dan usulan

Specialist	Beban Kerja Awal	Kebutuhan SDM Awal (orang)	Beban Kerja Usulan	Kebutuhan SDM Usulan (orang)
Online ED	92%	0.92 ≈ 1	88%	0.88 ≈ 1
Online EL	79%	0.79 ≈ 1	72%	0.72 ≈ 1
Online MA	87%	0.87 ≈ 1	79%	0.79 ≈ 1
Online SO	86%	0.86 ≈ 1	79%	0.79 ≈ 1
Profile AN	155%	1.55 ≈ 2	138%	1.38 ≈ 2
Offline AD	65.18%	0.6518 ≈ 1	64.58%	0.6458 ≈ 1
Total		5.64 ≈ 6		5.2 ≈ 5

Simpulan

Hasil evaluasi dan usulan penyederhanaan langkah yang sudah dilakukan berhasil memenuhi target

perusahaan yaitu penurunan jumlah langkah keseluruhan minimal sebanyak 5% dan rata-rata waktu pengerjaan keseluruhan transaksi minimal sebesar 10%. Hasil yang dicapai melebihi target perusahaan yaitu penurunan jumlah langkah keseluruhan sebesar 18.06% dan penurunan rata-rata waktu pengerjaan keseluruhan transaksi sebesar 20.79%. Penurunan jumlah langkah kategori transaksi *Profile* sebesar 19.15%, *Personnel Action* sebesar 18.49%, *Organization Management* sebesar 13.16%, dan *Others* sebesar 16.28%. Penurunan rata-rata waktu pengerjaan untuk kategori transaksi *Profile* sebesar 10.5%, *Personnel Action* sebesar 23.43%, *Organization Management* sebesar 20%, dan *Others* sebesar 19.11%. Penurunan jumlah langkah dan waktu pengerjaan berdampak juga pada penurunan beban kerja tiap *Specialist*. Penurunan beban kerja *Specialist* bervariasi dari 0.6% sampai 27.5%. Total kebutuhan SDM kondisi awal sebanyak 5.64 dan dibulatkan menjadi 6 orang. Total kebutuhan SDM usulan adalah 5.2 dan dibulatkan menjadi 5 orang.

Daftar Pustaka

1. Naja, H. R. (2004). Manajemen Fit & Proper Test. Yogyakarta: Pustaka Widayatama. Klir, J., and Yuan, B., *Fuzzy Sets and Fuzzy Logic: Theory and Applications*, Prentice-Hall, New Delhi, 2001.
2. Sembiring, J. J. (2010). SMART HRD: Perusahaan TENANG Karyawan SENANG. Jakarta: Visimedia.
3. Orient Point Consulting LLC. (2015). Retrieved from <http://www.orientpoint.com/FTE.htm> Mallian, H.,
4. Dessler, G. (2003). In Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Indeks.