

**PERBAIKAN PROSES BISNIS *TALENT ACQUISITION* MENGGUNAKAN METODE  
*BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT (BPI) FRAMEWORK* (STUDI KASUS PADA  
SEBUAH PERUSAHAAN *ENGINEERING, PROCUREMENT, AND CONSTRUCTION*  
(EPC) DI INDONESIA)**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1  
Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Islam Indonesia**



Nama : Daffa Dienata Satria Eka Putra  
No. Mahasiswa : 20522296

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2024**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 26 Agustus 2024



(Daffa Dienata Satria Eka Putra)  
NIM: 20522296

## SURAT BUKTI PENELITIAN



### CERTIFICATE OF COMPLETION

No. 820/TPEC/HCT/EXT/VI/2024

We herewith certify that:

Name : Daffa Dienata Satria Eka Putra  
Educational Institution : Islamic University of Indonesia  
Major : Industrial Engineering

Has completed his Internship at **PT Tripatra Engineers And Constructors**, South Tangerang, from **August 28<sup>th</sup>, 2023 until November 28<sup>th</sup> 2023** with the section of **Talent Acquisition Discipline**, with **GOOD** result.

This letter shall be used as needed.

South Tangerang, June 24<sup>th</sup>, 2024

on behalf of,

**PT Tripatra Engineers And Constructors**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Karina".

**Karina Oktaviane Simanjuntak**  
**Lead of Talent Acquisition Discipline**

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**

**PERBAIKAN PROSES BISNIS *TALENT ACQUISITION* MENGGUNAKAN METODE  
*BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT (BPI) FRAMEWORK* (STUDI KASUS PADA  
SEBUAH PERUSAHAAN *ENGINEERING, PROCUREMENT, AND CONSTRUCTION*  
(EPC) DI INDONESIA)**



**Yogyakarta, Jumat 9 Agustus 2024**

**Dosen Pembimbing**

**(Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.)**

**LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI****PERBAIKAN PROSES BISNIS *TALENT ACQUISITION* MENGGUNAKAN METODE  
*BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT (BPI) FRAMEWORK* (STUDI KASUS PADA  
SEBUAH PERUSAHAAN *ENGINEERING, PROCUREMENT, AND CONSTRUCTION*  
(EPC) DI INDONESIA)****TUGAS AKHIR**

Disusun Oleh :

Nama : Daffa Dienata Satria Eka Putra  
No. Mahasiswa : 20 522 296

Telah dipertahankan di depan sidang pengujian sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 27 Agustus 2024

**Tim Penguji**

Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D.

Ketua



290924

Dr. Yuli Agusti Rohman, S.T., M.Eng.

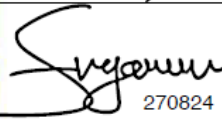
Anggota I



290824

Ir. Muchamad Sugarindra, S.T., M.T.I., IPM

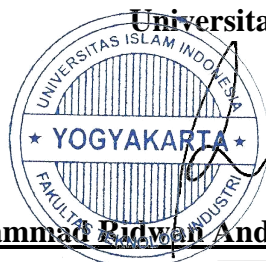
Anggota II



270824

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana  
Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Islam Indonesia



Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Bismillahirrahmanirrahim*

Atas izin Allah SWT, saya persembahkan karya tulis ini untuk kedua orang tua saya yaitu Bapak Ahmad Zubaidi dan Ibu Indah Wisyastuti kedua adik saya Naufal Atha Fa'iq dan Fairuz Shofwan Bahy yang tiada hentinya untuk memberikan dukungan dan doa kepada saya agar selalu diberikan kemudahan dalam menyelesaikan karya tulis ini. Selain itu, kepada seluruh sahabat saya yang selalu mendukung dan membantu saya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

## **MOTTO**

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”  
(Q.S Al-Insyirah: 5)

“Barang siapa menelusuri jalan untuk mencari ilmu padanya, Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga”  
(HR. Muslim)

“Jadilah seperti matahari yang bersinar terang dan menerangi semuanya tanpa membedakan, dan yakinlah bahwa sikap positif akan membawa cahaya dan kebahagiaan bagi hidupmu dan kehidupan orang lain”

## KATA PENGANTAR

***Bismillahirrahmanirrahim***

***Assalamu’alaikum Warahmatullahi Wabaraakaatuh***

*Alhamdulillahirabbil’alamin*, puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis dengan judul “Perbaikan Proses Bisnis *Talent Acquisition* Menggunakan Metode *Business Process Improvement (BPI) Framework* (Studi Kasus Pada sebuah Perusahaan *Engineering, Procurement, and Construction (EPC)* di Indonesia)”. Shalawat serta salam tidak lupa penulis ucapkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat beliau hingga akhir zaman.

Karya tulis ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Strata -1 pada program studi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia. Pada penyelesaian tugas akhir ini, penulis sadari banyak bantuan, dukungan, semangat, dan do’a yang diberikan. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., IPU., ASEAN.Eng. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D. selaku dosen pembimbing TA yang telah memberikan waktu dan tenaganya untuk membimbing dalam pengerjaan karya tulis ini.
5. Keluarga tercinta, Bapak Ahmad Zubaidi, Ibu Indah Widyastuti, Naufal Atha Fa’iq dan Fairuz Shofwan Bahy yang tiada hentinya memberikan dukungan, doa, dan kasih sayang kepada penulis.
6. Perusahaan EPC yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian ini dan selalu membantu dan mendukung penulis sepenuhnya selama penelitian.
7. Nadia Ika Sulistyawati yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan motivasi kepada penulis selama penulisan laporan tugas akhir ini.
8. Sahabat-sahabat penulis selama perkuliahan, Achmad Machbub Chuzaeri CH, Arham Nashirudin Hakim, Fera Dwi Saputri, dan Vina Nabila Putri yang terus memberikan dukungan dan semangat kepada penulis untuk berjuang menyelesaikan skripsi ini hingga tuntas.
9. Seluruh teman-teman Teknik Industri angkatan 2020 selaku teman-teman penulis yang telah berjuang Bersama selama masa perkuliahan baik dalam dunia pendidikan formal maupun informal.
10. Teman-teman kontrakan penulis, Ahmad Alvin Noor Muchtar dan Muhammad Risqi Alsyafan yang menemani keseharian penulis dari awal perkuliahan.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu penulisan karya tulis ini hingga akhir.

Semoga kebaikan dan seluruh bantuan yang telah diberikan oleh seluruh pihak mendapatkan balasan dari Allah SWT. Pada karya tulis ini masih cukup banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat diharapkan agar dapat membuat karya tulis

ini menjadi lebih baik lagi dan semoga karya tulis ini dapat bermanfaat bagi pembaca ataupun peneliti selanjutnya. Amin.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 26 Agustus 2024



Daffa Dienata Satria Eka Putra  
NIM: 20522296

## ABSTRAK

Salah satu perusahaan EPC (*Engineering, Procurement, and Construction*) terkemuka di Indonesia, menghadapi tantangan besar akibat ketidakmampuannya untuk memenuhi *Service Level Agreement* (SLA) dalam hal ketepatan waktu perekrutan tenaga kerja untuk proyek. Keterlambatan ini telah menyebabkan penalti, yang berdampak negatif pada efisiensi operasional perusahaan. Melalui observasi langsung dan wawancara yang dilakukan dengan divisi *talent acquisition*, penyebab utama yang diidentifikasi adalah proses bisnis yang sudah tidak relevan dengan dinamika industri saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi masalah tersebut dengan menerapkan kerangka *Business Process Improvement (BPI) Framework*, sebuah metodologi sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan atau memperbaiki proses bisnis yang ada. Penelitian ini berfokus pada dua fase penting dari BPI, yaitu *organizing for improvement* dan *understanding the process*. *Root Cause Analysis* (RCA) menggunakan *why-why diagram* digunakan untuk mengidentifikasi masalah mendasar dalam proses perekrutan. Analisis mendalam ini digunakan untuk memfasilitasi fase *streamlining*, di mana proses bisnis baru yang lebih efisien akan diusulkan. Hasil dari penelitian ini adalah proses bisnis usulan yang secara signifikan meningkatkan efisiensi proses secara keseluruhan. Solusi yang diusulkan dievaluasi dengan simulasi proses bisnis untuk memastikan efektivitasnya dalam mencapai tujuan operasional Perusahaan EPC. Dengan mengatasi ketidakefisienan dalam proses saat ini, penelitian ini berkontribusi pada tujuan yang lebih luas untuk mempertahankan keunggulan kompetitif Perusahaan EPC di industri EPC yang terus berkembang.

Kata kunci: *Business Process Improvement Framework, Service Level Agreement, Perusahaan EPC, Proses Bisnis, Root Cause Analysis, Talent Acquisition*

## DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
SURAT BUKTI PENELITIAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
MOTTO .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
ABSTRAK .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
1.5 Batasan Penelitian .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
2.1 Kajian Literatur .....	6
2.2 Landasan Teori .....	10
2.2.1 Proses Bisnis .....	10
2.2.2 Business Process Modelling Notation (BPMN) .....	10
2.2.3 Business Process Improvement (BPI) Framework .....	11
2.2.4 Root Cause Analysis .....	13
2.2.5 Value Added Analysis (VAA) .....	13
2.2.6 Why-why Diagram .....	14
2.2.7 Flow Analysis .....	14
2.2.8 Simulasi Proses Bisnis .....	14
2.2.9 Talent Acquisition (TA) .....	14
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>16</b>
3.1 Objek Penelitian .....	16
3.2 Jenis Data dan Sumber Data .....	16
3.3 Pengumpulan Data .....	16
3.3.1 Observasi .....	17
3.3.2 Wawancara .....	17
3.3.3 Studi Dokumen .....	17
3.4 Alur Penelitian .....	18
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>20</b>
4.1 <i>Organizing For Improvement</i> .....	20
4.1.1 Proses Bisnis Talent Acquisition .....	20
4.1.2 Hasil Wawancara .....	21
4.2 <i>Understanding the Process</i> .....	25
4.2.1 Pemodelan Proses Bisnis as-is dengan BPMN .....	25
4.2.2 Analisis Proses Bisnis as-is .....	29

4.3	<i>Streamlining</i> .....	36
4.3.1	Perbaikan Proses Bisnis .....	36
4.3.2	Pemodelan Proses Bisnis Usulan .....	39
4.4	Evaluasi Proses Bisnis.....	41
4.4.1	Flow Analysis Proses Bisnis To-be.....	41
4.4.2	Simulasi Proses Bisnis .....	45
BAB V PEMBAHASAN .....		52
5.1	Analisis Kelemahan Proses Bisnis Saat Ini ( <i>as-is</i> ).....	52
5.2	Perbaikan Proses Bisnis Saat Ini ( <i>as-is</i> ).....	53
5.3	Evaluasi Proses Bisnis Usulan ( <i>to-be</i> ) .....	56
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....		58
6.1	Kesimpulan.....	58
6.2	Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA .....		60
LAMPIRAN .....		A-1

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kajian literatur.....	9
Tabel 3. 1 Daftar pertanyaan wawancara kepala divisi <i>talent acquisition</i> .....	17
Tabel 3. 2 Daftar pertanyaan wawancara staf divisi <i>talent acquisition</i> .....	17
Tabel 4. 1 Narasumber wawancara .....	21
Tabel 4. 2 Urutan proses beserta waktu tiap proses dari proses bisnis <i>as-is</i> .....	21
Tabel 4. 3 Data historis rekrutmen proyek migas .....	26
Tabel 4. 4 <i>Cycle time</i> proses bisnis <i>as-is</i> .....	30
Tabel 4. 5 Gaji rata- rata karyawan .....	31
Tabel 4. 6 Perhitungan <i>cost flow analysis</i> proses bisnis <i>as-is</i> .....	31
Tabel 4. 7 <i>Value added analysis</i> .....	32
Tabel 4. 8 Usulan perbaikan.....	36
Tabel 4. 9 <i>Cycle time</i> proses bisnis <i>sourcing (to-be)</i> .....	42
Tabel 4. 10 <i>Cycle time</i> proses bisnis <i>hiring (to-be)</i> .....	42
Tabel 4. 11 <i>Cost</i> proses bisnis <i>sourcing (to-be)</i> .....	43
Tabel 4. 12 <i>Cost</i> proses bisnis <i>hiring (to-be)</i> .....	43
Tabel 4. 13 Evaluasi <i>flow analysis</i> .....	45
Tabel 4. 14 Hasil simulasi waktu proses bisnis <i>as-is</i> .....	46
Tabel 4. 15 Hasil simulasi biaya proses bisnis <i>as-is</i> .....	47
Tabel 4. 16 Hasil simulasi waktu proses bisnis <i>sourcing (to-be)</i> .....	48
Tabel 4. 17 Hasil simulasi <i>cost</i> proses bisnis <i>sourcing (to-be)</i> .....	48
Tabel 4. 18 Hasil simulasi waktu proses bisnis <i>hiring (to-be)</i> .....	49
Tabel 4. 19 Hasil simulasi <i>cost</i> proses bisnis <i>hiring (to-be)</i> .....	50
Tabel 4. 20 Evaluasi simulasi proses bisnis .....	50

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. 1 Grafik keterlambatan pemenuhan SDM pada proyek Perusahaan EPC.....	2
Gambar 2. 1 Fase-fase BPI <i>Framework</i> .....	11
Gambar 3. 1 Alur penelitian .....	18
Gambar 4. 1 Flowchart proses bisnis <i>as-is</i> .....	20
Gambar 4. 2 BPMN proses bisnis <i>as-is</i> .....	28
Gambar 4. 3 <i>Why-why diagram</i> proses bisnis <i>as-is</i> .....	35
Gambar 4. 4 Proses bisnis <i>sourcing (to-be)</i> .....	39
Gambar 4. 5 Proses bisnis <i>hiring (to-be)</i> .....	39
Gambar 4. 6 <i>Screenshot</i> simulasi proses bisnis <i>as-is</i> .....	46
Gambar 4. 7 <i>Screenshot</i> simulasi proses bisnis <i>sourcing (to-be)</i> .....	48

## BAB I PENDAHULUAN

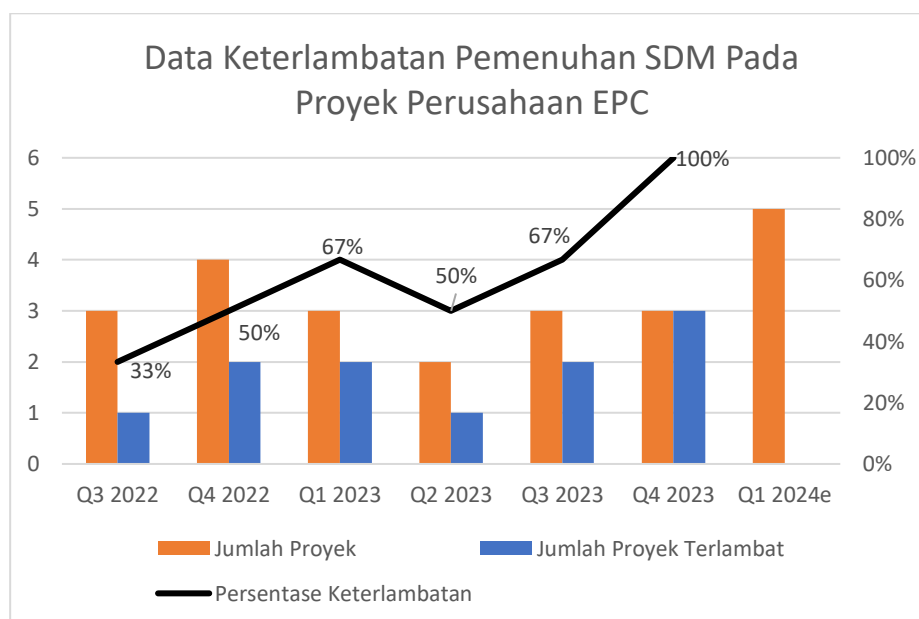
### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan jasa rekayasa, pengadaan, dan konstruksi terintegrasi atau yang biasa dikenal dengan perusahaan EPC (*Engineering, Procurement, Construction*) merupakan sebuah perusahaan penyedia layanan jasa konsultasi perencanaan, pengadaan, hingga pekerjaan konstruksi terintegrasi dimana pengguna jasanya dapat berupa perseorangan maupun badan sebagai pemilik proyek yang memerlukan jasa layanan konstruksi (Pemerintah Indonesia, 1999). Umumnya, perusahaan EPC atau proyek EPC bergerak pada bidang minyak dan gas bumi, pembangunan pabrik, serta pembangunan infrastruktur (Mairizal et al., 2018). Salah satu perusahaan EPC di Indonesia yang sudah berdiri sejak 50 tahun lalu terus mengembangkan layanannya terutama dalam bidang energi, minyak dan gas (migas), petrokimia, infrastruktur, dan telekomunikasi.

Peran perusahaan EPC dalam sebuah proyek meliputi *engineering* yaitu berupa rekayasa atau perancangan proyek, *procurement* atau pengadaan baik pengadaan material maupun sumber daya manusia, dan *construction* atau pelaksanaan konstruksi dari proyek (Sari Dewi & Penggalih, 2019). Salah satu yang penting adalah pengadaan sumber daya manusia dimana hal ini dilakukan dengan perekrutan karyawan yang nantinya akan bekerja untuk proyek tersebut. Pada Perusahaan EPC perekrutan karyawan dilakukan oleh divisi *talent acquisition*. Divisi ini bertanggung jawab dalam perekrutan karyawan baik karyawan untuk proyek maupun *head office* dimana proses perekrutan dimulai dari permintaan *user* hingga karyawan *onboarding* (Boudreau & Ramstad, 2001).

Perusahaan EPC terikat kontrak dengan kliennya untuk setiap proyek, kontrak tersebut didalamnya terdapat *Service Level Agreement* (SLA) dimana berisi kesepakatan antara perusahaan dengan klien mengenai pembiayaan, *timeline* proyek, penalti, serta ketentuan-ketentuan mengenai layanan perusahaan (Benila & Usha Bhanu, 2022). SLA merupakan perjanjian yang bersifat sah secara hukum sehingga jika terjadi kelalaian pada salah satu pihak maka berlaku konsekuensi sesuai yang telah disepakati (Badshah et al., 2020). Berkaitan dengan SLA, saat ini Perusahaan EPC tengah menghadapi permasalahan yaitu keterlambatan pada proses pemenuhan karyawan untuk proyek atau tidak tercapainya target pemenuhan karyawan pada proyek sesuai yang disepakati dengan klien. Masalah ini berdampak pada penalti yang harus dibayarkan perusahaan kepada klien. Berdasarkan data historis perusahaan

pada Gambar 1. 1, keterlambatan ini sudah terjadi beberapa kali, bahkan persentase keterlambatannya cenderung meningkat hingga 100% pada kuartal 4 2023.



Gambar 1. 1 Grafik keterlambatan pemenuhan SDM pada proyek Perusahaan EPC

Sumber: Dok. Perusahaan

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang dilakukan dengan observasi secara langsung dan wawancara dengan divisi *talent acquisition*, masalah ini disebabkan karena proses bisnis yang ada saat ini sudah tidak relevan dengan keadaan industri saat ini. Menurut (Radgui dkk., 2019) proses bisnis merupakan serangkaian kegiatan dan tugas yang apabila diselesaikan akan mencapai tujuan dari organisasi. Proses bisnis menjadi sebuah acuan kerja bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, oleh karena itu penting memiliki proses bisnis yang sesuai dengan perkembangan industri saat ini agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien baik secara waktu maupun biaya.

Proses bisnis *talent acquisition* dimulai dari *user* yang melakukan permintaan untuk perekrutan karyawan dengan pengisian *Personnel Request Form (PRF)* yang kemudian PRF dikirimkan kepada *Human Capital Business Partner (HCBP)* untuk di-review. Setelah PRF disetujui HCBP kemudian perekrutan dimulai oleh divisi *talent acquisition* dengan pengecekan ketersediaan karyawan internal untuk mengisi lowongan tersebut, jika tidak tersedia divisi TA akan mengiklankan lowongan pekerjaan yang diminta *user* ke berbagai platform dan kemudian menunggu beberapa hari untuk mendapatkan pelamar, lalu dilanjutkan dengan penyaringan kandidat yang melamar dan setelah didapatkan beberapa kandidat yang cocok dilakukan

wawancara 1 dengan tim *recruiter*, jika kandidat sesuai akan dilanjutkan dengan wawancara bersama *user*, jika kandidat sesuai dilanjutkan dengan pengecekan ketersediaan anggaran oleh *cost control* dan jika anggaran tersedia dilanjutkan dengan proses *offering* dan *onboarding*. Normalnya satu kali rangkaian proses ini diselesaikan maksimal 40 hari, namun beberapa kali terjadi keterlambatan. Proses yang seringkali terjadi keterlambatan adalah pada proses penyaringan karyawan yang mana terkadang sulit mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang diminta *user*, selain itu seringkali terjadi *silo* antara *user* dan *talent acquisition* mengenai kualifikasi kandidat yang diinginkan *user*.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi, diperlukan perbaikan proses bisnis *talent acquisition* di mana metode yang digunakan untuk menyelesaikan masalah tersebut adalah *Business Process Improvement (BPI) Framework*. *BPI framework* merupakan sebuah kerangka sistematis untuk membantu organisasi melakukan peningkatan atau perbaikan proses bisnisnya (An-nisa Monik et al., 2019). Tujuan dari BPI adalah memecahkan permasalahan pada suatu aktivitas tertentu di sebuah proses bisnis (Harrington, 1991 dalam Darma dkk., 2021). *BPI framework* memiliki 5 tahapan atau fase yaitu *organizing for improvement*, *understanding the process*, *streamlining*, *measurement and controls*, dan *continuous improvement* (Harrington, 1991). Metode ini dipilih karena sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh Perusahaan EPC dimana nantinya dengan *BPI framework* akan menghasilkan solusi berupa usulan proses bisnis baru (Yasin et al., 2018).

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan ditambah dengan keadaan industri EPC yang semakin bertambah *demand* nya serta ekspansi bisnis Perusahaan EPC ke sektor bisnis baru membuat Perusahaan EPC harus segera melakukan perbaikan proses bisnis *talent acquisition*. Dengan penelitian ini, permasalahan tersebut akan dianalisis lebih dalam dengan *BPI framework* yaitu pada fase *organizing for improvement* dan *understanding the process* kemudian akan diberikan usulan perbaikan proses bisnis pada fase *streamlining*. Digunakan juga *Root Cause Analysis (RCA)* berupa *why-why diagram* untuk memperdalam analisis permasalahan dan menemukan akar permasalahan yang dilakukan pada fase ke-2 BPI yaitu *understanding the process*. Evaluasi dari proses bisnis usulan berupa simulasi proses bisnis juga dilakukan untuk mengetahui seberapa efisien usulan perbaikan yang telah dilakukan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apa kelemahan proses bisnis *talent acquisition* Perusahaan EPC saat ini?
2. Bagaimana usulan perbaikan yang dapat diberikan pada proses bisnis *talent acquisition* Perusahaan EPC?
3. Bagaimana evaluasi usulan perbaikan pada proses bisnis *talent acquisition* Perusahaan EPC?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi kelemahan proses bisnis *talent acquisition* Perusahaan EPC saat ini.
2. Merancang usulan perbaikan proses bisnis *talent acquisition* Perusahaan EPC saat ini.
3. Mengevaluasi proses bisnis usulan *talent acquisition* Perusahaan EPC.

## 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Peneliti dapat menganalisis permasalahan pada proses bisnis *talent acquisition* saat ini dan memberikan solusi berupa usulan perbaikan proses bisnis *talent acquisition* Perusahaan EPC serta menambah wawasan dan pengalaman peneliti berkaitan dengan perbaikan proses bisnis.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini menyediakan solusi berupa usulan perbaikan proses bisnis *talent acquisition* dimana nantinya usulan ini sebagai bahan pertimbangan dalam membuat perbaikan proses bisnis *talent acquisition*.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan atau dasar untuk penelitian baru atau lebih lanjut berkaitan dengan perbaikan proses bisnis.

## 1.5 Batasan Penelitian

Adapun batasan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengambilan data dilakukan pada divisi *talent acquisition* Perusahaan EPC.

2. Pengambilan data dilakukan pada bulan Oktober – November 2023.
3. Penelitian ini hanya mencakup *problem-solving* berupa usulan proses bisnis berdasarkan analisis dengan metode *Business Process Improvement (BPI) framework* fase *streamlining*.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Literatur

Pada kajian literatur akan dipaparkan beberapa penjelasan mengenai penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Kajian literatur bertujuan untuk mengetahui perkembangan dan kekurangan dari penelitian terdahulu sehingga dapat melihat peluang untuk melakukan penelitian selanjutnya. Penelitian yang dilakukan oleh (Darma et al., 2021) yang berjudul “*Nutmeg Oil Production Process Analysis using Business Process Improvement - A Case Study*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Business Process Improvement (BPI) framework*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan berdasarkan analisis dengan *business process improvement* terdapat penurunan waktu proses produksi mintak pala sebanyak 24 jam dimana sebelumnya produksi memakan waktu 72 jam pada proses bisnis usulan produksi hanya memakan waktu 48 jam.

Penelitian yang dilakukan oleh (MalikulMulki et al., 2023) yang berjudul “*Business Process Improvement and Information System Design in Procurement Process at Pharmaceutical Company*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Business Process Improvement (BPI) framework*. Hasil penelitian ini menunjukkan penurunan waktu pengadaan barang yang semulanya 65 hari menjadi 62 hari dengan automasi beberapa proses yaitu dengan pembuatan sistem informasi pengadaan barang.

Penelitian yang dilakukan oleh (Setiyani & Setiawan, 2021) yang berjudul “Analisis dan *Design* Manajemen Control Produksi Menggunakan *Business Process Improvement* dan *Unified Modelling Language* (Studi Kasus: PT. Multistrada)”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Business Process Improvement (BPI) framework*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa BPI digunakan untuk meningkatkan proses bisnis yang semulanya sistem kontrol produksi menggunakan *hard copy* diubah menjadi *soft copy* dengan pembuatan website sistem kontrol produksi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Madhani, 2022) yang berjudul “*Lean Six Sigma Deployment in HR: Enhancing Business Performance*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *lean* dan *six sigma*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan manfaat *lean six sigma* dalam meningkatkan kinerja bisnis pada bagian human resources, diantaranya yaitu dapat meningkatkan kualitas pelayanan, mengurangi tingkat pengurangan karyawan,

meningkatkan efektivitas pelatihan, meningkatkan kualitas rekrutmen, serta mengurangi biaya secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Omoush et al., 2020) yang berjudul “*Evaluating the Five Kaizen Success Measurements through Employees Work Improvement and its Effects on Overall Work and Quality of Services: Empirical Study of Insurance Companies in Jordan*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *kaizen*. Hasil dari penelitian ini membahas tentang penggunaan *kaizen* pada peningkatan pekerjaan karyawan dan dampaknya pada pekerjaan keseluruhan dan kualitas layanan dimana hasilnya *kaizen* memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, pekerjaan, serta kualitas layanan yang dihasilkan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ramori et al., 2021) yang berjudul “*Lean Business Models in Healthcare: A Systematic Review*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *lean*. Pada penelitian ini menunjukkan kegunaan model bisnis *lean* dalam industri kesehatan dimana pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *lean* dapat mengurangi pemborosan serta meningkatkan kepuasan pasien melalui kualitas pelayanan yang meningkat serta efisiensi proses.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sundram et al., 2023) yang berjudul “*Engaging Lean Six Sigma Approach using DMAIC Methodology for Supply Chain Logistics Recruitment Improvement*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *lean*, *six sigma*, dan DMAIC. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pendekatan *lean*, *six sigma*, dan DMAIC dapat membuat perbaikan yang signifikan yaitu dapat meningkatkan efisiensi biaya dan waktu sehingga kualitas proses rekrutmen dapat meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh (Surbakti & Alfonso, 2023) yang berjudul “*Perbaikan Proses Bisnis Modul Recruitment dan People Development dengan Metode Business Process Improvement (Studi Kasus: PT. XYZ)*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Business Process Improvement (BPI) framework*. Pada penelitian ini dilakukan analisis serta perbaikan proses bisnis *recruitment* dan *people development* dimana dengan *BPI Framework* kedua proses bisnis ini dapat ditingkatkan proses serta kualitas dari proses bisnisnya dengan analisa *value added* dan *Eliminate, Simplify, Integrate, Automate (ESIA)*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Tay & Aw, 2021) yang berjudul “*Improving Logistics Supplier Selection Process using Lean Six Sigma – An Action Research Case Study*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *lean* dan *six sigma*. Pada penelitian ini metode *lean*

*six sigma* digunakan untuk meningkatkan proses pemilihan *supplier* logistik pada perusahaan kesehatan dimana hasilnya *lean six sigma* dapat meningkatkan efisiensi proses pemilihan *supplier* logistik perusahaan dengan pengurangan waktu proses.

Penelitian yang dilakukan oleh (Qureshi et al., 2023) yang berjudul “*Assessing Lean 4.0 for Industry 4.0 Readiness using PLS-SEM towards Sustainable Manufacturing Supply Chain*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *lean*. Penelitian ini berisi pembahasan tentang bagaimana pengaruh praktik *lean 4.0* pada kesiapan industri 4.0 dalam konteks *supply chain* manufaktur yang berkelanjutan dimana hasilnya *lean* memberikan dampak positif terhadap kesiapan operasional, manajerial, dan teknologi perusahaan dengan cara meningkatkan efisiensi, mengurangi pemborosan, dan mencapai kesiapan yang diperlukan untuk mengadopsi teknologi industri 4.0 dalam *supply chain* manufaktur.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sodhi et al., 2020) yang berjudul “*A Conceptual Examination of Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma Models for Managing Waste in Manufacturing SMEs*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *lean* dan *six sigma*. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat membantu peran manajer produksi dalam mengurangi limbah dan meningkatkan produktivitas serta kualitas produk yang diproduksi secara efektif di perusahaan manufaktur.

Penelitian yang dilakukan oleh (Pradnyana & Listartha, 2021) yang berjudul “*Business Process Improvement Design of Complaints on Technical Information System Problems using the Business Process Improvement Method*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Business Process Improvement (BPI) framework*. Pada penelitian ini menggunakan *BPI framework* untuk menganalisis dan mengevaluasi proses bisnis yang ada. Kemudian hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa waktu dan sumber daya yang digunakan dapat lebih optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mu'Adzah & Immawan, 2021) yang berjudul “*Business Process Improvement in Brown Sugar Industry in Kudus Regency*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Business Process Improvement (BPI) framework*. Berdasarkan analisis dan perbaikan proses bisnis menggunakan *BPI framework*, terjadi peningkatan kualitas sehingga produk yang dihasilkan perusahaan lebih kompetitif di pasaran.

Penelitian yang dilakukan oleh (Adeodu et al., 2021) yang berjudul “*Implementation of Lean Six Sigma for Production Process Optimization in A Paper Production Company*”, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *lean* dan *six sigma*. Pada penelitian ini

dilakukan analisis terhadap limbah produksi yang tinggi dan kinerja produksi yang rendah, dimana dengan *lean* dan *six sigma* kedua lini produksi ini dapat ditingkatkan. Hal ini juga akan memberikan dampak positif terhadap aspek lainnya seperti, total waktu penyelesaian, daya tanggap, kualitas, dan lain-lain. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa limbah produksi yang dihasilkan tergolong tinggi dan kinerja produksi tergolong masih rendah. Kemudian perusahaan melakukan peningkatan produktivitas menggunakan *lean* dan *six sigma* dan terbukti dapat mengurangi limbah serta meningkatkan kinerja produksi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Suárez-Barraza & Miguel-Davila, 2020) yang berjudul “*Kaizen-Kata, a Problem Solving Approach to Public Service Health Care in Mexico. A Multiple Case Study*” dengan metode yang digunakan adalah kaizen. Hasil dari penelitian ini adalah metode kaizen dapat meningkatkan kualitas layanan kesehatan dengan meningkatkan efisiensi operasional.

Tabel 2. 1 Kajian literatur

No	Penulis	Objek					Metode		
		Produksi	Kesehatan	HR	Insurance	BPI	Lean	Six Sigma	Kaizen
1.	(Darma et al., 2021)	√				√			
2.	(MalikulMulki et al., 2023)		√			√			
3.	(Setiyani & Setiawan, 2021)	√				√			
4.	(Madhani, 2022)			√			√	√	
5.	(Omoush et al., 2020)				√				√
6.	(Ramori et al., 2021)		√				√		
7.	(Sundram et al., 2023)	√					√	√	
8.	(Surbakti & Alfonso, 2023)			√		√			
9.	(Tay & Aw, 2021)	√					√	√	
10.	(Qureshi et al., 2023)	√					√		
11.	(Sodhi et al., 2020)	√					√	√	

No	Penulis	Objek					Metode			
		Produksi	Kesehatan	HR	Insurance	BPI	Lean	Six Sigma	Kaizen	
12	(Pradnyana & Listartha, 2021)	√				√				
13	(Mu'Adzah & Immawan, 2021)	√				√				
14	(Adeodu et al., 2021)	√					√	√		
15	(Suárez-Barraza & Miguel-Davila, 2020)		√						√	

Kajian literatur diatas merupakan beberapa penelitian terdahulu tentang perbaikan dan peningkatan proses bisnis dengan berbagai metode dan dengan berbagai objek penelitian. Dapat diketahui dari beberapa penelitian terdahulu diatas bahwa hanya ada satu penelitian yang membahas tentang perbaikan proses bisnis *talent acquisition* atau *human resources* yang menggunakan metode *Business Process Improvement (BPI) framework*. Oleh karena itu, dengan penelitian ini penulis akan melakukan penelitian mengenai perbaikan proses bisnis *talent acquisition* pada perusahaan EPC menggunakan metode *BPI framework*.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Proses Bisnis

Proses bisnis merupakan serangkaian kegiatan dan tugas yang apabila diselesaikan akan mencapai tujuan dari organisasi dimana setiap prosesnya merupakan masukan atau *input – input* yang jelas serta memiliki satu *output* (Lamghari et al., 2019). Dapat dikatakan, proses bisnis merupakan alur kerja yang terdefinisi dengan jelas untuk mengelola *input* menjadi *output* yang bernilai (Setiyani et al., 2022). Proses bisnis yang baik merupakan proses bisnis yang efektif dan efisien sehingga dengan proses bisnis yang efektif dan efisien dapat meningkatkan kinerja organisasi dan dapat meningkatkan keuntungan serta kepuasan pelanggan (Yasin et al., 2018).

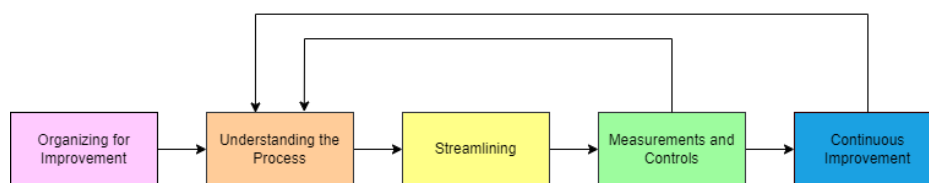
### 2.2.2 Business Process Modelling Notation (BPMN)

Business process modelling notation merupakan sebuah standar dalam memodelkan aliran proses bisnis yang dibuat oleh *Business Process Management Initiative (BPMI)* yang bertujuan

untuk menyediakan notasi yang dapat dipahami oleh semua *stakeholder* (Owen & Raj, 2003). Dengan BPMN seluruh *stakeholder* dapat memahami prosedur bisnis secara grafis dan memberikan standar untuk berkomunikasi mengenai alur atau prosedur bisnis kepada seluruh organisasi (Kalenkova et al., 2019). BPMN juga berfungsi untuk menjembatani antara proses bisnis dan implementasinya sehingga mudah dipahami oleh semua yang berkaitan dalam proses bisnis tersebut (Setiyani et al., 2022).

### 2.2.3 Business Process Improvement (BPI) Framework

Business Process Improvement (BPI) framework merupakan framework atau kerangka kerja yang sistematis yang dapat digunakan organisasi untuk memperbaiki atau meningkatkan proses bisnisnya (Susanto et al., 2018). Tujuan utama dari BPI adalah agar sebuah organisasi dapat memiliki proses bisnis yang tidak terdapat kesalahan, minim *delay*, memaksimalkan penggunaan sumber daya, serta fleksibel (Harrington, 1991). Menurut James Harrington dalam (Darma et al., 2021) BPI *framework* memiliki 5 fase untuk memecahkan permasalahan, 5 fase tersebut adalah sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Fase-fase BPI Framework

Sumber : (Darma et al., 2021)

#### 1. *Organizing for improvement*

Fase ini merupakan fase pertama pada BPI *framework* yang mana pada fase ini dilakukan pembangunan komitmen serta identifikasi proses bisnis dan permasalahannya dimana tujuan dari fase ini adalah untuk menentukan tujuan dari perbaikan proses bisnis.

#### 2. *Understanding the process*

Fase ini merupakan fase kedua dari BPI *framework* dimana pada fase ini dilakukan pemahaman dari proses bisnis yang akan dilakukan perbaikan dengan membuat model dari proses bisnis saat ini serta menganalisis aktivitas-aktivitas yang terdapat didalamnya. Tujuan dari fase ini adalah untuk memahami seluruh proses yang ada pada proses bisnis.

### 3. *Streamlining*

Fase ini merupakan fase ketiga dari BPI *framework* dimana pada fase ini dilakukan perbaikan atau peningkatan proses bisnis dengan menganalisis proses bisnis saat ini. Tujuan dari fase ini adalah untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta adaptabilitas dari proses bisnis sebagaimana tujuan awal dari BPI. Untuk melakukan hal tersebut, menurut (Syarifudin et al., 2022) terdapat 12 *tools streamlining* yang dapat digunakan pada fase ini, yaitu:

- a. *Bureaucracy elimination*
- b. *Duplicate elimination*
- c. *Value-added analysis*
- d. *Simplification*
- e. *Process cycle time reduction*
- f. *Error proofing*
- g. *Upgrading*
- h. *Simple language*
- i. *Standardization*
- j. *Supplier partnerships*
- k. *Big picture improvement*
- l. *Automation and/or mechanization*

### 4. *Measurements and controls*

Fase ini merupakan fase keempat dari BPI *framework* dimana pada fase ini dilakukan implementasi dari perbaikan atau peningkatan proses bisnis yang telah dilakukan sebelumnya. Pada fase ini juga dilakukan kontrol terhadap perbaikan yang telah dilakukan untuk dilakukan perbaikan selanjutnya.

### 5. *Continuous improvement*

Fase ini merupakan fase terakhir dari BPI *framework* dimana pada fase ini dilakukan evaluasi dari proses bisnis yang telah dilakukan perbaikan serta dilakukan analisis dampak dari perbaikan proses bisnis terhadap performa bisnis untuk mendapatkan permasalahan baru yang kemudian dapat dilakukan perbaikan secara terus menerus.

#### 2.2.4 *Root Cause Analysis*

*Root cause analysis* merupakan salah satu metode pemecahan masalah dengan mencari dan mengidentifikasi ketidaksesuaian, insiden, kekhawatiran, serta akar dari permasalahan (Rafsyan Zani & Supriyanto, 2021). Digunakannya RCA dapat membantu untuk menemukan sumber atau akar dari permasalahan yang sebenarnya terjadi, sehingga penyelesaian masalah lebih tepat. Untuk melakukan hal tersebut, menurut (Rooney & Vanden Heuvel, 2004) RCA memiliki beberapa tahapan, yaitu :

a. *Data collection*

Merupakan langkah pengumpulan data serta informasi-informasi yang diperlukan untuk memecahkan permasalahan.

b. *Causal factor charting*

Merupakan langkah pembuatan struktur untuk menelusuri sebab-akibat dari permasalahan dimana dilakukan identifikasi kekurangan, kesenjangan, serta faktor lain yang mempengaruhi.

c. *Root cause identification*

Merupakan langkah identifikasi akar penyebab permasalahan menggunakan *root cause map* untuk mengetahui alasan terjadinya suatu permasalahan berdasarkan faktor penyebab sehingga solusi dapat diciptakan.

d. *Recommendation generation and implementation*

Merupakan langkah pemberian solusi atau rekomendasi dari permasalahan.

Dalam konteks analisis proses bisnis, metode *Root Cause Analysis* atau RCA ini digunakan untuk menganalisis dan memahami hal-hal yang menyebabkan proses tersebut tidak bekerja dengan optimal. Menurut (Dumas et al., 2018) dari beberapa *tools* RCA yang tersedia, *tools* yang biasa digunakan untuk analisis proses bisnis adalah *foshbone diagram* dan *why-why diagram*. Pada penelitian ini untuk menemukan akar permasalahan pada proses bisnis digunakan *why-why diagram* sebagai *tools*.

#### 2.2.5 *Value Added Analysis (VAA)*

*Value Added Analysis* merupakan sebuah teknik untuk menganalisis langkah-langkah yang tidak perlu dalam suatu proses yang tujuannya untuk menghilangkan langkah tersebut. Pada analisis ini, proses dibagi menjadi 3 kategori yaitu *Value Adding (VA)*, *Business Value Adding (BVA)*, dan *Non-Value Adding (NVA)*. VA merupakan proses yang menghasilkan nilai tambah,

BVA merupakan proses yang diperlukan agar bisnis dapat berjalan lancar, sedangkan NVA merupakan proses yang tidak memiliki nilai tambah (Dumas et al., 2018).

#### 2.2.6 *Why-why Diagram*

*Why-why diagram* atau bisa disebut juga dengan *tree diagram* merupakan salah satu *tools* untuk menemukan akar permasalahan pada RCA. Secara konsep, *why-why diagram* hampir serupa dengan *5 why's analysis* dimana diagram ini dibuat dengan menanyakan “mengapa” beberapa kali pada suatu permasalahan yang terjadi hingga ditemukan permasalahannya (Dumas et al., 2018). Perbedaannya dengan *5 why's analysis*, *why-why diagram* dapat menganalisis beberapa penyebab dari suatu permasalahan karena bentuknya yang berbentuk diagram.

#### 2.2.7 *Flow Analysis*

*Flow analysis* merupakan sebuah metode yang digunakan untuk menganalisis aliran dari aktivitas-aktivitas dalam suatu proses bisnis dengan memperkirakan kinerja keseluruhan proses (Dumas et al., 2018). *Flow analysis* biasanya digunakan untuk memperkirakan kinerja proses dari segi waktu siklus rata-rata dan biaya proses rata-rata dimana dalam konteks perbaikan proses bisnis dengan memperkirakan waktu siklus rata-rata dan biaya proses rata-rata untuk proses bisnis saat ini dapat menjadi tolak ukur untuk perbaikan proses bisnis

#### 2.2.8 *Simulasi Proses Bisnis*

Simulasi proses bisnis merupakan teknik pengukuran kinerja proses bisnis dengan cara simulasi atau merepresentasikan alur proses bisnis secara visual dimana simulasi proses bisnis digunakan untuk menghitung ukuran kinerja proses bisnis seperti waktu siklus, penggunaan sumber daya, dan waktu tunggu (Camargo et al., 2020). Dapat dikatakan, simulasi proses bisnis digunakan untuk menganalisis proses bisnis secara kuantitatif (Dumas dkk., 2018). Pada penelitian ini simulasi proses bisnis digunakan untuk membandingkan waktu proses bisnis saat ini dan proses bisnis usulan untuk melihat peningkatan yang terjadi berdasarkan analisis menggunakan BPI yang telah dilakukan.

#### 2.2.9 *Talent Acquisition (TA)*

*Talent Acquisition (TA)* merupakan salah satu fungsi yang penting bagi perusahaan terutama pada bagian *human resources* atau SDM dimana TA bertanggung jawab dalam merekrut tenaga

kerja yang berkualitas yang mana ini penting bagi keberhasilan perusahaan (Palshikar et al., 2019). Tanggung jawab TA bukan sekedar merekrut karyawan yang sesuai dengan kualitas serta kualifikasi yang diinginkan perusahaan, TA juga harus menentukan strategi yang efektif dan efisien untuk merekrut karyawan yang berkualitas dimana strategi ini meliputi kesesuaian dengan bisnis, perencanaan tenaga kerja, serta pemahaman mengenai pasar tenaga kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian merupakan suatu permasalahan yang diselidiki atau diteliti dalam suatu penelitian, sedangkan subjek penelitian merupakan sesuatu yang diteliti baik benda, orang, ataupun lembaga atau organisasi (Surokim et al., 2016). Subjek penelitian pada penelitian ini merupakan divisi *Talent Acquisition* (TA) pada Perusahaan EPC, sedangkan objek pada penelitian ini merupakan perbaikan proses bisnis TA yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis TA.

#### **3.2 Jenis Data dan Sumber Data**

Jenis data dan sumber data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti. Pada penelitian ini data primer bersumber dari beberapa metode, yaitu observasi dan wawancara. Data yang diperlukan adalah data proses bisnis TA saat ini serta waktu tiap prosesnya.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diambil secara tidak langsung oleh peneliti yang gunanya untuk memperkuat atau melengkapi data primer. Data sekunder didapatkan bisa didapatkan dari sumber yang sudah ada dan referensi seperti jurnal, buku, artikel, serta penelitian terdahulu.

#### **3.3 Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan kegiatan yang dilakukan dalam penelitian untuk menangkap informasi. Data yang terkumpul kemudian akan menjadi input pada tahap pengolahan data. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara oleh pihak-pihak yang mengetahui tentang informasi data yang dibutuhkan serta studi literatur mengenai teori-teori serta penelitian terdahulu yang pernah dilakukan. Berikut ini adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dan penjelasannya:

### 3.3.1 Observasi

Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi langsung dengan mengamati proses bisnis TA dimana observasi ini digunakan untuk mengetahui proses bisnis TA saat ini serta mengamati permasalahan yang terjadi.

### 3.3.2 Wawancara

Wawancara dapat membantu penelitian untuk mengidentifikasi permasalahan lebih dalam. Pada penelitian ini dilakukan wawancara kepada pimpinan dan staf divisi *talent acquisition* untuk mengetahui waktu proses aktual dari proses bisnis saat ini serta untuk memperdalam identifikasi dari permasalahan yang terjadi. Berikut merupakan daftar pertanyaan wawancara untuk di tanyakan kepada *lead* dan staf divisi *talent acquisition*.

Tabel 3. 1 Daftar pertanyaan wawancara kepala divisi *talent acquisition*

No	Pertanyaan
1.	Bagaimana proses bisnis <i>talent acquisition</i> ?
2.	Berapa lama waktu untuk tiap prosesnya?
3.	Permasalahan apa yang sedang dihadapi divisi <i>talent acquisition</i> , apa akibatnya, dan bagaimana respon perusahaan terhadap permasalahan tersebut?

Tabel 3. 2 Daftar pertanyaan wawancara staf divisi *talent acquisition*

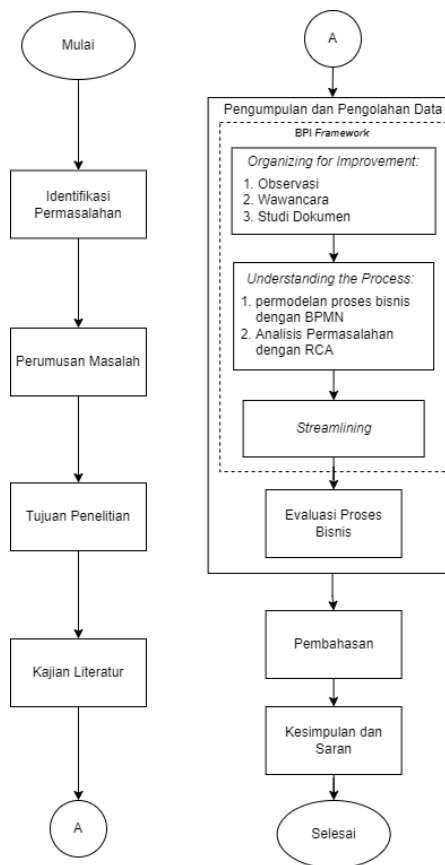
No	Pertanyaan
1.	Sejak kapan permasalahan ini terjadi?
2.	Mengapa permasalahan ini dapat terjadi?
3.	Proses apa yang menyebabkan keterlambatan?

### 3.3.3 Studi Dokumen

Studi dokumen adalah teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen, dokumen dapat berbentuk tertulis, gambar, karya, dan elektronik (Nilamsari, 2014). Pada penelitian ini dokumen yang digunakan adalah dokumen perusahaan yaitu dokumen *work instruction* dan *recruitment tracker*.

### 3.4 Alur Penelitian

Berikut merupakan diagram alur penelitian dari penelitian ini.



Gambar 3. 1 Alur penelitian

Adapun penjelasann mengenai diagram alir diatas adalah sebagai berikut:

#### 1. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan tahap dimana peneliti menjelaskan permasalahan - permasalahan yang terjadi dan membuat penjelasan tersebut dapat terukur. Setelah masalah dapat teridentifikasi kemudian dilanjutkan perumusan masalah dari identifikasi yang telah dilakukan. Pada tahap ini peneliti mengidentifikasi permasalahan mengenai keterlambatan proses perekrutan karyawan pada sebuah proyek sehingga menyebabkan penalti yang harus dibayarkan perusahaan.

#### 2. Tujuan Penelitian

Setelah permasalahan dirumuskan tahapan selanjutnya adalah mendefinisikan tujuan penelitian dimana tujuan penelitian sendiri meupakan pemecahan dari permasalahan yang sebelumnya telah dirumuskan.

#### 3. Kajian Literatur

Kajian literatur merupakan tahapan dalam penelitian dimana dilakukan kajian terhadap sumber-sumber terdahulu baik buku, jurnal, artikel, maupun penelitian dimana tujuannya adalah untuk menjadi acuan atau panduan dari penelitian yang dilakukan. Kajian literatur juga sebagai data sekunder dari penelitian dimana sifatnya mendukung dan memperkuat data primer.

#### 4. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan data merupakan tahapan dalam penelitian dimana dilakukan pengumpulan informasi berupa data-data yang diperlukan untuk penelitian sedangkan pengolahan data merupakan proses pengolahan *input* berupa data yang telah diambil pada proses sebelumnya menjadi *output* berupa rekomendasi penyelesaian masalah. Pada penelitian ini pengumpulan dan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan 3 fase BPI *framework*, pada fase 1 yaitu *organizing for improvement* dilakukan pengumpulan data-data mengenai proses bisnis TA yang dilakukan dengan observasi secara langsung dengan melihat proses bisnis yang terjadi pada TA, wawancara dengan staf dan *lead* TA untuk mengumpulkan informasi-informasi serta memperdalam permasalahan, serta studi dokumen sebagai data sekunder untuk mengetahui proses bisnis TA saat ini serta histori *progress* perekrutan karyawan, kemudian fase selanjutnya yaitu *understanding the process* dimana pada fase ini pengolahan data dimulai dimana dilakukan analisis terhadap proses bisnis saat ini dengan memodelkan proses bisnis dengan BPMN dan menganalisis permasalahan pada proses bisnis dengan RCA, setelah fase itu fase selanjutnya adalah *streamlining* dimana dilakukan perbaikan proses bisnis dengan bantuan 12 *tools streamlining* sehingga tercipta proses bisnis usulan. Setelah terdapat proses bisnis usulan pengolahan data yang terakhir adalah melakukan simulasi proses bisnis usulan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi dari proses bisnis usulan dan membandingkannya dengan proses bisnis saat ini.

#### 5. Pembahasan

Tahap selanjutnya merupakan pembahasan dimana pada tahap ini dijabarkan mengenai penjelasan mengenai hasil dari pengambilan dan pengolahan data yang telah dilakukan. Pada tahap ini juga dijelaskan mengenai solusi dan rekomendasi dari permasalahan.

#### 6. Kesimpulan dan Saran

Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam penelitian dimana pada tahap ini dilakukan kesimpulan terhadap hasil penelitian serta diberikan saran untuk penelitian selanjutnya.

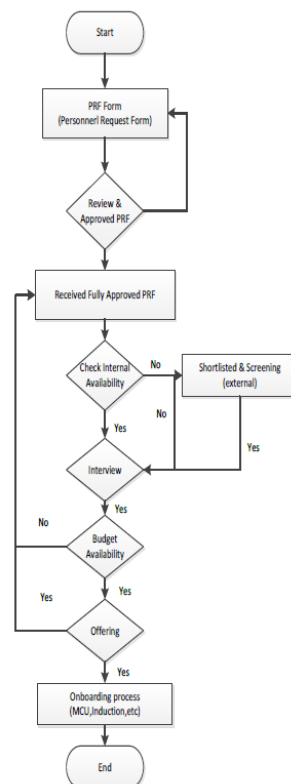
## BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

### 4.1 *Organizing For Improvement*

*Organizing for improvement* merupakan fase pertama pada BPI *framework*, pada fase ini dilakukan pengumpulan data mengenai proses bisnis *Talent Acquisition* (TA) Perusahaan EPC. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan pada divisi TA Perusahaan EPC dengan metode observasi secara langsung pada divisi TA, wawancara dengan *lead* dan staf divisi TA serta studi dokumen.

#### 4.1.1 Proses Bisnis *Talent Acquisition*

Divisi *Talent Acquisition* memiliki tugas melakukan perekrutan karyawan, baik karyawan untuk *head office* maupun karyawan yang ditugaskan untuk proyek tertentu. Dalam melakukan perekrutan terdapat serangkaian proses yang dilakukan dimana rangkaian proses tersebut disebut dengan proses bisnis. Berikut merupakan proses bisnis *Talent Acquisition* saat ini (*as-is*) yang didapatkan dari dokumen *work instruction*.



Gambar 4. 1 Flowchart proses bisnis *as-is*

Sumber: Dok. Perusahaan

#### 4.1.2 Hasil Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mengetahui proses bisnis lebih detail, waktu tiap proses, serta memperdalam permasalahan yang sedang terjadi. Narasumber wawancara pada penelitian ini adalah *lead* dan staf divisi *talent acquisition*, berikut merupakan daftar narasumber pada penelitian ini.

Tabel 4. 1 Narasumber wawancara

<b>Keterangan</b>	<b>Narasumber 1</b>	<b>Narasumber 2</b>	<b>Narasumber 3</b>
Nama (Inisial)	KOS	UMS	DSR
Jenis Kelamin	Perempuan	Laki-laki	Perempuan
Jabatan	<i>Lead of Talent Acquisition</i>	<i>Talent Acquisition Staff</i>	<i>Talent Acquisition Staff</i>

Kemudian, wawancara dilakukan berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya pada tabel Tabel 3. 1 dan Tabel 3. 2. Hasil dari wawancara yang dilakukan adalah sebagai berikut.

##### 4.1.2.1. Hasil Wawancara Narasumber 1

Terdapat beberapa hal yang didapatkan dari wawancara dengan narasumber 1, diantaranya adalah proses bisnis *talent acquisition* secara urut beserta dengan penjelasan setiap prosesnya, waktu setiap prosesnya, serta gambaran umum mengenai permasalahan serta penyebab dari permasalahannya. Berikut merupakan urutan proses beserta dengan waktu prosesnya.

Tabel 4. 2 Urutan proses beserta waktu tiap proses dari proses bisnis *as-is*

<b>Proses</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Waktu Proses</b>
<i>Fill and Send PRF to HCBP</i>	Pengisian dan pengiriman <i>Personel Request Form</i> (PRF) oleh <i>hiring manager</i> kepada <i>Human Capital Business Partner</i> (HCBP) via email untuk dilakukan <i>review</i>	10 Menit
<i>Wait for HCBP Check Email</i>	Merupakan waktu tunggu untuk HCBP mengecek email	9 Jam
<i>Review PRF</i>	HCBP melakukan <i>review</i> dari PRF yang dikirim oleh <i>hiring manager</i> dengan mempertimbangkan <i>payroll budget</i> serta efisiensi jumlah karyawan secara keseluruhan.	15 Menit
<i>Send Reviewed PRF to HM</i>	HCBP mengirimkan hasil <i>review</i> PRF yang memerlukan perbaikan kepada <i>Hiring Manager</i>	5 Menit

<b>Proses</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Waktu Proses</b>
<i>Wait for HM Check Email</i>	Merupakan waktu tunggu untuk <i>Hiring Manager</i> mengecek email	9 Jam
<i>Revise PRF</i>	<i>Hiring manager</i> melakukan revisi jika terdapat hal-hal yang tidak disetujui oleh HCBP, biasanya berupa jumlah dan tingkat <i>expertise</i> dari karyawan yang diminta.	15 Menit
<i>Upload Approved PRF to HRIS</i>	HCBP mengupload PRF yang telah di <i>approve</i> ke sistem <i>Human Resource Information System</i> (HRIS) untuk dapat dilanjutkan prosesnya oleh divisi <i>Talent Acquisition</i> (TA)	5 Menit
<i>Review and Identify Requested Positions</i>	Divisi TA me- <i>review</i> PRF yang telah di- <i>approve</i> HCBP untuk memahami secara spesifik mengenai posisi yang diminta, kualifikasi, dan <i>timeline</i> rekrutmen.	15 Menit
<i>Internal Hiring</i>	Divisi TA melakukan <i>internal hiring</i> dengan menghubungi karyawan internal yang potensial untuk posisi yang diminta jika permintaan dari <i>hiring manager</i> adalah karyawan internal. Jika permintaannya adalah karyawan eksternal maka pada proses ini divisi TA mengumumkan pembukaan lowongan tersebut ke karyawan internal terlebih dahulu	9 Jam
<i>Create and Post Job Vacancy</i>	Divisi TA membuat dan mengumumkan iklan lowongan pekerjaan untuk umum	9 Jam
<i>Waiting for Applicants</i>	Proses menunggu pelamar setelah iklan lowongan pekerjaan dibuat	25 Hari
<i>Shortlist and Screen External Candidates</i>	Divisi TA melakukan seleksi pelamar secara manual berdasarkan kualifikasi perusahaan	5 Menit
<i>Send CV to Hiring Manager</i>	Divisi TA mengirimkan <i>Curriculum Vitae</i> (CV) kandidat yang sesuai kualifikasi kepada <i>hiring manager</i>	5 Menit
<i>Wait for HM Check Email</i>	Merupakan waktu tunggu untuk <i>Hiring Manager</i> mengecek email	9 Jam
<i>Review CV</i>	<i>Hiring manager</i> melakukan <i>review</i> dari CV yang dikirimkan oleh divisi TA	10 Menit
<i>HR Interview</i>	Divisi TA melakukan <i>interview Human Resources</i> (HR), dimana pada wawancara ini untuk menyelaraskan ekspektasi perusahaan dan ekspektasi	30 Menit

Proses	Deskripsi	Waktu Proses
<i>User Interview</i>	kandidat berkaitan dengan hal seperti gaji, <i>benefit</i> , pengalaman kandidat dan hal lainnya yang berkaitan dengan <i>human resources</i> . Kandidat yang lolos wawancara HR kemudian melakukan wawancara dengan <i>hiring manager</i> dimana pada wawancara ini berkaitan dengan hal-hal teknis pekerjaan yang dilakukan.	120 Menit
<i>Create and Send Rejection Letter</i>	Divisi TA membuat dan mengirim surat penolakan kepada kandidat yang belum sesuai dengan kebutuhan perusahaan	10 Menit
<i>Check Budget Availability</i>	<i>Cost control</i> melakukan pengecekan anggaran untuk penggajian calon karyawan untuk memastikan anggaran yang dikeluarkan efisien bagi perusahaan.	15 Menit
<i>Create and Send Offering to Candidate</i>	Divisi TA membuat dan mengirim surat penawaran kepada calon kandidat.	15 Menit
<i>Waiting for Candidate Response</i>	Proses menunggu respon dari kandidat berkaitan dengan penawaran yang dikirim sebelumnya	3 Hari
<i>Onboarding Process</i>	Proses <i>onboarding</i> seperti pengenalan perusahaan dan <i>induction</i> .	30 Menit

Selain urutan proses serta waktu tiap prosesnya, didapatkan juga permasalahan yang sedang dihadapi divisi TA, yaitu keterlambatan proses rekrutmen *project based*. Berdasarkan wawancara dengan narasumber 1, permasalahan ini diakibatkan karena kurangnya pelamar yang didapatkan, sehingga sulit untuk mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan. Perusahaan telah berupaya mengatasi permasalahan ini dengan melakukan *job posting* ke beberapa sosial media dan *website jobseeker*. Hasilnya didapatkan pelamar yang lebih banyak, namun hanya sedikit dari banyak pelamar tersebut yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan sehingga solusi tersebut di nilai tidak efektif oleh perusahaan.

Berkaitan dengan solusi yang diharapkan, narasumber 1 berharap solusi yang dihasilkan merupakan solusi yang berkelanjutan atau dapat beradaptasi dengan berbagai kondisi pasar pencari kerja kedepannya. Selain itu, proses-proses yang menjadi keharusan seperti penggunaan PRF untuk *request* perekrutan karyawan juga tidak boleh dihilangkan.

#### 4.1.2.2. Hasil Wawancara Narasumber 2

Dari hasil wawancara dengan narasumber 2 didapatkan bahwa pada awalnya permasalahan keterlambatan proses rekrutmen karyawan proyek timbul karena sulitnya mencari kandidat yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan dimana kondisi tersebut masih dialami perusahaan hingga saat ini. Perusahaan juga telah berupaya untuk mengatasi hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh narasumber 1 sebelumnya. Menurut narasumber 2, terdapat 2 hal yang menjadi penyebab keterlambatan ini, yaitu:

1. *Resources*. *Resources* yang dimaksud adalah pelamar, karena sedikitnya pelamar yang didapatkan sehingga jumlah kandidat yang sesuai kualifikasi perusahaan sangat sedikit. Menurut narasumber 2, proses ini tidak akan terlambat apabila perusahaan telah memiliki *resources* pada saat terdapat permintaan dari *user*.
2. Miskomunikasi antara divisi TA dan *user* berkaitan dengan kualifikasi kandidat. Perusahaan memiliki standar kualifikasi kandidat dimana ini menjadi acuan divisi TA dalam melakukan proses rekrutmen, namun terkadang *user* menginginkan kualifikasi tambahan dimana seharusnya kualifikasi tersebut dituliskan didalam PRF sehingga dapat diketahui oleh divisi TA. Tetapi, seringkali tambahan kualifikasi tidak dituliskan oleh *user* sehingga seringkali CV ditolak oleh *user* setelah divisi TA mengirim CV kandidat kepada *user* untuk di seleksi lebih lanjut dengan alasan kualifikasi yang tidak sesuai dengan keinginannya.

Selain menyampaikan penyebab-penyebab yang menjadi sumber permasalahan, narasumber 2 juga berharap agar *output* perbaikan proses bisnis yang dihasilkan dari penelitian ini tidak *bottleneck* dan membuat kapasitas penerimaan *request* dari *user* semakin kecil. Narasumber 2 juga menyarankan bisa ditambahkan proses-proses yang sekiranya bisa mencegah 2 penyebab tersebut terjadi.

#### 4.1.2.3. Hasil wawancara Narasumber 3

Wawancara dengan narasumber 3 dilakukan setelah wawancara dengan narasumber 2 dengan mengajukan pertanyaan yang sama yaitu berkaitan dengan penyebab permasalahan serta harapan atau ekspektasi terhadap *output* perbaikan proses bisnis. Adapun penyebab permasalahan yang terjadi menurut narasumber 3 terdapat 3 hal, yaitu:

1. *Resource*. Sebagaimana yang disampaikan narasumber 2 sebelumnya, narasumber 3 juga sependapat akan hal tersebut. Narasumber 3 mengatakan bahwa proses *sourcing* adalah proses yang paling banyak memakan waktu.
2. Proses seleksi atau *screening* yang masih manual dimana proses ini dilakukan dengan melihat CV pelamar satu persatu, hal ini tentunya sangat memakan waktu mengingat saat ini sudah ada teknologi *Applicant Tracking System* (ATS) yang dapat mengotomasikan proses tersebut. Teknologi ATS belum digunakan perusahaan karena perusahaan belum mengetahui efektivitas digunakannya teknologi tersebut mengingat diperlukan biaya langganan yang harus dibayarkan perusahaan jika memakai teknologi tersebut.
3. Proses *internal hiring* yang harus dilakukan sebelum *eksternal hiring*. Jika kedua proses tersebut dijadikan satu rangkaian proses sangat memakan waktu dimana seharusnya kedua proses tersebut dipisah dan keduanya dilaksanakan sesuai keinginan *user* apakah ingin melakukan *internal hiring* atau *eksternal hiring*.

Selain itu, narasumber 3 berharap agar *output* proses bisnis yang dihasilkan dapat meningkatkan efisiensi proses bisnis saat ini, dapat menghilangkan atau meminimalisir permasalahan yang ada, serta mengurangi waktu proses secara keseluruhan.

Dari hasil wawancara kepada *lead* dan staf divisi TA diatas, diketahui proses bisnis TA secara detail, waktu rata-rata tiap prosesnya, beberapa penyebab terjadinya keterlambatan proses perekrutan karyawan proyek, serta harapan mereka mengenai *output* atau perbaikan prosesnya. Dengan terkumpulnya seluruh data-data yang diperlukan untuk melakukan perbaikan proses bisnis maka fase pertama BPI telah selesai dilakukan.

## **4.2 Understanding the Process**

*Understanding the process* merupakan fase pertama pada BPI *framework*, pada fase ini dilakukan pemahaman proses bisnis dengan melakukan permodelan dan analisis proses bisnis. Dari fase ini dapat diketahui proses bisnis secara detail serta sebab permasalahan yang terjadi dalam proses bisnis.

### 4.2.1 Pemodelan Proses Bisnis *as-is* dengan BPMN

*Business Process Model and Notation* (BPMN) merupakan bentuk representasi grafis proses bisnis. Pada penelitian ini, BPMN digunakan untuk mempermudah dalam melakukan analisis

proses bisnis karena pada BPMN tidak hanya prosesnya yang di visualisasikan tetapi juga *stakeholder* yang bertanggung jawab pada proses tersebut. Selain itu, BPMN juga merepresentasikan persentase terjadinya suatu proses jika terdapat pilihan ya atau tidak sebelum proses tersebut dimana persentase didapatkan dari data historis perusahaan untuk salah satu proyeknya selama 1 tahun atau 4 kuartal dimana data historis yang digunakan merupakan data historis untuk rekrutmen proyek migas, berikut merupakan datanya.

Tabel 4. 3 Data historis rekrutmen proyek migas

<i>Quarter</i>	<i>Total Candidates Requested</i>	<i>Internal Hiring Fulfilled</i>	<i>Total External Applicants</i>	<i>CV Sent to user</i>	<i>CV Accepted by user</i>	<i>HR Interview Accepted</i>	<i>User Interview Accepted</i>	<i>Budget Availability</i>	<i>Offering Accepted</i>
Q1	78	8	424	158	91	91	83	83	70
Q2	45	4	141	61	55	50	48	47	41
Q3	88	9	668	242	131	127	95	93	79
Q4	29	3	87	49	30	30	28	28	26
<b>Total</b>	240	24	1320	510	307	298	254	251	216
<b>Rata-rata</b>	60	6	330	128	77	75	64	63	54
<b>Persentase</b>		10%		39%	60%	97%	85%	99%	86%

Sumber: Dok. Perusahaan

Berdasarkan data historis tersebut untuk mendapatkan persentase terjadinya suatu proses maka diperlukan perhitungan persentase yang mana hasilnya terdapat pada tabel diatas. Berikut merupakan perhitungan persentase terjadinya proses.

#### 1. Persentase *Internal Hiring*

Persentase *internal hiring* didapatkan dari`

$$\frac{\text{Rata-rata permintaan internal hiring}}{\text{Rata-rata total permintaan}} \times 100\% \quad (4.1)$$

maka, persentase *internal hiring* adalah  $\frac{5}{50} \times 100\% = 10\%$

#### 2. Persentase kandidat yang sesuai kualifikasi

Persentase kandidat yang sesuai kualifikasi didapatkan dari

$$\frac{\text{Rata-rata total pelamar}}{\text{Rata-rata CV dikirim ke user}} \times 100\% \quad (4.2)$$

maka, persentase kandidat yang sesuai kualifikasi adalah  $\frac{108}{274} \times 100\% = 39\%$

3. Persentase kandidat yang di setuju *user*

Persentase kandidat yang di setuju *user* didapatkan dari

$$\frac{\text{Rata-rata CV disetujui user}}{\text{Rata-rata CV dikirimkan ke user}} \times 100\% \quad (4.3)$$

maka, persentase kandidat yang di setuju *user* adalah  $\frac{65}{108} \times 100\% = 60\%$

4. Persentase kandidat yang lolos *HR interview*

Persentase kandidat yang lolos *HR interview* didapatkan dari

$$\frac{\text{Rata-rata lolos HR Interview}}{\text{Rata-rata CV disetujui user}} \times 100\% \quad (4.4)$$

maka, persentase kandidat yang di setuju *user* adalah  $\frac{63}{65} \times 100\% = 97\%$

5. Persentase kandidat yang lolos *user interview*

Persentase kandidat yang lolos *user interview* didapatkan dari

$$\frac{\text{Rata-rata lolos user Interview}}{\text{Rata-rata lolos HR Interview}} \times 100\% \quad (4.5)$$

maka, persentase kandidat yang di setuju *user* adalah  $\frac{53}{63} \times 100\% = 85\%$

6. Persentase ketersediaan *payroll budget* untuk calon kandidat

Persentase kandidat ketersediaan *payroll budget* untuk calon kandidat didapatkan dari

$$\frac{\text{Rata-rata payroll budget tersedia}}{\text{Rata-rata lolos user Interview}} \times 100\% \quad (4.6)$$

maka, persentase kandidat yang di setuju *user* adalah  $\frac{53}{53} \times 100\% = 99\%$

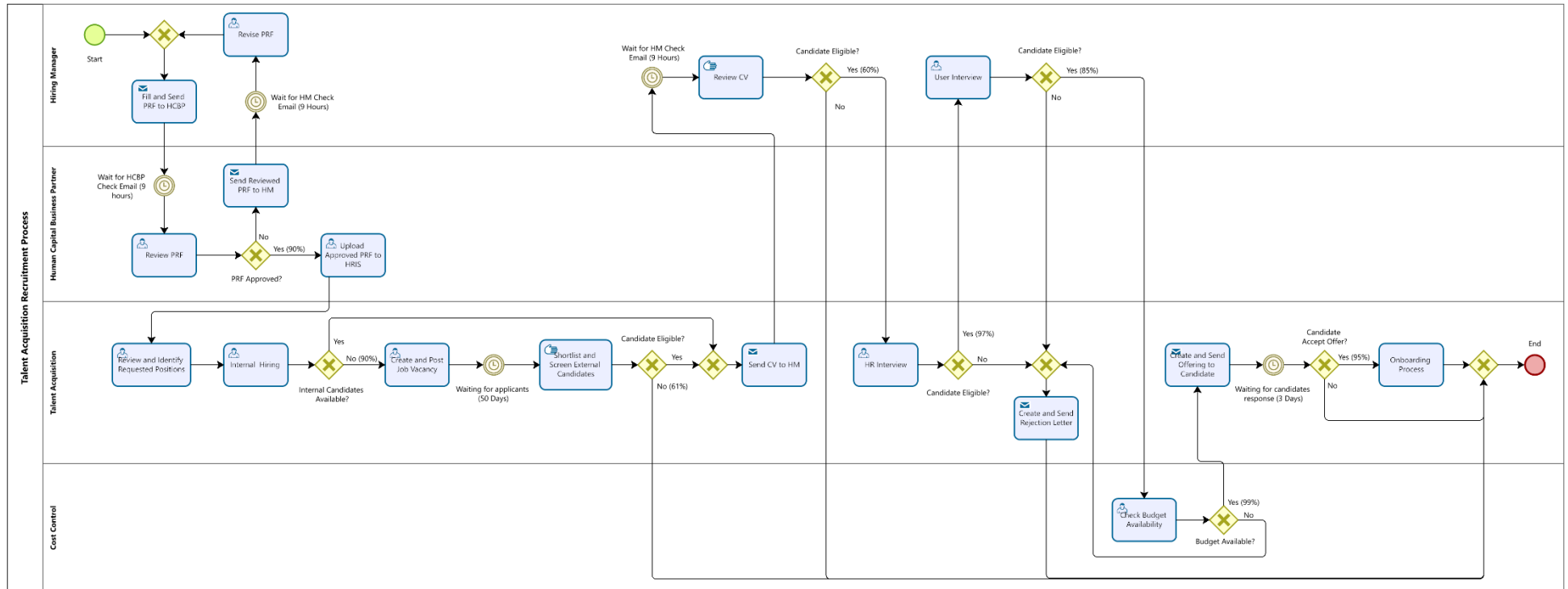
7. Persentase kandidat yang menerima *offering*

Persentase kandidat yang menerima *offering* didapatkan dari

$$\frac{\text{Rata-rata kandidat yang menerima offering}}{\text{Rata-rata payroll budget tersedia}} \times 100\% \quad (4.5)$$

maka, persentase kandidat yang di setuju *user* adalah  $\frac{50}{53} \times 100\% = 95\%$

Berikut merupakan BPMN proses bisnis TA saat ini (*as-is*) berdasarkan dokumen *work instruction* dan hasil wawancara dengan *lead* divisi TA.



Gambar 4. 2 BPMN proses bisnis *as-is*

#### 4.2.2 Analisis Proses Bisnis *as-is*

Setelah proses bisnis *as-is* di modelkan dengan BPMN yang dapat mempermudah untuk melakukan analisis, proses bisnis kemudian di analisis untuk memahami setiap proses yang terjadi agar dapat diketahui kelemahan dari proses bisnis. Analisis yang dilakukan untuk memahami proses bisnis ini adalah *flow analysis* untuk mengetahui total waktu proses serta biaya pada proses bisnis *as-is*, *value added analysis* untuk mengetahui bagaimana nilai tambah untuk setiap prosesnya, dan analisis kelemahan proses bisnis dengan *why-why diagram* untuk mengetahui kelemahan pada proses bisnis *as-is*.

##### 4.2.2.1 *Flow Analysis* Proses Bisnis *As-is*

*Flow analysis* atau analisis aliran merupakan sebuah analisis untuk memperkirakan kinerja keseluruhan dari suatu proses (Dumas et al., 2018). Analisis kinerja yang dilakukan dalam *flow analysis* merupakan analisis secara waktu siklus dan biaya.

###### a. *Cycle Time*

*Cycle time* dihitung berdasarkan waktu proses pada Tabel 4. 2 yang dikalikan dengan probabilitas terjadinya proses tersebut. Probabilitas bernilai 1 apabila tidak ada *gateway* pada proses sebelumnya, jika terdapat *gateway* maka probabilitas didapatkan dari persentase pada *gateway* tersebut yang dapat dilihat pada Gambar 4. 2. Tetapi, jika terjadi *rework process* sebagaimana yang terjadi pada proses *review PRF* yang dapat ter-ulang jika terdapat revisi PRF maka perhitungan probabilitasnya adalah dengan rumus sebagai berikut.

$$CT = \frac{1}{1-r} \quad (4.6)$$

$CT = \text{Cycle Time}$

$r = \text{Probabilitas } \textit{rework process}$

Maka, dengan rumus tersebut perhitungan probabilitas proses *fill and send PRF to HCBP*, *wait for HCBP check email*, dan *review PRF* adalah

$$CT = \frac{1}{1 - 0,1} = 1,1$$

Sedangkan probabilitas untuk proses lainnya sesuai dengan *gateway* pada proses sebelumnya karena tidak terjadi *rework process*. Berikut merupakan perhitungan *cycle time* proses bisnis *as-is* secara lengkap untuk semua proses.

Tabel 4. 4 *Cycle time* proses bisnis *as-is*

<b>Proses</b>	<b>Waktu Proses</b>	<b>Probabilitas</b>	<b>Total Cycle Time</b>
<i>Fill and send PRF to HCBP</i>	10 Menit	1,1	11 Menit
<i>Wait for HCBP Check Email</i>	540 Menit	1,1	594 Menit
<i>Review PRF</i>	15 Menit	1,1	16,5 Menit
<i>Send Reviewed PRF to HM</i>	5 Menit	0,1	0,5
<i>Wait for HM Check Email</i>	540 Menit	0,1	54 Menit
<i>Revise PRF</i>	15 Menit	0,1	1,5 Menit
<i>Upload Approved PRF to HRIS</i>	5 Menit	0,9	4,5 Menit
<i>Review and Identify Requested Positions</i>	15 Menit	0,9	13,5 Menit
<i>Internal Hiring</i>	540 Menit	0,9	486 Menit
<i>Create and Post Job Vacancy</i>	540 Menit	0,9	486 Menit
<i>Waiting for Applicants</i>	57600 Menit	0,9	51840 Menit
<i>Shortlist and Screen External Candidates</i>	5 Menit	0,9	4,5 Menit
<i>Send CV to Hiring Manager</i>	5 Menit	0,39	1,95 Menit
<i>Wait for HM Check Email</i>	540 Menit	0,39	210,6 Menit
<i>Review CV</i>	10 Menit	0,39	3,9 Menit
<i>HR Interview</i>	30 Menit	0,6	18 Menit
<i>User Interview</i>	120 Menit	0,97	116,4 Menit
<i>Create and Send Rejection Letter</i>	10 Menit	0,19	1,9 Menit
<i>Check Budget Availability</i>	15 Menit	0,85	12,75 Menit
<i>Create and Send Offering to Candidate</i>	15 Menit	0,99	14,58 Menit
<i>Waiting for Candidate Response</i>	4320 Menit	0,99	4276,8 Menit
<i>Onboarding Process</i>	30 Menit	0,86	25,8 Menit
<b>TOTAL</b>			<b>58194,68 Menit atau 40,4 Hari</b>

Dari perhitungan *cycle time* diatas, didapatkan total *cycle time* dari proses bisnis *as-is* adalah 40,4 hari artinya, waktu rata-rata untuk menyelesaikan satu rangkaian proses bisnis ini adalah 40,4 hari.

#### b. *Cost*

*Cost* dihitung dengan mengalikan *resource cost* dengan probabilitas terjadinya proses tersebut. *Resource cost* didapatkan dari gaji rata-rata karyawan per-jam yang bertanggung jawab pada proses tersebut. Probabilitas terjadinya proses didapatkan sebagaimana pada perhitungan *cycle*

*time* yang telah dilakukan sebelumnya. Berikut merupakan perhitungan *cost* dengan metode *flow analysis*.

1. Waktu kerja efektif

Waktu kerja efektif karyawan Perusahaan EPC adalah pukul 08.00 hingga 17.00 dengan waktu istirahat 1 jam sehingga waktu kerja efektif karyawan Perusahaan EPC adalah 8 jam per hari dengan 5 hari kerja per minggu atau 20 hari kerja per bulan.

2. Gaji rata – rata karyawan

Gaji rata – rata karyawan Perusahaan EPC berbeda-beda setiap divisinya, berikut merupakan gaji rata – rata karyawan Perusahaan EPC yang merupakan *stakeholder* dari proses bisnis TA.

Tabel 4. 5 Gaji rata- rata karyawan

Divisi	Gaji Rata-rata		
	1 Bulan	1 Hari (gaji rata-rata per bulan/20 hari kerja)	1 Jam (gaji rata-rata per hari/8 jam)
<i>Hiring Manager</i>	Rp. 12.000.000	Rp. 600.000	Rp. 75.000
<i>Human Capital Business Partner</i>	Rp. 16.000.000	Rp. 800.000	Rp. 100.000
<i>Talent Acquisition</i>	Rp. 9.000.000	Rp. 450.000	Rp. 56.250
<i>Cost Control</i>	Rp. 9.500.000	Rp. 475.000	Rp. 59.375

3. Perhitungan *cost*

Tabel 4. 6 Perhitungan *cost flow analysis* proses bisnis *as-is*

Proses	Resource Cost	Probabilitas	Total Cost
<i>Fill and send PRF to HCBP</i>	Rp. 75.000	1,1	Rp. 75.000
<i>Wait for HCBP Check Email</i>	0	1,1	0
<i>Send Reviewed PRF to HM</i>	Rp. 100.000	0,1	Rp. 10.000
<i>Wait for HM Check Email</i>	0	0,1	0
<i>Review PRF</i>	Rp. 100.000	1,18	Rp. 118.000
<i>Revise PRF</i>	Rp. 75.000	1	Rp. 75.000
<i>Upload Approved PRF to HRIS</i>	Rp. 100.000	0,9	Rp. 90.000
<i>Review and Identify Requested Positions</i>	Rp. 56.250	0,9	Rp. 50.625
<i>Internal Hiring</i>	Rp. 56.250	0,9	Rp. 50.625
<i>Create and Post Job Vacancy</i>	Rp. 56.250	0,9	Rp. 50.625
<i>Waiting for Applicants</i>	0	0,9	0
<i>Shortlist and Screen External Candidates</i>	Rp. 56.250	0,9	Rp. 50.625
<i>Send CV to Hiring Manager</i>	Rp. 56.250	0,39	Rp. 21.937
<i>Wait for HM Check Email</i>	0	0,39	0

<b>Proses</b>	<b>Resource Cost</b>	<b>Probabilitas</b>	<b>Total Cost</b>
<i>Review CV</i>	Rp. 75.000	0,39	Rp. 29.250
<i>HR Interview</i>	Rp. 56.250	0,6	Rp. 33.750
<i>User Interview</i>	Rp. 75.000	0,97	Rp. 72. 750
<i>Create and Send Rejection Letter</i>	Rp. 56.250	0,19	Rp. 10.687
<i>Check Budget Availability</i>	Rp. 59.357	0,85	Rp. 50.454
<i>Create and Send Offering to Candidate</i>	Rp. 56.250	0,99	Rp. 55.687
<i>Waiting for Candidate Response</i>	0	0,99	0
<i>Onboarding Process</i>	Rp. 56.250	0,86	Rp. 48.375
<b>TOTAL</b>			<b>Rp. 893.390</b>

Dari perhitungan *cost* diatas, didapatkan total *cost* dari proses bisnis *as-is* adalah Rp. 893.390 artinya, *cost* rata-rata untuk menyelesaikan satu rangkaian proses bisnis ini adalah Rp. 893.390.

#### 4.2.2.2 Value Added Analysis

*Value Added Analysis* (VAA) atau analisis nilai tambah dilakukan untuk menilai setiap proses pada proses bisnis apakah proses tersebut memberikan nilai tambah atau tidak. Menurut (Dumas dkk., 2018) VAA mengategorikan setiap proses berdasarkan nilai tambahnya menjadi 3 kategori yaitu, *Value Adding* (VA), *Business Value Adding* (BVA), dan *Non-Value Adding* (NVA). VA merupakan proses yang menghasilkan nilai tambah, BVA merupakan proses yang diperlukan agar bisnis dapat berja;an lancar, sedangkan NVA merupakan proses yang tidak memiliki nilai tambah. Berikut merupakan VAA dari proses bisnis *as-is*.

Tabel 4. 7 *Value added analysis*

<b>Proses</b>	<b>Aktor</b>	<b>Kategori VAA</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Fill and Send PRF to HCBP</i>	<i>Hiring Manager</i>	VA	Proses ini menambah nilai karena alur rekrutmen dimulai dengan mengirimkan PRF kepada HCBP
<i>Wait for HCBP Check Email</i>	-	BVA	Merupakan proses waktu tunggu yang diperlukan untuk kelanjutan proses meski tidak secara langsung memberikan nilai tambah
<i>Send Reviewed PRF to HM</i>	HCBP	NVA	Merupakan administratif yang penting, namun proses ini dapat di otomatisasi

Proses	Aktor	Kategori VAA	Keterangan
<i>Wait for HM Check Email</i>	-	BVA	jika tidak dilakukan melalui email Merupakan proses waktu tunggu yang diperlukan untuk kelanjutan proses meski tidak secara langsung memberikan nilai tambah
<i>Review PRF</i>	HCBP	VA	Proses ini merupakan proses yang penting dilakukan untuk memastikan agar rekrutmen yang dilakukan benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan
<i>Revise PRF</i>	<i>Hiring Manager</i>	VA	Proses ini juga penting untuk dilakukan jika terdapat revisi yang harus diubah berdasarkan <i>feedback</i> yang diberikan oleh HCBP
<i>Upload Approved PRF to HRIS</i>	HCBP	NVA	Merupakan administratif yang penting, namun proses ini dapat di otomatisasi jika proses sebelumnya tidak dilakukan melalui email
<i>Review and Identify Requested Positions</i>	TA	VA	Merupakan proses penting untuk mempersiapkan proses rekrutmen
<i>Internal Hiring</i>	TA	VA	Proses ini termasuk VA karena terdapat juga permintaan dari <i>hiring manager</i> adalah karyawan internal, selain itu karyawan internal juga di prioritaskan jika terdapat <i>eksternal hiring</i>
<i>Create and Post Job Vacancy</i>	TA	VA	Proses ini merupakan hal penting untuk membuka peluang mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
<i>Waiting for Applicant</i>	-	BVA	waktu tunggu yang diperlukan untuk mendapatkan kandidat,

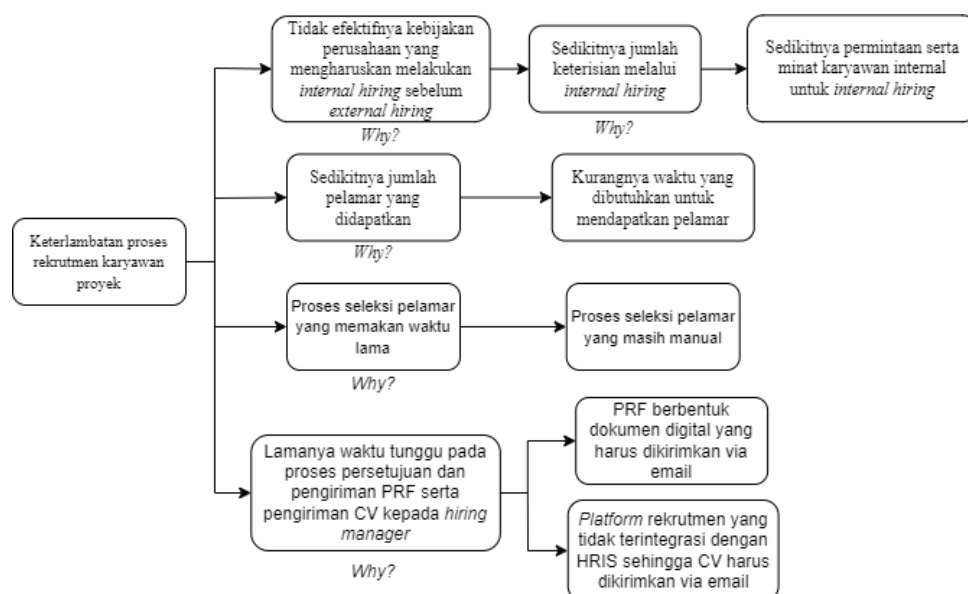
<b>Proses</b>	<b>Aktor</b>	<b>Kategori VAA</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Shortlist and Screen External Candidates</i>	TA	VA	meskipun tidak menambah nilai langsung pada proses Proses ini merupakan langkah penting untuk memastikan hanya kandidat yang memenuhi kriteria yang akan diproses lebih lanjut.
<i>Send CV to Hiring Manager</i>	TA	VA	Proses ini termasuk VA karena memungkinkan pengambilan keputusan dalam tahap berikutnya
<i>Wait for HM Check Email</i>	-	BVA	Merupakan proses waktu tunggu yang diperlukan, namun waktu tunggu dapat dihilangkan
<i>Review CV</i>	<i>Hiring Manager</i>	VA	Merupakan hal yang penting untuk memastikan kandidat yang akan direkrut sesuai dengan ekspektasi <i>hiring manager</i>
<i>HR Interview</i>	TA	VA	Merupakan proses yang penting untuk menilai kecocokan kandidat terhadap budaya dan persyaratan perusahaan
<i>User Interview</i>	<i>Hiring Manager</i>	VA	Merupakan proses yang penting untuk mengevaluasi keterampilan teknis dan kecocokan kandidat dengan tim
<i>Create and Send Rejection Letter</i>	TA	BVA	Merupakan yang diperlukan untuk menyelesaikan proses rekrutmen secara profesional, meskipun tidak menambah nilai langsung
<i>Check Budget Availability</i>	<i>Cost Control</i>	VA	Merupakan proses yang penting untuk memastikan anggaran yang dikeluarkan efisien bagi perusahaan
<i>Create and Send Offering to Candidate</i>	TA	VA	Merupakan salah satu rangkaian proses yang harus dilakukan untuk dapat merekrut kandidat.

Proses	Aktor	Kategori VAA	Keterangan
<i>Waiting for Candidate Response</i>	-	BVA	Merupakan proses yang diperlukan walaupun tidak menambah nilai tambah
<i>Onboarding process</i>	TA	VA	Merupakan proses yang penting agar karyawan baru mengenal perusahaan dengan baik

Berdasarkan *value added analysis* diatas, dapat diketahui bahwa masih terdapat beberapa proses *business value adding* dan *non value adding* dimana proses-proses tersebut adalah proses menunggu dan mengirim *file* dimana seharusnya proses ini dapat diminimalisir atau dihilangkan, maka dari itu perlu dilakukan evaluasi dari proses bisnis *as-is* dengan perancangan proses bisnis *to-be* yang dapat menghilangkan proses-proses tersebut, utamanya yang termasuk kategori *non value adding*.

#### 4.2.2.3 Analisis Kelemahan Proses Bisnis

Setelah diketahui waktu dan biaya dari proses dengan *flow analysis*, selanjutnya dilakukan analisis kelemahan proses bisnis menggunakan salah satu *tools* dari *root cause analysis* yaitu *why-why diagram*. Analisis kelemahan proses bisnis dilakukan untuk mengetahui kelemahan proses bisnis *as-is* serta mengetahui aspek apa saja yang perlu diperbaiki atau di evaluasi sehingga pembuatan proses bisnis *to-be* dapat optimal. Berikut merupakan *why-why diagram* proses bisnis *as-is* dengan permasalahannya yaitu ketelambatan proses perekrutan karyawan.



Gambar 4. 3 *Why-why diagram* proses bisnis *as-is*

Berdasarkan *why-why diagram* diatas, dapat diketahui akar penyebab dari keterlambatan proses rekrutmen. Terdapat 4 penyebab, yang pertama adalah sedikitnya jumlah posisi yang terisi melalui *internal hiring* yang disebabkan oleh sedikitnya permintaan serta minat karyawan internal untuk *internal hiring* yang artinya kebijakan perusahaan untuk memprioritaskan karyawan internal dibandingkan eksternal tidak efektif karena cukup memakan waktu yaitu 9 jam atau 1 hari kerja. Yang kedua adalah sedikitnya jumlah pelamar yang didapatkan dimana hal ini disebabkan karena waktu yang tersedia kurang untuk mendapatkan pelamar yang lebih banyak.

Penyebab ketiga adalah lamanya proses seleksi pelamar yang diakibatkan karena proses seleksi yang manual. Penyebab terakhir adalah lamanya waktu tunggu pada proses persetujuan dan pengiriman PRF serta pengiriman CV kepada *hiring manager* yang disebabkan oleh PRF yang masih berbentuk dokumen digital yang harus dikirimkan melalui email dan platform rekrutmen yang tidak terintegrasi dengan HRIS sehingga CV yang telah diselesaikan divisi TA harus dikirimkan melalui email kepada *hiring manager*

### 4.3 Streamlining

*Streamlining* merupakan fase ketiga dari BPI *framework* dimana pada fase ini dilakukan evaluasi proses bisnis dengan beberapa *tools* dari 12 *tools streamlining*. Dari fase ini nantinya didapatkan proses bisnis usulan atau proses bisnis *to-be*.

#### 4.3.1 Perbaikan Proses Bisnis

Setelah dilakukan *Value Added Analysis* serta analisis kelemahan proses bisnis, dilakukan perbaikan proses bisnis dengan bantuan 12 *tools streamlining* serta berdasarkan permasalahan yang terjadi pada proses tersebut. Berikut merupakan usulan perbaikan proses bisnis *Talent Acquisition* Perusahaan EPC.

Tabel 4. 8 Usulan perbaikan

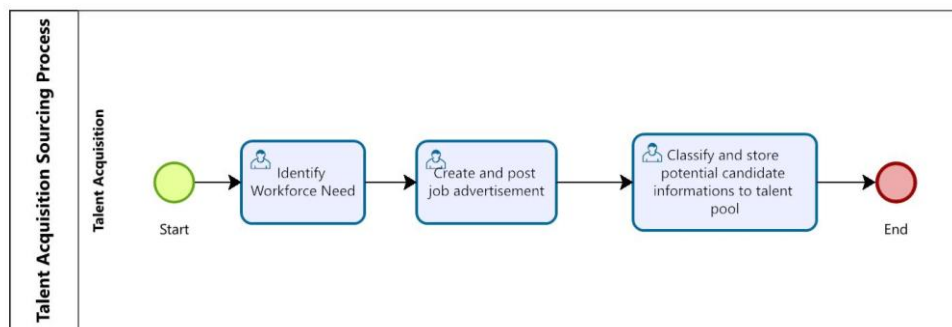
Proses	Kategori VAA	Permasalahan	Tools Streamlining	Usulan Perbaikan
<i>Fill and send PRF to HCBP</i>	VA	PRF masih berbentuk dokumen digital yang harus dikirimkan via <i>email</i> yang memerlukan	<i>Upgrading</i>	<i>Upgrading</i> dengan mengubah PRF menjadi <i>form</i> yang terintegrasi dengan

<b>Proses</b>	<b>Kategori VAA</b>	<b>Permasalahan</b>	<b>Tools Streamlining</b>	<b>Usulan Perbaikan</b>
<i>Wait for HCBP Check Email</i>	BVA	waktu tunggu untuk berlanjut ke proses selanjutnya Waktu tunggu yang panjang	<i>Process Cycle Time Reduction</i>	Dengan PRF yang terintegrasi dengan sistem HRIS waktu tunggu dapat dikurangi
<i>Send Reviewed PRF to HM</i>	NVA	Proses pengiriman melalui email yang memerlukan waktu tunggu yang panjang	<i>Bureaucracy elimination</i>	Eliminasi proses karena PRF sudah terintegrasi dengan sistem HRIS sehingga tidak perlu adanya proses pengiriman
<i>Wait for HM Check Email</i>	BVA	Waktu tunggu yang panjang	<i>Process Cycle Time Reduction</i>	Dengan PRF yang terintegrasi dengan sistem HRIS waktu tunggu dapat dikurangi
<i>Review PRF</i>	VA	-	-	-
<i>Revise PRF</i>	VA	-	-	-
<i>Upload Approved PRF to HRIS</i>	NVA	PRF berbentuk dokumen digital sehingga tidak terintegrasi dengan sistem sehingga memerlukan proses pengunggahan PRF ke HRIS	<i>Bureaucracy elimination</i>	Eliminasi proses karena PRF sudah terintegrasi dengan sistem HRIS sehingga tidak perlu adanya proses pengunggahan
<i>Review and Identify Requested Positions Internal Hiring</i>	VA	-	-	-
	VA	Sedikitnya permintaan serta minat karyawan internal untuk <i>internal hiring</i>	<i>Simplification</i>	Pemisahan proses antara <i>internal hiring</i> dan <i>eksternal hiring</i>

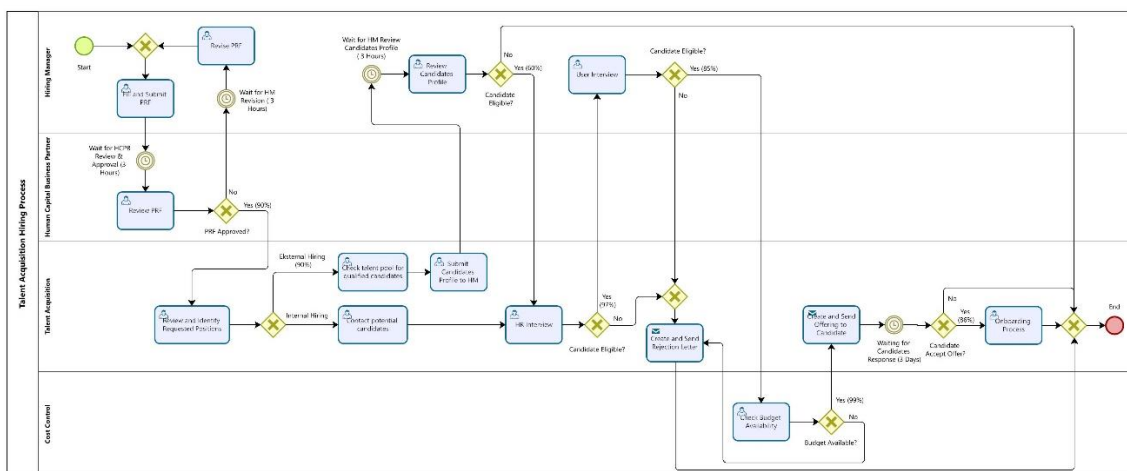
<b>Proses</b>	<b>Kategori VAA</b>	<b>Permasalahan</b>	<b>Tools Streamlining</b>	<b>Usulan Perbaikan</b>
<i>Create and Post Job Vacancy</i>	VA	Waktu yang tersedia kurang		Proses pencarian dan seleksi kandidat dilakukan sebelum ada permintaan berdasarkan posisi yang sering dibutuhkan untuk memastikan kandidat siap direkrut ketika dibutuhkan
<i>Waiting for Applicant</i>	BVA	untuk mendapatkan pelamar yang cukup		
			<i>Big picture improvement</i>	
<i>Shortlist and Screen External Candidates</i>	VA	Proses seleksi yang memakan waktu karena seleksi dilakukan secara manual	<i>Upgrading</i>	Penggunaan teknologi <i>Applicant Tracking System (ATS)</i> yang terintegrasi dengan <i>Human Resources Information System (HRIS)</i> perusahaan untuk seleksi kandidat
<i>Send CV to Hiring Manager</i>	VA	-	-	-
<i>Wait for HM Check Email</i>	BVA	-	-	-
<i>Review CV</i>	VA	-	-	-
<i>HR Interview</i>	VA	-	-	-
<i>User Interview</i>	VA	-	-	-
<i>Create and Send Rejection Letter</i>	VA	-	-	-
<i>Check Budget Availability</i>	VA	-	-	-
<i>Create and Send Offering to Candidate</i>	VA	-	-	-
<i>Waiting for Candidate Response</i>	BVA	-	-	-

### 4.3.2 Pemodelan Proses Bisnis Usulan

Setelah didapatkan usulan perbaikan pada Tabel 4. 8 kemudian dilakukan pemodelan proses bisnis usulan menggunakan BPMN. Hal ini dilakukan agar proses bisnis mudah dipahami dan dapat dilakukan simulasi. Berdasarkan usulan perbaikan pada Tabel 4. 8 proses pencarian dan seleksi kandidat dilakukan sebelum ada permintaan, maka dari itu proses rekrutmen divisi TA dibagi menjadi 2 proses yaitu proses *sourcing* dan proses *hiring*. Berikut merupakan BPMN proses bisnis usulan (*to-be*).



Gambar 4. 4 Proses bisnis *sourcing* (*to-be*)



Gambar 4. 5 Proses bisnis *hiring* (*to-be*)

Berdasarkan model proses bisnis usulan diatas, berikut merupakan deskripsi dari masing-masing proses pada proses bisnis usulan.

Tabel 4. 9 Deskripsi proses bisnis *sourcing* (*to-be*)

Proses	Deskripsi
<i>Identify Workforce Need</i>	Divisi TA berkolaborasi dengan <i>hiring manager</i> mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja untuk membuka lowongan pekerjaan
<i>Create and Post Job Advertisement</i>	Divisi TA membuat dan mengumumkan lowongan pekerjaan

<b>Proses</b>	<b>Deskripsi</b>
<i>Classify and Store Potential Candidate Informations to Talent Pool</i>	Divisi TA mengklasifikasikan informasi kandidat potensial ke <i>database talent pool</i>

Tabel 4. 10 Deskripsi proses bisnis *hiring (to-be)*

<b>Proses</b>	<b>Deskripsi</b>
<i>Fill and Submit PRF</i>	<i>Hiring manager</i> melakukan pengisian dan <i>submit PRF</i>
<i>Wait for HCBP Review &amp; Approval</i>	Proses menunggu HCBP untuk meninjau dan menyetujui PRF melalui HRIS
<i>Review PRF</i>	HCBP melakukan <i>review</i> dari PRF yang di- <i>submit</i> oleh <i>hiring manager</i> dengan mempertimbangkan <i>payroll budget</i> serta efisiensi jumlah karyawan secara keseluruhan
<i>Wait for HM Revision</i>	Proses menunggu <i>hiring manager</i> melakukan revisi PRF pada HRIS
<i>Revise PRF</i>	<i>Hiring manager</i> melakukan revisi jika terdapat hal-hal yang tidak disetujui oleh HCBP, biasanya berupa jumlah dan tingkat <i>expertise</i> dari karyawan yang diminta.
<i>Review and Identify Requested Positions</i>	Divisi TA me- <i>review</i> PRF yang telah di- <i>approve</i> HCBP untuk memahami secara spesifik mengenai posisi yang diminta, kualifikasi, dan <i>timeline</i> rekrutmen.
<i>Contact Potential Candidates</i>	Divisi TA menghubungi karyawan internal yang potensial untuk dilakukan <i>internal hiring</i>
<i>Check Talent Pool for Potential Candidates</i>	Divisi TA melakukan pengecekan pada <i>talent pool</i> dan memilih kandidat yang potensial untuk dikirimkan kepada <i>hiring manager</i> .
<i>Submit Candidates Profile to HM</i>	Divisi TA melakukan <i>submit</i> profil dari kandidat yang potensial kepada <i>hiring manager</i> untuk dilakukan <i>review</i>
<i>Wait for HM Review Candidates Profile</i>	Proses menunggu <i>hiring manager</i> me- <i>review</i> profil kandidat melalui HRIS
<i>Review Candidates Profile</i>	<i>Hiring manager</i> melakukan <i>review</i> dari profil kandidat yang di- <i>submit</i> divisi TA
<i>HR Interview</i>	Divisi TA melakukan <i>interview Human Resources (HR)</i> , dimana pada wawancara ini untuk menyelaraskan ekspektasi perusahaan dan ekspektasi

Proses	Deskripsi
<i>User Interview</i>	kandidat berkaitan dengan hal seperti gaji, <i>benefit</i> , pengalaman kandidat dan hal lainnya yang berkaitan dengan <i>human resources</i> Kandidat yang lolos wawancara HR kemudian melakukan wawancara dengan <i>hiring manager</i> dimana pada wawancara ini berkaitan dengan hal-hal teknis pekerjaan yang dilakukan.
<i>Create and Send Rejection Letter</i>	Divisi TA membuat dan mengirim surat penolakan kepada kandidat yang belum sesuai dengan kebutuhan perusahaan
<i>Check Budget Availability</i>	<i>Cost control</i> melakukan pengecekan anggaran untuk penggajian calon karyawan untuk memastikan anggaran yang dikeluarkan efisien bagi perusahaan.
<i>Create and Send Offering to Candidate</i>	Divisi TA membuat dan mengirim surat penawaran kepada calon kandidat.
<i>Waiting for Candidate Response</i>	Proses menunggu respon dari kandidat berkaitan dengan penawaran yang dikirim sebelumnya
<i>Onboarding Process</i>	Proses <i>onboarding</i> seperti pengenalan perusahaan dan <i>induction</i> .

#### 4.4 Evaluasi Proses Bisnis

Evaluasi proses bisnis dilakukan untuk mengetahui efisiensi dari perbaikan proses bisnis yang telah dilakukan dengan menggunakan *BPI framework*. Evaluasi proses bisnis dilakukan dengan melakukan *flow analysis* dan simulasi proses bisnis terhadap proses bisnis *as-is* dan proses bisnis *to-be* kemudian dibandingkan secara waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk setiap prosesnya.

##### 4.4.1 *Flow Analysis* Proses Bisnis *To-be*

*Flow analysis* dilakukan untuk mengetahui rata-rata waktu dan biaya untuk menyelesaikan satu rangkaian proses dari proses bisnis *to-be*. Setelah dilakukan *flow analysis* serta diketahui waktu dan biayanya maka hasilnya dapat dibandingkan dengan *flow analysis* proses bisnis *as-is*. Berikut merupakan *flow analysis* proses bisnis *to-be*.

#### 4.4.1.1. Cycle Time

Seperti pada perhitungan *cycle time* proses bisnis *as-is*, *cycle time* dihitung berdasarkan waktu proses yang dikalikan dengan probabilitas terjadinya proses tersebut. Probabilitas didapatkan dari Gambar 4. 5 dengan asumsi probabilitas yang sama dengan proses bisnis *as-is*. Berikut merupakan perhitungan *cycle time* proses bisnis *to-be*.

Tabel 4. 11 *Cycle time* proses bisnis *sourcing (to-be)*

<b>Proses</b>	<b>Waktu Proses</b>	<b>Probabilitas</b>	<b>Total CT</b>
<i>Identify Workforce Need</i>	180 menit	1	180 menit
<i>Create and Post Job Advertisement</i>	540 menit	1	540 menit
<i>Classify and Store Potential Candidate Informations to Talent Pool</i>	180 menit	1	180 menit
<b>TOTAL</b>			<b>900 Menit atau 15 Jam</b>

Tabel 4. 12 *Cycle time* proses bisnis *hiring (to-be)*

<b>Proses</b>	<b>Waktu Proses</b>	<b>Probabilitas</b>	<b>Total CT</b>
<i>Fill and Submit PRF</i>	10 Menit	1,1	11 Menit
<i>Wait for HCBP Review &amp; Approval</i>	180 Menit	1,1	198 Menit
<i>Review PRF</i>	15 Menit	1,18	17,7 Menit
<i>Wait for HM Revision</i>	180 Menit	0,1	18 Menit
<i>Revise PRF</i>	15 Menit	0,1	1,5 Menit
<i>Review and Identify Requested Positions</i>	15 Menit	0,9	13,5 Menit
<i>Contact Potential Candidates</i>	540 menit	0,1	54 Menit
<i>Check Talent Pool for Potential Candidates</i>	30 Menit	0,9	27 Menit
<i>Submit Candidates Profile to HM</i>	3 Menit	0,9	2,7 Menit
<i>Wait for HM Review Candidates Profile</i>	180 Menit	0,9	162 Menit
<i>Review Candidates Profile</i>	5 Menit	0,9	4,5 Menit
<i>HR Interview</i>	30 Menit	0,6	18 Menit
<i>User Interview</i>	120 Menit	0,97	116,4 Menit
<i>Create and Send Rejection Letter</i>	10 Menit	0,19	1,9 Menit
<i>Check Budget Availability</i>	15 Menit	0,85	12,75 Menit
<i>Create and Send Offering to Candidate</i>	15 Menit	0,99	14,58 Menit
<i>Waiting for Candidate Response</i>	4320 Menit	0,99	4276,8 Menit
<i>Onboarding Process</i>	30 Menit	0,95	28.5 Menit

Proses	Waktu Proses	Probabilitas	Total CT
<b>TOTAL</b>			<b>4975,83 Menit atau 3,45 Hari</b>

Dari perhitungan *cycle time* diatas didapatkan total *cycle time* 15 Jam untuk proses bisnis *sourcing* dan 3,45 hari untuk proses bisnis *hiring*. Artinya, dibutuhkan waktu 15 Jam untuk menyelesaikan satu rangkaian proses *sourcing* dan 3,45 hari untuk menyelesaikan satu rangkaian proses *hiring*.

#### 4.4.1.2. Cost

Seperti pada perhitungan *cost* proses bisnis *as-is*, *cost* dihitung berdasarkan *resource cost* yang dikalikan dengan probabilitas terjadinya proses tersebut. Probabilitas didapatkan dari Gambar 4. 5 dengan asumsi probabilitas yang sama dengan proses bisnis *as-is*. Berikut merupakan perhitungan *cost* proses bisnis *to-be*.

Tabel 4. 13 *Cost* proses bisnis *sourcing (to-be)*

Proses	Resource Cost	Probabilitas	Total Cost
<i>Identify Workforce Need</i>	Rp. 56.250	1	Rp. 56.250
<i>Create and Post Job Advertisement</i>	Rp. 56.250	1	Rp. 56.250
<i>Classify and Store Potential Candidate Informations to Talent Pool</i>	Rp. 56.250	1	Rp. 56.250
<b>TOTAL</b>			<b>Rp. 168.750</b>

Tabel 4. 14 *Cost* proses bisnis *hiring (to-be)*

Proses	Resource Cost	Probabilitas	Total Cost
<i>Fill and Submit PRF</i>	Rp. 75.000	1,1	Rp. 82.500
<i>Wait for HCBP Review &amp; Approval</i>	0	1,1	0
<i>Review PRF</i>	Rp. 100.000	1,18	Rp. 118.000
<i>Wait for HM Revision</i>	0	0,1	0
<i>Revise PRF</i>	Rp. 75.000	1	Rp. 75.000

<b>Proses</b>	<b>Resource Cost</b>	<b>Probabilitas</b>	<b>Total Cost</b>
<i>Review and Identify Requested Positions</i>	Rp. 56.250	0,9	Rp. 50.625
<i>Contact Potential Candidates</i>	Rp. 56.250	0,1	Rp. 5.625
<i>Check Talent Pool for Potential Candidates</i>	Rp. 56.250	0,9	Rp. 50.625
<i>Submit Candidates Profile to HM</i>	Rp. 56.250	0,9	Rp. 50.625
<i>Wait for HM Review Candidates Profile</i>	0	0,9	0
<i>Review Candidates Profile</i>	Rp. 75.000	0,9	Rp. 67.500
<i>HR Interview</i>	Rp. 56.250	1	Rp. 56.250
<i>User Interview</i>	Rp. 75.000	0,97	Rp. 72. 750
<i>Create and Send Rejection Letter</i>	Rp. 56.250	0,19	Rp. 56.250
<i>Check Budget Availability</i>	Rp. 59.357	0,85	Rp. 50.454
<i>Create and Send Offering to Candidate</i>	Rp. 56.250	0,99	Rp. 55.687
<i>Waiting for Candidate Response</i>	0	0,99	0
<i>Onboarding Process</i>	Rp. 56.250	0,95	Rp. 53.438
<b>TOTAL</b>			<b>Rp. 845.329</b>

Berdasarkan perhitungan *cost* diatas, didapatkan *cost* sebesar Rp. 168.750 untuk proses bisnis *sourcing* dan Rp. 845.329 untuk proses bisnis *hiring*. Artinya, dibutuhkan *cost* sebesar Rp. 168.750 untuk menyelesaikan satu rangkaian proses *sourcing* dan Rp. 845.329 untuk menyelesaikan satu rangkaian proses *hiring*.

#### 4.4.1.3. Evaluasi Proses Bisnis *To-be* dengan *Flow Analysis*

Setelah dilakukan *flow analysis* pada proses bisnis *as-is* dan *to-be* maka selanjutnya dilakukan evaluasi dengan membandingkan hasil *flow analysis* proses bisnis *as-is* dan *to-be*. Adapun proses bisnis yang dibandingkan untuk proses bisnis *to-be* adalah proses bisnis *hiring* dikarenakan yang dihitung sebagai SLA adalah saat melakukan *hiring*. Berikut merupakan perbandingan *flow analysis* proses bisnis *as-is* dan *to-be*.

Tabel 4. 15 Evaluasi *flow analysis*

	<b>Proses Bisnis <i>As-is</i></b>	<b>Proses Bisnis <i>To-be</i></b>	<b>Peningkatan Efisiensi</b>
<i>Cycle Time</i>	40,4 Hari	3,45 Hari	91,46%
<i>Cost</i>	Rp. 893.390	Rp. 845.329	5,38%

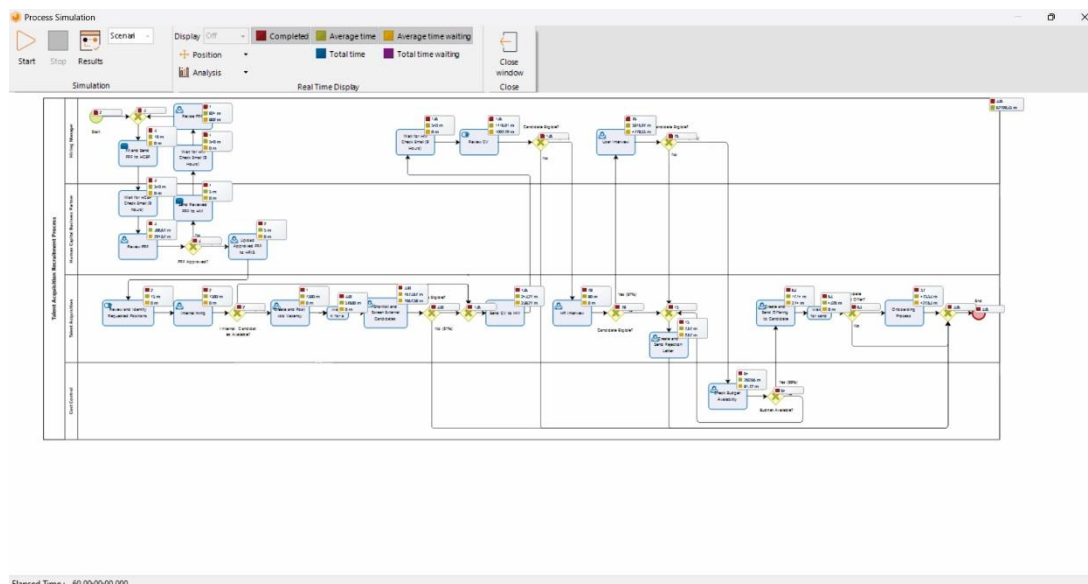
Berdasarkan hasil evaluasi *flow analysis* diatas, didapatkan hasil peningkatan yang signifikan untuk *cycle time* yaitu sebesar 91,46% artinya, *cycle time* proses bisnis *to-be* 91,46% lebih cepat daripada proses bisnis *as-is* dimana hal ini sangat baik bagi divisi TA dimana *cycle time* 4 hari jauh dari SLA divisi TA yaitu 40 hari sehingga lebih kecil kemungkinan untuk terlambat. Dari segi *cost* juga berkurang walaupun tidak signifikan yaitu sebesar 5,38%.

#### 4.4.2 Simulasi Proses Bisnis

Selanjutnya, dilakukan simulasi proses bisnis dimana proses bisnis dapat disimulasikan sesuai dengan keadaan sebenarnya, berbeda dengan *flow analysis* yang telah dilakukan sebelumnya. Simulasi proses bisnis dilakukan dengan *software bizagi modeler*.

##### 4.4.2.1. Simulasi Proses Bisnis *As-is*

Simulasi proses bisnis *as-is* dilakukan dengan proses seperti pada Gambar 4. 2 dengan asumsi waktu proses seperti pada Tabel 4. 2, biaya didasarkan dari gaji rata-rata karyawan per-jam pada Tabel 4. 5 dan simulasi dilakukan selama 40 hari sesuai *Service Level Agreement (SLA)* divisi TA dengan 5 hari kerja per-minggu dan 8 jam kerja per-hari. Berikut merupakan hasil simulasi proses bisnis *as-is* dengan *software bizagi modeler*.

Gambar 4. 6 Screenshot simulasi proses bisnis *as-is*Tabel 4. 16 Hasil simulasi waktu proses bisnis *as-is*

Proses	Min. Time	Max. Time	Avg. Time
<i>Fill and send PRF to HCBP</i>	10 Menit	10 Menit	10 Menit
<i>Wait for HCBP Check Email</i>	9 Jam	9 Jam	9Jam
<i>Review PRF</i>	15 Menit	14 Jam 50 Menit	5 Jam 6 Menit
<i>Send Reviewed PRF to HM</i>	5 Menit	5 Menit	5 Menit
<i>Wait for HM Check Email</i>	9 Jam	9 Jam	9Jam
<i>Revise PRF</i>	13 Jam 44 Menit	13 Jam 44 Menit	13 Jam 44 Menit
<i>Upload Approved PRF to HRIS</i>	5 Menit	5 Menit	5 Menit
<i>Review and Identify Requested Positions</i>	15 Menit	15 Menit	15 Menit
<i>Internal Hiring</i>	1 Hari 1 Jam	1 Hari 1 Jam	1 Hari 1 Jam
<i>Create and Post Job Vacancy</i>	1 Hari 1 Jam	1 Hari 1 Jam	1 Hari 1 Jam
<i>Waiting for Applicant Shortlist and Screen External Candidates</i>	40 Hari	40 Hari	40 Hari
<i>Send CV to Hiring Manager</i>	3 Jam 15 Menit	1 Hari 4 Jam 32 Menit	1 Hari 3 Jam 53 Menit
<i>Wait for HM Check Email</i>	5 Menit	8 Jam 4 Menit	4 Jam 3 Menit
	9 Jam	9 Jam	9Jam

<b>Proses</b>	<b>Min. Time</b>	<b>Max. Time</b>	<b>Avg. Time</b>
<i>Review CV</i>	9 Jam 30 Menit	1 Hari 10 Jam 25 Menit	18 Jam 36 Menit
<i>HR Interview</i>	30 Menit	15 Jam 30 Menit	1 Jam 20 Menit
<i>User Interview</i>	1 Jam	6 Hari 4 Jam 40 Menit	3 Hari 11 Jam 36 Menit
<i>Create and Send Rejection Letter</i>	5 Menit	45 Menit	7 Menit
<i>Check Budget Availability</i>	15 Menit	2 Hari 15 Jam 30 Menit	3 Jam 22 Menit
<i>Create and Send Offering to Candidate</i>	15 Menit	1 Jam 10 Menit	17 Menit
<i>Waiting for Candidate Response</i>	3 Hari	3 Hari	3 Hari
<i>Onboarding Process</i>	30 Menit	1 Hari 19 Jam 10 Menit	7 Jam 55 Menit
<b>TOTAL</b>	<b>4 Hari 8 Jam 8 Menit</b>	<b>53 Hari 11 Jam 8 Menit</b>	<b>43 Hari 14 Jam 30 Menit</b>

Tabel 4. 17 Hasil simulasi biaya proses bisnis *as-is*

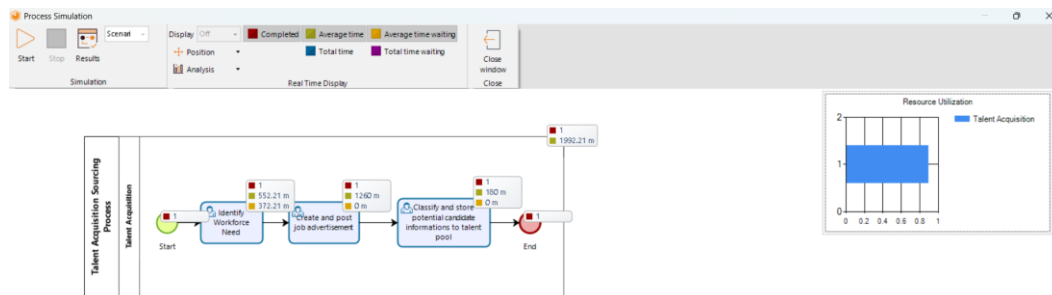
<b>Resources</b>	<b>Utilization</b>	<b>Total Unit Cost</b>
<i>Hiring Manager</i>	14.05%	Rp. 7.418.750
<i>Human Capital Business Partner</i>	0.14%	Rp. 100.000
<i>Talent Acquisition</i>	7.14%	Rp. 8.484.375
<i>Cost Control</i>	4.55%	Rp. 949.712
<b>TOTAL</b>		<b>Rp. 16.952.837</b>

Berdasarkan hasil simulasi dari kedua tabel diatas, dapat diketahui waktu untuk menyelesaikan satu rangkaian proses bisnis *as-is* adalah 4 Hari 8 Jam 8 Menit untuk waktu tercepatnya, 53 Hari 11 Jam 8 Menit untuk waktu terlamanya, dan waktu rata-rata 43 Hari 14 Jam 30 Menit. Selain itu, diketahui juga biaya yang dikeluarkan untuk menyelesaikan satu rangkaian proses bisnis *as-is* adalah sebesar Rp. 16.952.837.

#### 4.4.2.2. Simulasi Proses Bisnis *To-be*

Simulasi proses bisnis *as-is* dilakukan dengan proses seperti pada Gambar 4. 4 dan Gambar 4. 5 dengan asumsi waktu proses seperti pada Tabel 4. 11 dan Tabel 4. 12, biaya didasarkan dari gaji rata-rata karyawan per-jam pada Tabel 4. 5 dan simulasi dilakukan selama 40 hari sesuai

SLA divisi TA dengan 5 hari kerja per-minggu dan 8 jam kerja per-hari. Berikut merupakan hasil simulasi proses bisnis *as-is* dengan *software bizagi modeler*.



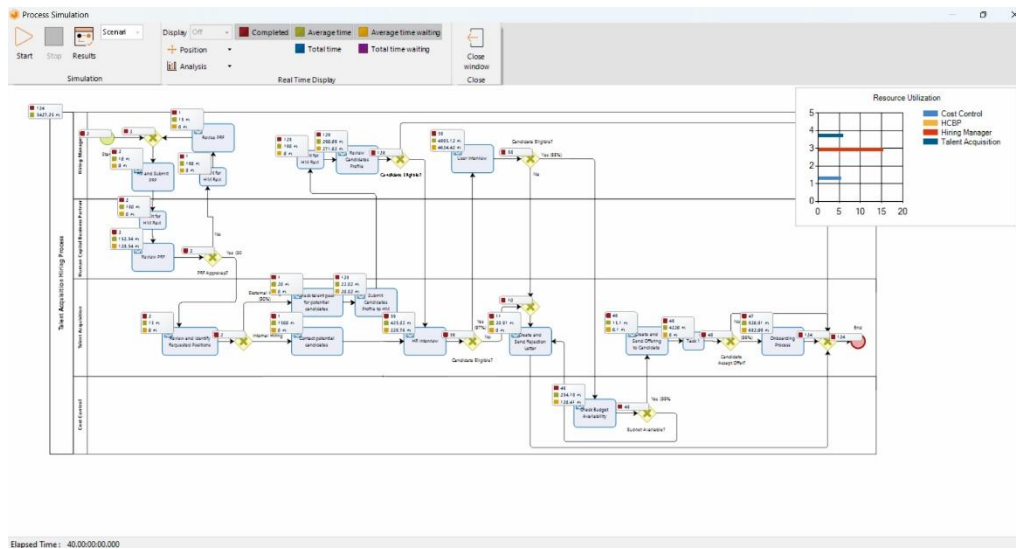
Gambar 4. 7 Screenshot simulasi proses bisnis *sourcing (to-be)*

Tabel 4. 18 Hasil simulasi waktu proses bisnis *sourcing (to-be)*

Proses	Min. Time	Max. Time	Avg. Time
<i>Identify Workforce Need</i>	9 Jam 7 Menit	9 Jam 7 Menit	9 Jam 7 Menit
<i>Create and Post Job Advertisement</i>	21 Jam	21 Jam	21 Jam
<i>Classify and Store Potential Candidate Informations to Talent Pool</i>	3 Jam	3 Jam	3 Jam
<b>TOTAL</b>	<b>1 Hari 9 Jam 7 Menit</b>	<b>1 Hari 9 Jam 7 Menit</b>	<b>1 Hari 9 Jam 7 Menit</b>

Tabel 4. 19 Hasil simulasi *cost* proses bisnis *sourcing (to-be)*

Resources	Utilization	Total Unit Cost
<i>Talent Acquisition</i>	0.75%	Rp. 1.012.500



Gambar 4. 8 Screenshot simulasi proses bisnis *hiring (to-be)*

Tabel 4. 20 Hasil simulasi waktu proses bisnis *hiring (to-be)*

<b>Proses</b>	<b>Min. Time</b>	<b>Max. Time</b>	<b>Avg. Time</b>
<i>Fill and Submit PRF</i>	10 Menit	10 Menit	10 Menit
<i>Wait for HM Review &amp; Approval</i>	3 Jam	3 Jam	3 Jam
<i>Review PRF</i>	15 Menit	2 Hari 14 Jam 54 Menit	1 Hari 7 Jam 34 Menit
<i>Wait for HM Revision</i>	3 Jam	3 Jam	3 Jam
<i>Revise PRF</i>	15 Menit	15 Menit	15 Menit
<i>Review and Identify Requested Positions</i>	15 Menit	15 Menit	15 Menit
<i>Contact Potential Candidates</i>	1 Hari 1 Jam	1 Hari 1 Jam	1 Hari 1 Jam
<i>Check Talent Pool for Potential Candidates</i>	1 Hari 1 Jam	1 Hari 1 Jam	1 Hari 1 Jam
<i>Submit Candidates Profile to HM</i>	3 Menit	44 Menit	22 Menit
<i>Wait for HM Review Candidates Profile</i>	3 Jam	3 Jam	3 Jam
<i>Review Candidates Profile</i>	5 Menit	21 Jam 8 Menit	6 Jam 30 Menit
<i>HR Interview</i>	30 Menit	2 Hari 13 Jam 8 Menit	7 Jam 15 Menit
<i>User Interview</i>	19 Jam 55 Menit	5 Hari 1 Jam 25 Menit	3 Hari 9 Jam 35 Menit
<i>Create and Send Rejection Letter</i>	10 Menit	1 Jam 10 Menit	20 Menit
<i>Check Budget Availability</i>	15 Menit	2 Hari 15 Jam 25 Menit	4 Jam 14 Menit
<i>Create and Send Offering to Candidate</i>	15 Menit	20 Menit	15 Menit

<b>Proses</b>	<b>Min. Time</b>	<b>Max. Time</b>	<b>Avg. Time</b>
<i>Waiting for Candidate Response</i>	3 Hari	3 Hari	3 Hari
<i>Onboarding Process</i>	30 Menit	2 Hari 15 Jam 30 Menit	15 Jam 5 Menit
<b>TOTAL</b>	<b>11 jam 29 Menit</b>	<b>11 Hari 7 Jam 25 Menit</b>	<b>3 Hari 18 Jam 26 Menit</b>

Tabel 4. 21 Hasil simulasi *cost* proses bisnis *hiring* (*to-be*)

<b>Resources</b>	<b>Utilization</b>	<b>Total Unit Cost</b>
<i>Hiring Manager</i>	15.38%	Rp. 5.168.750
<i>Human Capital Business Partner</i>	0.17%	Rp. 75.000
<i>Talent Acquisition</i>	5.74%	Rp. 4.336.875
<i>Cost Control</i>	5.47%	Rp. 727.123
<b>TOTAL</b>		<b>Rp. 10.307.748</b>

Berdasarkan hasil simulasi proses bisnis *to-be* diatas, didapatkan waktu selama 27 hari 14 jam 39 menit untuk proses bisnis *sourcing* dan untuk proses bisnis *hiring* didapatkan waktu sebesar 4 hari 10 menit untuk waktu tercepat, 10 hari 2 jam 44 menit untuk waktu terlama, dan 8 hari 4 jam 40 menit untuk waktu rata-ratanya. Selain itu, didapatkan juga biaya untuk proses bisnis *hiring* sebesar Rp. 1.012.500 dan untuk proses bisnis *sourcing* sebesar Rp. 10.188.837.

#### 4.4.2.3. Evaluasi Proses Bisnis *To-be* Dengan Simulasi Proses Bisnis

Setelah dilakukan simulasi proses bisnis pada proses bisnis *as-is* dan *to-be* maka selanjutnya dilakukan evaluasi dengan membandingkan hasil simulasi proses bisnis *as-is* dan *to-be*. Adapun proses bisnis yang dibandingkan untuk proses bisnis *to-be* adalah proses bisnis *hiring* dikarenakan yang dihitung sebagai SLA adalah saat melakukan *hiring*. Berikut merupakan perbandingan simulasi proses bisnis *as-is* dan *to-be*.

Tabel 4. 22 Evaluasi simulasi proses bisnis

	<b>Proses Bisnis <i>As-is</i></b>	<b>Proses Bisnis <i>To-be</i></b>	<b>Peningkatan Efisiensi</b>
<i>Min. time</i>	4 Hari 8 Jam 8 Menit	11 Jam 29 Menit	88,97%
<i>Max. time</i>	53 Hari 11 Jam 8 Menit	11 hari 7 jam 25 menit	78,82%

<i>Avg. time</i>	43 Hari 14 Jam 30 Menit	3 hari 18 jam 26 menit	91,36%
<i>Cost</i>	Rp. 16.952.837	Rp. 10.307.748	39,2%

---

Berdasarkan hasil evaluasi simulasi proses bisnis diatas, didapatkan hasil peningkatan efisiensi yang signifikan untuk *min. time* yaitu sebesar 88,97%, *max. time* 78,82%, dan *avg. time* 91,36% artinya, waktu minimal, waktu maksimal, dan waktu rata-rata untuk menyelesaikan satu rangkaian proses bisnis *to-be* 88,97%, 78,82%, dan 91,36% lebih cepat daripada proses bisnis *as-is* dimana hal ini sangat baik bagi divisi TA dimana waktu yang didapatkan pada proses bisnis *to-be* jauh dari SLA divisi TA yaitu 40 hari sehingga lebih kecil kemungkinan untuk terlambat. Dari segi *cost* juga berkurang sebesar 39,2%.

## BAB V PEMBAHASAN

### 5.1 Analisis Kelemahan Proses Bisnis Saat Ini (*as-is*)

Proses bisnis saat ini atau *as-is* merupakan proses bisnis yang saat ini berjalan di perusahaan dimana sebelum dilakukan perbaikan untuk proses bisnis saat ini, dilakukan analisis kelemahan proses bisnis terlebih dahulu. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apa saja permasalahan yang terjadi pada proses bisnis saat ini dimana permasalahan ini menjadi kelemahan dari proses bisnis tersebut. Dengan melakukan analisis kelemahan proses bisnis, perbaikan proses bisnis dapat disesuaikan dengan permasalahan yang ada sehingga perbaikannya dapat memberikan dampak yang signifikan.

Analisis kelemahan proses bisnis dilakukan pada fase kedua BPI yaitu *understanding the process* dimana hal ini dilakukan dengan 2 metode yaitu metode *root cause analysis* dimana *tools* yang digunakan adalah *why-why diagram*. *Why-why diagram* sendiri mirip dengan *5 why's analysis* dimana diagram ini dibuat dengan menanyakan “mengapa” beberapa kali pada suatu permasalahan yang terjadi hingga ditemukan permasalahannya, bedanya *why-why diagram* dapat menganalisis beberapa penyebab dari suatu permasalahan karena bentuknya yang berbentuk diagram (Dumas et al., 2018). Selain *why-why diagram*, dilakukan juga *value added analysis* untuk menganalisis nilai tambah setiap proses pada proses bisnis divisi TA sehingga proses-proses yang tidak bernilai tambah dapat diperbaiki atau di eliminasi.

Berdasarkan hasil analisis dengan *why-why diagram* yang telah dilakukan sebelumnya pada Gambar 4. 3 terdapat beberapa penyebab dari keterlambatan proses rekrutmen karyawan proyek, yang pertama adalah sedikitnya jumlah posisi yang terisi melalui *internal hiring* yang disebabkan oleh sedikitnya permintaan serta minat karyawan internal untuk *internal hiring*, sebagaimana pada data historis rekrutmen proyek pada Tabel 4. 3 yang menunjukkan bahwa rata-rata terpenuhinya *internal hiring* hanya sejumlah 6 atau 10% dari rata-rata total permintaan yaitu 60. Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa kebijakan perusahaan untuk memprioritaskan karyawan internal setiap adanya permintaan tidak efektif karena justru menghambat proses selanjutnya yaitu *external hiring*.

Penyebab permasalahan yang kedua adalah sedikitnya jumlah pelamar yang sesuai kualifikasi yang disebabkan oleh sedikitnya jumlah pelamar yang didapatkan karena kurangnya waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan pelamar yang hanya 25 hari. Hal ini dibuktikan

dengan data historis rekrutmen proyek pada Tabel 4. 3 dimana rata-rata jumlah pelamar yang didapatkan hanyalah 330.

Penyebab yang ketiga adalah proses seleksi pelamar yang memakan waktu lama karena proses seleksi yang masih manual dimana saat ini sudah ada teknologi yang dapat mendukung atau mempercepat proses seleksi yaitu *Applicant Tracking System* atau ATS. Dengan teknologi ini divisi TA tidak perlu lagi melakukan seleksi pelamar secara manual.

Penyebab yang terakhir adalah lamanya waktu tunggu pada proses persetujuan dan pengiriman PRF serta pada pengiriman CV kepada *hiring manager* dimana waktu tunggu pada proses ini adalah 9 jam atau 1 hari kerja. Waktu tunggu yang panjang ini disebabkan oleh PRF yang masih berbentuk dokumen digital sehingga harus dikirimkan via email untuk di-*review* dan di-*approve* oleh HCBP serta *platform* rekrutmen yang belum terintegrasi dengan HRIS sehingga CV yang telah di seleksi oleh divisi TA harus dikirimkan via email kepada *hiring manager* untuk dilakukan *review*.

Selain analisis dengan *why-why diagram*, dilakukan juga *Value Added Analysis* (VAA) dimana terdapat beberapa proses yang dikategorikan sebagai *Non Value Adding* (NVA) proses-proses tersebut adalah proses *send reviewed PRF to TA*, dan *upload approved PRF to HRIS* dimana kedua proses tersebut merupakan proses administratif yang seharusnya dapat berjalan otomatis tanpa adanya proses mengirim dan mengunggah. Proses-proses yang termasuk kategori NVA tersebut menjadi prioritas saat perancangan proses bisnis usulan agar dapat dihilangkan sehingga semua proses pada proses bisnis memiliki nilai tambah. Selain proses yang berkategori NVA, proses yang berkategori *Business Value Added* (BVA) juga dapat dilakukan perbaikan proses bisnis dengan mengurangi waktu prosesnya jika memungkinkan dimana proses-proses yang berkategori BVA merupakan proses menunggu.

## **5.2 Perbaikan Proses Bisnis Saat Ini (*as-is*)**

Setelah diketahui kelemahan proses bisnis dengan *why-why diagram* dan dilakukan *Value Added Analysis* (VAA) untuk mengetahui nilai tambah dari setiap prosesnya maka selanjutnya dilakukan perbaikan proses bisnis pada fase *streamlining*. Perbaikan proses bisnis dilakukan dengan bantuan beberapa *tools* dari 12 *tools streamlining* untuk memperbaiki proses-proses yang terdapat permasalahan berdasarkan hasil *why-why diagram* dan VAA.

Terdapat beberapa proses yang dilakukan perbaikan, pertama adalah proses *fill and send PRF to HCBP* dimana pada proses saat ini PRF masih berbentuk dokumen yang harus

dikirimkan via email untuk meminta *approval* serta melanjutkannya ke proses rekrutmen dimana hal tersebut memiliki kelemahan yaitu waktu tunggu yang panjang karena dilakukan pengiriman via email. Maka dari itu, pada proses ini dilakukan perbaikan dengan *tools upgrading* dengan mengubah PRF menjadi *form* yang terintegrasi dengan *Human Resource Information System* (HRIS) perusahaan.

Perbaikan kedua yang dilakukan adalah pada beberapa proses menunggu yaitu proses *wait for HCBP check email* dan *wait for HM check email* dimana kedua proses ini dilakukan perbaikan dengan *tools process cycle time reduction* dengan mengurangi waktu proses dari sebelumnya 9 jam atau 1 hari kerja menjadi 3 jam saja. Waktu proses dapat dikurangi karena pengaruh dari perbaikan sebelumnya, dengan PRF yang terintegrasi dengan HRIS waktu menunggu tersebut dapat dikurangi karena pada sistem HRIS terdapat fitur *push notification* serta *reminder* serta HRIS yang terinstal di laptop dan *smartphone* setiap karyawan sehingga karyawan tidak akan terlewat apabila terdapat notifikasi. Selain waktu tunggu yang berkurang, kedua proses ini juga berubah deskripsinya menjadi *wait for HCBP review and approval* dan *wait for HM revision* karena waktu tunggu bukan menunggu untuk membuka email lagi.

Perbaikan ketiga yang dilakukan adalah pada proses *Send Reviewed PRF to HM* dan *Upload Approved PRF to HRIS* dimana kedua proses ini termasuk pada kategori NVA. Maka dari itu, kedua proses ini dilakukan perbaikan dengan *tools bureaucracy elimination* dengan mengeliminasi kedua proses tersebut. Kedua proses ini dapat di eliminasi karena pengaruh dari perbaikan pertama yaitu PRF yang berupa *form* yang terintegrasi dengan HRIS sehingga proses mengirim dan mengunggah tidak perlu lagi dilakukan karena sudah berjalan otomatis melalui sistem HRIS.

Perbaikan keempat yang dilakukan adalah pada proses *internal hiring* dimana sebelumnya proses *internal hiring* dilakukan sebelum proses *external hiring* karena kebijakan perusahaan yang memprioritaskan karyawan internal setiap adanya permintaan. Namun, permasalahan yang dihadapi adalah sedikitnya permintaan serta minat karyawan internal untuk *internal hiring* dimana menurut data historis rekrutmen perusahaan, rata-rata terpenuhinya *internal hiring* hanya 10% dari total permintaan sedangkan proses *internal hiring* sendiri memakan waktu 1 hari kerja yang kemudian dilanjutkan dengan *external hiring* sehingga dengan data tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan perusahaan tidak efektif dan proses menjadi tidak efisien karena waktu 1 hari kerja yang digunakan tidak maksimal. Maka dari itu, dilakukan perbaikan pada proses ini dengan *tools simplification* yaitu dengan pemisahan proses

antara *internal hiring* dan *external hiring* sehingga proses dapat berjalan secara paralel dan dapat mengurangi waktu proses secara keseluruhan.

Perbaikan kelima yang dilakukan adalah pada proses *waiting for applicant* dimana pada proses ini terdapat permasalahan yaitu waktu tunggu untuk mendapatkan pelamar yang kurang sehingga pelamar yang didapatkan serta yang sesuai kualifikasi kurang dimana hal ini berdasarkan data historis rata-rata pelamar yang didapatkan hanya sebanyak 330 dan hanya 128 atau 39% yang sesuai kualifikasi perusahaan. Maka dari itu, untuk menambah waktu tunggu pelamar dilakukan perbaikan dengan *tools big picture improvement* dengan membuat proses pencarian dan seleksi kandidat dilakukan sebelum adanya permintaan atau proses rekrutmen dibagi menjadi 2 proses yaitu proses *sourcing* dan proses *hiring*. Pada proses *sourcing* dilakukan pencarian dan seleksi pelamar yang dilakukan sebelum adanya permintaan dari *hiring manager* dengan membuka lowongan pekerjaan berdasarkan posisi yang sering dibutuhkan serta perencanaan pengadaan sumber daya manusia perusahaan, hal ini dilakukan untuk memastikan pelamar siap direkrut ketika dibutuhkan. Proses *sourcing* dilakukan terus menerus sehingga pelamar dapat melamar kapanpun dan akan di seleksi oleh perusahaan berdasarkan kualifikasi standar perusahaan yang telah dimiliki. Pada proses *hiring* proses yang dilakukan adalah proses perekrutan yang dimulai dari permintaan *hiring manager*, bedanya saat ada permintaan *external hiring* tidak perlu lagi mencari dan menyeleksi pelamar, cukup dengan menghubungi kandidat yang telah dilakukan seleksi pada proses *sourcing* yang telah dilakukan sebelumnya. Karena perubahan tersebut terdapat proses lainnya yang terdampak yaitu proses *create and post job vacancy* dimana proses ini termasuk kedalam proses *sourcing*.

Perbaikan kelima atau terakhir yang dilakukan adalah pada proses *shortlist and screen external candidates* dimana sebelumnya pada proses ini divisi TA melakukan seleksi pelamar secara manual dimana seleksi pelamar secara manual memakan waktu yang cukup lama yaitu selama 5 menit untuk setiap 1 pelamar. Maka dari itu, agar perbaikan sejalan dengan perbaikan yang dilakukan sebelumnya yang akan memungkinkan perusahaan mendapat banyak pelamar maka proses seleksi juga harus lebih cepat agar tidak terjadi *bottleneck* dalam proses. Karena hal tersebut, proses ini dilakukan perbaikan dengan *tools upgrading* dengan penggunaan teknologi *Applicant Tracking System (ATS)* yang terintegrasi dengan HRIS perusahaan. Dengan teknologi ATS yang terintegrasi perusahaan memungkinkan seleksi secara otomatis yang mana hasil seleksi ini berbentuk database profil kandidat yang berisi informasi lengkap kandidat sesuai yang dicantumkan pelamar pada CV yang diakses melalui HRIS perusahaan.

Hal ini memudahkan divisi TA karena tidak perlu menyeleksi kandidat satu persatu sehingga divisi TA hanya perlu mengelompokkan pelamar berdasarkan kualifikasinya sehingga jika *hiring manager* meminta kandidat dengan kualifikasi tambahan diluar kualifikasi standar perusahaan, divisi TA cukup melihat hasil seleksi pada *database* untuk memilih kandidat yang sesuai.

Adanya proses bisnis usulan ini untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang sedang dialami divisi TA saat ini, namun tidak menutup kemungkinan akan terjadi permasalahan lainnya ketika proses bisnis usulan ini diterapkan. Adapun kemungkinan permasalahan yang terjadi adalah yang pertama terdapat kemungkinan tidak tersedianya posisi yang diminta oleh *hiring manager* pada *talent pool* yang dimiliki divisi TA dimana jika hal ini terjadi maka divisi TA harus melakukan *sourcing* terlebih dahulu sebagaimana proses bisnis *as-is*. Untuk mencegah hal ini terjadi divisi TA harus aktif berkoordinasi kepada divisi-divisi lain saat proses identifikasi kebutuhan tenaga kerja sehingga divisi TA mempunyai *talent pool* dengan banyak posisi. Yang kedua adalah terdapat kemungkinan *talent pool* yang dimiliki divisi TA *outdated* karena tidak di *update* secara periodik, untuk mencegah hal ini dapat terjadi, divisi TA perlu melakukan *sourcing* secara periodik setiap kuartal sekali karena permintaan yang diterima oleh divisi TA juga terjadi di setiap kuartal dalam 1 tahun.

### **5.3 Evaluasi Proses Bisnis Usulan (*to-be*)**

Evaluasi proses bisnis dilakukan untuk mengetahui efektivitas dari perbaikan proses bisnis yang telah dilakukan dimana evaluasi proses bisnis usulan dilakukan dengan 2 metode yaitu *flow analysis* dan simulasi proses bisnis. *Flow analysis* dilakukan untuk mengetahui waktu dan biaya rata-rata untuk menyelesaikan satu rangkaian proses, sedangkan simulasi proses bisnis dilakukan untuk menganalisis proses bisnis usulan jika diterapkan seperti keadaan dunia nyata sehingga waktu dan biaya yang dihasilkan dari simulasi dapat lebih presisi.

*Flow analysis* dilakukan untuk proses bisnis *as-is* maupun *to-be* dengan perhitungan sebagaimana yang telah dilakukan sebelumnya dan menghasilkan *cycle time* selama 40,4 hari untuk proses bisnis *as-is* dan 3,45 hari untuk proses bisnis *to-be* yang artinya secara *cycle time* proses bisnis *to-be* lebih efisien 91,46% dari proses bisnis *as-is*. Dari segi biaya atau *cost* didapatkan sebesar Rp. 893.390 untuk proses bisnis *as-is* dan Rp. 845.329 untuk proses bisnis *to-be* yang artinya dari segi *cost* menurun sebanyak 5,38% dari proses bisnis *as-is*. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan proses bisnis *to-be* meningkatkan efisiensi proses secara signifikan yaitu sebanyak 91,46% berdasarkan hasil *flow analysis*.

Selain *flow analysis* dilakukan juga simulasi proses bisnis untuk mendapatkan hasil waktu serta biaya dari proses yang lebih akurat dan presisi karena simulasi dapat menggambarkan bagaimana jika suatu proses berjalan dengan kondisi tertentu. Simulasi proses bisnis dilakukan dengan *software bizagi modeler* dengan asumsi 5 hari kerja dengan 8 jam kerja per-hari dan simulasi dilakukan selama 40 hari sesuai *Service Level Agreement (SLA)* divisi TA. Berdasarkan hasil simulasi yang telah dilakukan, didapatkan hasil waktu minimum selama 4 Hari 8 Jam 8 Menit, waktu maksimum 53 Hari 11 Jam 8 Menit, dan waktu rata-rata 43 Hari 14 Jam 30 Menit untuk proses bisnis *as-is*. Sedangkan untuk proses bisnis *to-be* didapatkan waktu minimum selama 11 jam 29 menit, waktu maksimum selama 11 hari 7 jam 25 menit dan waktu rata-rata selama 3 hari 18 jam 26 menit sehingga berdasarkan hasil tersebut didapatkan peningkatan efisiensi waktu proses sebesar 88,97% untuk waktu minimum, 78,82% untuk waktu maksimum, dan 91,36% untuk waktu rata-rata. Dari segi *cost*, proses bisnis *as-is* membutuhkan biaya sebesar Rp. 16.952.837 sedangkan untuk proses bisnis *to-be* sebesar Rp. 10.307.748 dimana menunjukkan penurunan *cost* sebesar 39,2%.

Dari hasil *flow analysis* dan simulasi proses bisnis tersebut sama-sama menunjukkan hasil peningkatan efisiensi atau terjadi pengurangan waktu dan biaya yang cukup signifikan lamanya. Maka dari itu, dengan pemisahan proses *sourcing* dan *hiring* serta beberapa perbaikan lainnya dapat mengurangi waktu proses bisnis secara keseluruhan serta kemungkinan keterlambatan proses rekrutmen proyek lebih kecil. Dengan proses bisnis usulan ini, divisi TA dapat mengurangi *Service Level Agreement (SLA)*-nya juga dari yang sebelumnya 40 hari menjadi 11 hari berdasarkan waktu maksimum simulasi proses bisnis.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan pengumpulan, pengolahan, dan analisis data yang telah dilakukan, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Terdapat beberapa kelemahan proses bisnis *talent acquisition* Perusahaan EPC saat ini, yang pertama adalah tidak efektifnya kebijakan perusahaan yang mengharuskan melakukan *internal hiring* sebelum *external hiring* karena sedikitnya permintaan serta minat karyawan *internal* untuk *internal hiring* yaitu hanya sebesar 10% dari total jumlah permintaan. Yang kedua adalah kurangnya waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan pelamar yang membuat sedikitnya jumlah pelamar yang didapatkan dimana rata-rata hanya didapatkan 330 pelamar. Yang keempat adalah proses seleksi pelamar yang memakan waktu lama karena proses seleksi. Yang kelima adalah lamanya waktu tunggu untuk persetujuan PRF serta pengiriman CV kepada *hiring manager* karena dokumen PRF dan CV yang belum terintegrasi dengan HRIS sehingga harus dikirimkan via email.
2. Usulan perbaikan proses bisnis *talent acquisition* Perusahaan EPC adalah dengan pemisahan antara proses *sourcing* dan *proses hiring* sehingga proses perekrutan karyawan dapat lebih cepat karena *source* nya sudah tersedia ketika terdapat permintaan dari *hiring manager* serta waktu untuk mendapatkan pelamar lebih panjang. Selain itu, perbaikan juga dilakukan untuk beberapa proses lainnya seperti pemisahan proses *internal hiring* dan *eksternal hiring*, penggunaan teknologi *Applicant Tracking System* (ATS) untuk seleksi karyawan agar proses lebih cepat, serta perubahan pada PRF yang sebelumnya dikirim menggunakan email menjadi *form* yang terintegrasi dengan HRIS perusahaan, serta *platform* rekrutmen yang terintegrasi dengan HRIS sehingga meminimalkan waktu tunggu *review CV* oleh *hiring manager*.
3. Hasil evaluasi proses bisnis usulan dengan metode *flow analysis* dan simulasi proses bisnis mendapatkan hasil yang signifikan terhadap proses bisnis *to-be* dimana dengan metode *flow analysis* didapatkan *cycle time* selama 40,4 hari pada proses bisnis *as-is* dan 3,45 hari pada proses bisnis *to-be* sehingga dari didapatkan peningkatan efisiensi *cycle time* sebesar 91,46%. Selain itu dari segi biaya didapatkan biaya sejumlah Rp. 893.390 untuk proses bisnis *as-is* dan Rp. 845.329 untuk proses bisnis *to-be* sehingga didapatkan efisiensi biaya sebesar 5,38%. Sedangkan berdasarkan hasil simulasi proses

bisnis didapatkan waktu minimum untuk proses bisnis *as-is* selama 4 hari 8 jam 8 menit dan untuk proses bisnis *to-be* selama 11 jam 29 menit sehingga didapatkan peningkatan efisiensi waktu minimum sebesar 88,97%, kemudian didapatkan waktu maksimum untuk proses bisnis *as-is* selama 53 hari 11 jam 8 menit dan untuk proses bisnis *to-be* selama 11 hari 7 jam 25 menit sehingga didapatkan peningkatan efisiensi waktu maksimum sebesar 78,82%, kemudian didapatkan waktu rata-rata untuk proses bisnis *as-is* selama 43 hari 14 jam 30 menit serta untuk proses bisnis *to-be* selama 3 hari 18 jam 26 menit sehingga didapatkan peningkatan efisiensi waktu rata-rata sebesar 91,36%, terakhir didapatkan biaya untuk proses bisnis *as-is* sebesar Rp. 16.952.837 dan untuk proses bisnis *to-be* sebesar Rp. 10.307.748 sehingga didapatkan peningkatan efisiensi biaya sebesar 39,2%.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, terdapat beberapa saran untuk perusahaan maupun penelitian yang akan datang, diantaranya:

1. Perusahaan dapat menerapkan proses bisnis usulan untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis dan agar tidak terjadi keterlambatan dalam proses rekrutmen.
2. Penelitian yang dilakukan hanya sampai pada fase *streamlining* pada BPI *framework*, perusahaan dapat melanjutkan ke fase *measurements and controls* dan fase *continuous improvement* agar proses bisnis dapat diperbaiki secara berkelanjutan tanpa harus terjadi permasalahan terlebih dahulu.
3. Penelitian yang dilakukan menggunakan metode BPI *framework*, penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan metode perbaikan proses bisnis lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeodu, A., Kanakana-Katumba, M. G., & Rendani, M. (2021). Implementation of Lean Six Sigma for Production Process Optimization in a Paper Production Company. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(3), 661–680. <https://doi.org/10.3926/jiem.3479>
- An-nisa Monik, C., Yudi Setiawan, N., & Reza Perdanakusuma, A. (2019). *Evaluasi dan Perbaikan Proses Bisnis Layanan Dataku Menggunakan Metode Business Process Improvement (BPI) (Studi Kasus: Layanan Dataku Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sidoarjo)* (Vol. 3, Issue 7). <http://j-ptiik.ub.ac.id>
- Badshah, A., Ghani, A., Shamshirband, S., Aceto, G., & Pescapè, A. (2020). Performance-based Service-Level Agreement in Cloud Computing to Optimise Penalties and Revenue. *IET Communications*, 14(7), 1102–1112. <https://doi.org/10.1049/iet-com.2019.0855>
- Benila, S., & Usha Bhanu, N. (2022). Service Level Agreement Based Secured Data Analytics Framework for Healthcare Systems. *Intelligent Automation and Soft Computing*, 32(2), 1277–1291. <https://doi.org/10.32604/iasc.2022.021920>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2001). *Beyond Cost-per-Hire and Time to Fill: Supply-Chain Measurement for Staffing*. [www.ilr.cornell.edu/CAHRS/](http://www.ilr.cornell.edu/CAHRS/)
- Camargo, M., Dumas, M., & González-Rojas, O. (2020). Automated Discovery of Business Process Simulation Models From Event Logs. *Decision Support Systems*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113284>
- Darma, R., Sastra, H. Y., Arhami, & Erwan, F. (2021). Nutmeg oil production process analysis using Business Process Improvement-a case study. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1082(1), 012005. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1082/1/012005>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018a). *Fundamentals of Business Process Management* (Vol. 2). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018b). *Fundamentals of Business Process Management* (Vol. 2). Springer.
- Harrington, H. J. (H. J. (1991). *Business Process Improvement : the Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. McGraw-Hill.
- Kalenkova, A., Burattin, A., de Leoni, M., van der Aalst, W., & Sperduti, A. (2019). Discovering High-Level BPMN Process Models from Event Data. *Business Process Management Journal*, 25(5), 995–1019. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0051>
- Lamghari, Z., Radgui, M., Saidi, R., & Driss Rahmani, M. (2019). Defining Business Process Improvement Metrics Based on BPM Life Cycle and Process Mining Techniques. *Int. J. Business Process Integration and Management*, 9(2), 107–133.
- Madhani, P. M. (2022). Lean Six Sigma Deployment in HR: Enhancing Business Performance. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 22(1–2), 75–97. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2022.121314>
- Mairizal, Suprayitno, G., & Revino. (2018). Penentuan Faktor Dominan yang Mempengaruhi Daya Saing Perusahaan EPC dengan Konsep Diamond Porter. *Semristek ISTN*, 81–86.
- MalikulMulki, F. A. D., Nurdiansyah, Y., & Muttaqin, P. S. (2023). Business Process Improvement and Information System Design in Procurement Process at Pharmaceutical Company. In *Atlantis Press Advances in Economics, Business and Management Research* (pp. 308–319). [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-340-5\\_27](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-340-5_27)

- Mu'Adzah, & Immawan, T. (2021). Business Process Improvement in Brown Sugar Industry in Kudus Regency. *Journal of Physics: Conference Series*, 1764(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1764/1/012182>
- Nilamsari, N. (2014). Memahami Studi Dokumen Dalam Penelitian Kualitatif. *Wacana*, 13(2), 177–181. <http://fisip.untirta.ac.id/teguh/?p=16/>
- Omoush, M., Moflih, M., & Almetrami, R. (2020). Evaluating The Five Kaizen Success Measurements Through Employees Work Improvements and Its Effects on Overall Work and Quality of Services: Empirical Study of Insurance Companies in Jordan. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 43–52. <https://doi.org/10.32479/irmm.9994>
- Owen, M., & Raj, J. (2003). *BPMN and Business Process Management*. Popkin Software. [www.oasis-open.org](http://www.oasis-open.org)
- Palshikar, G. K., Srivastava, R., Pawar, S., Hingmire, S., Jain, A., Chourasia, S., & Shah, M. (2019). Analytics-Led Talent Acquisition for Improving Efficiency and Effectiveness. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 141–160. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-1208-3\\_13](https://doi.org/10.1007/978-981-13-1208-3_13)
- Pemerintah Indonesia. (1999). Undang Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1999 Tentang Jasa Konstruksi. In *Lembaran RI Tahun 1999 No. 18*. Sekretariat Negara.
- Pradnyana, I. M. A., & Listartha, I. M. E. (2021). Business Process Improvement Design of Complaints on Technical Information System Problems using the Business Process Improvement Method. *Journal of Physics: Conference Series*, 1810(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1810/1/012031>
- Qureshi, K. M., Mewada, B. G., Kaur, S., & Qureshi, M. R. N. M. (2023). Assessing Lean 4.0 for Industry 4.0 Readiness Using PLS-SEM towards Sustainable Manufacturing Supply Chain. *Sustainability (Switzerland)*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/su15053950>
- Rafsyani Zani, F., & Supriyanto, H. (2021). Analisis Perbaikan Proses Pengemasan Menggunakan Metode Root Cause Analysis dan Failure Mode and Effect Analysis Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Produk Pada CV. XYZ. 140–146.
- Ramori, K. A., Cudney, E. A., Elrod, C. C., & Antony, J. (2021). Lean Business Models in Healthcare: A Systematic Review. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(5–6), 558–573. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1601995>
- Rooney, J. J., & Vanden Heuvel, L. N. (2004, July). Root Cause Analysis for Beginners. *Quality Progress*, 45–53. [www.asq.org](http://www.asq.org)
- Sari Dewi, F., & Penggalih, I. (2019). Analisis Manajemen Emergency Response and Preparedness Di PT X Kota Batam. In *Nopember* (Vol. 1, Issue 1).
- Setiyani, L., Liswadi, G. T., & Maulana, A. (2022). Proses Pengembangan Proses Bisnis Transaksi Penjualan pada Toko Erni Karawang. *Jurnal Interkom: Jurnal Publikasi Ilmiah Bidang Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 16(4), 39–45. <https://doi.org/10.35969/interkom.v16i4.189>
- Setiyani, L., & Setiawan, B. (2021). Analisis dan Design Manajemen Control Produksi Menggunakan Business Process Improvement dan Unified Modelling Language (Studi Kasus: PT. Multistrada). <https://doi.org/10.35969/interkom.v16i1>
- Sodhi, H. S., Singh, D., & Singh, B. J. (2020). A Conceptual Examination of Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma Models for Managing Waste in Manufacturing SMEs. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 17(1), 20–32. <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-10-2019-0073>
- Suárez-Barraza, M. F., & Miguel-Davila, J. A. (2020). Kaizen-kata, a Problem-solving Approach to Public Service Health Care in Mexico. A multiple-case study.

- International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17093297>
- Sundram, V. P. K., Ghapar, F., Lian, C. L., & Muhammad, A. (2023). Engaging Lean Six Sigma Approach Using DMAIC Methodology for Supply Chain Logistics Recruitment Improvement. *Information Management and Business Review*, 15(1(I)SI), 46–53. [https://doi.org/10.22610/IMBR.V15I1\(I\)SI.3401](https://doi.org/10.22610/IMBR.V15I1(I)SI.3401)
- Surbakti, F. P. S., & Alfonso, P. (2023). Perbaikan Proses Bisnis Modul Recruitment dan People Development Dengan Metode Business Process Improvement (Studi Kasus: PT. XYZ). *Jurnal Teknik Industri Terintegrasi*, 6(4), 1286–1297. <https://doi.org/10.31004/jutin.v6i4.19430>
- Surokim, Rakhmawati, Y., Suratnoaji, C., Wahyudi, M., Handaka, T., Eka Dartiningsih, B., Maya Julijanti, D., Nurul Rachmawati, F., Diah Kurniasari, N., Trisilowaty, D., Suryandari, N., Achmad Cholil, H., Quraisyin, D., Moertijoso, B., Hidayatul Rachmad, T., Arifin, S., Rozi, F., & Camelia, A. (2016). *Riset Komunikasi: Strategi Praktis Bagi Peneliti Pemula* (Surokim, Ed.). Pusat Kajian Komunikasi Publik Prodi Ilmu Komunikasi FISIB-UTM & Aspikom Jawa Timur.
- Susanto, T., Pramono, D., & Setiawan, N. Y. (2018). Analisis Dan Perbaikan Proses Bisnis Menggunakan Metode Business Process Improvement (BPI) (Studi Kasus: PT. Wonojati Wijoyo). *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 2(12), 6201–6209. <http://j-ptiik.ub.ac.id>
- Syarifudin, N. A., Izzuddin, M. D., & Amaliyah, T. A. (2022). Evaluation Of Business Process in Convention Production Companies Using Business Process Improvement (BPI). *Journal of Soft Computing Exploration*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.52465/josce.v3i1.56>
- Tay, H. L., & Aw, H. Sen. (2021). Improving Logistics Supplier Selection Process using Lean Six Sigma – An Action Research Case Study. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 14(2), 336–359. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-05-2020-0025>
- Yasin, R., Hende, L., Setiawan, N. Y., & Mursityo, Y. T. (2018). *Perancangan Perbaikan Bisnis Proses Menggunakan Metode Business Process Improvement Pada Layanan Penerbitan Majalah (Studi Pada PT. East Java Liberty Coy)* (Vol. 2, Issue 3). <http://j-ptiik.ub.ac.id>

## LAMPIRAN

### A-Hasil Wawancara

#### A-1 Hasil Wawancara Narasumber 1

Narasumber (inisial): KOS

Tanggal Wawancara : 23 November 2023

Lokasi Wawancara : *Head Office* Perusahaan EPC

Daftar Akronim : TA=*Talent Acquisition*, CV=*Curriculum Vitae*, HR=*Human Resources*

Peneliti : “Selamat pagi mbak, sebelumnya terimakasih telah menyediakan waktu untuk melakukan wawancara. Baik, untuk mempersingkat waktu mari kita mulai wawancaranya ke pertanyaan pertama ya mbak. Jadi, bagaimana proses bisnis *talent acquisition*?”

Narasumber : “Proses bisnis TA itu sebagaimana yang tertulis di dokumen *work instruction*, tapi karena pada dokumen tersebut bentuknya *flowchart* maka kurang detail ya. Saya jelaskan dari awal saja ya, jadi prosesnya dimulai dari *user* atau *hiring manager* yang melakukan permintaan perekrutan karyawan dengan mengisi *Personnel Request Form* (PRF) kemudian PRF di kirim ke *Human Capital Business Partner* (HCBP) untuk dilakukan *review*, jika PRF sudah sesuai dan disetujui HCBP, PRF dikirim ke TA dan kemudian proses *hiring* dimulai. Proses *hiring* dimulai dengan pengecekan ketersediaan karyawan internal yang sesuai dengan kualifikasi, jika tidak tersedia maka dilakukan seleksi kandidat eksternal dengan memasang iklan lowongan pekerjaan pada website dan *platform* seperti *linkedin*, setelah itu proses selanjutnya adalah menunggu beberapa hari agar pelamar yang dikumpulkan cukup, setelah didapatkan banyak pelamar dilanjutkan dengan penyaringan kandidat yang sesuai kualifikasi, setelah didapatkan kandidat yang cocok, CV kandidat dikirimkan kepada *user* untuk di *review*, jika *user* setuju dengan kandidat tersebut dilakukan wawancara HR oleh tim TA dan jika hasil wawancara HR kandidat tersebut sesuai dilanjutkan dengan wawancara *user*. Setelah itu, jika kandidat sesuai

proses selanjutnya yaitu pengecekan anggaran perusahaan untuk menentukan gaji karyawan yang dilakukan oleh *cost control*. Setelah anggaran dipastikan tersedia dan sesuai dilakukan *offering* atau penawaran kepada kandidat, jika kandidat setuju dengan penawaran dilanjutkan dengan proses terakhir yaitu *onboarding* yang dilakukan oleh divisi *shared service center*. Nah, jadi tanggung jawab kita (divisi TA) itu sampai kandidat menerima *offering* saja, selanjutnya untuk *onboarding* itu tanggung jawab divisi *shared service center*”

- Peneliti : “Untuk waktu setiap prosesnya berapa lama ya mbak?”
- Narasumber : “Waktu keseluruhan prosesnya atau waktu prosesnya satu-satu?”
- Peneliti : “Waktu keseluruhan dan waktu prosesnya satu-satu mbak?”
- Narasumber : “Jadi, waktu proses keseluruhan berdasarkan *Service Level Agreement* (SLA) yang dihitung dari diterimanya PRF oleh divisi TA adalah 40 hari untuk 1 kandidat. Terus, untuk prosesnya satu-satu itu pertama pengecekan ketersediaan karyawan internal yang sesuai dengan kualifikasi dilakukan selama 9 jam atau 1 hari kerja, lalu membuat dan posting iklan *job vacancy* juga selama 1 hari kerja, kemudian setelah *job posting* naik itu menunggu pelamar selama 25 hari, terus seleksi kandidat yang sesuai kualifikasi itu 1 CV sekitar 5 menit maksimal, lalu wawancara HR itu kurang lebih 30 menit, terus wawancara *user* selama 2 jam, pengecekan anggaran perusahaan selama 15 menit, terus setelah kirim *offering* ke kandidat itu kita menunggu respon kandidat maksimal 3 hari, kalau kandidat menerima *offering* nya lanjut ke proses *onboarding* kaya *induction* gitu sekitar 30 menit. Normalnya seperti itu.”
- Peneliti : “oke, kemudian pertanyaan selanjutnya permasalahan apa yang sedang dihadapi divisi *talent acquisition*, apa akibatnya, dan bagaimana respon perusahaan terhadap permasalahan tersebut?”
- Narasumber : “Saat ini kami sedang mengalami permasalahan yang cukup serius, pemenuhan karyawan *project based* mengalami keterlambatan yang berakibat penalti yang harus kami bayarkan ke klien. Keterlambatan ini sudah beberapa kali terjadi di beberapa proyek di kuartal sebelumnya,

tapi saat ini kuartal 4 2023, jumlah keterlambatannya meningkat drastis sampai semua proyek mengalami keterlambatan. Sebenarnya kami telah melakukan tindakan berkaitan dengan keterlambatan yang terjadi sebelumnya dengan melakukan *job posting* atau ngiklanin lowongan pekerjaan yang kami buka ke beberapa *website jobseeker* dan sosial media untuk mendapatkan lebih banyak pelamar. Hal tersebut dilakukan karena menurut kami sumber permasalahannya itu kurangnya pelamar sehingga sulit untuk menemukan kandidat yang sesuai dengan kualifikasi. Tapi ternyata, cara tersebut tidak efektif karena banyaknya pelamar tidak signifikan menambah opsi kandidat yang sesuai dengan kualifikasi. Bicara mengenai akibatnya, yang pertama pastinya kualitas pelayanan kita jadi menurun serta perusahaan harus membayarkan penalti kepada klien akibat keterlambatan ini.”

Peneliti : “Lalu, jika solusi berupa *job posting* yang lebih masif itu kurang efektif menurut mbak apa solusi yang seharusnya dilakukan perusahaan serta mengapa harus dilakukan hal tersebut, mengingat masalah yang cukup serius tetapi menurut saya perusahaan kurang *concern* terhadap masalah ini”

Narasumber : “sebenarnya perusahaan sangat *concern* terhadap permasalahan ini, namun memang kita belum merumuskan solusi yang berkelanjutan mengenai permasalahan ini, kita saat ini fokus untuk melakukan perekrutan agar rekrutmennya tidak semakin terlambat”

Peneliti : “Lalu, menurut mbak sendiri solusi seperti apa yang mbak harapkan?”

Narasumber : “Kalau dari saya yang pasti menginginkan solusi yang *sustain* ya, maksudnya ya solusi yang bisa beradaptasi dengan segala kondisi seperti kondisi saat ini yang sulit sekali mencari kandidat yang *match* sama kualifikasi yang kita punya. Selain itu, proses-proses yang memang menjadi sebuah keharusan juga tidak bisa dihilangkan, kecuali semisal prosesnya di pindah ke awal supaya lebih efisien itu tidak apa-apa. Saya harap dengan skripsi kamu ini bisa menjadi *insight* buat kita juga jadi kita punya POV lain ketika merumuskan strategi baru.

- Peneliti : “Baik mbak, mungkin wawancaranya kita cukupkan sampai disini. Terima kasih banyak mbak atas waktunya. Semoga dengan skripsi saya ini selain sebagai syarat lulus saya juga dapat membantu perusahaan. Terima kasih mbak, sukses selalu”
- Narasumber : “Sama-sama Daffa, semoga skripsinya lancar. Kalau ada yang dibutuhkan lagi bisa tanyakan langsung ke saya atau yang lain ya”

## **A-2 Hasil Wawancara Narasumber 2**

Narasumber (inisial): UMS

Tanggal Wawancara : 23 November 2023

Lokasi Wawancara : *Head Office* Perusahaan EPC

Daftar Akronim : TA=*Talent Acquisition*, CV=*Curriculum Vitae*, PRF=*Personnel Request Form*, HRIS=*Human Resources Information System*

- Peneliti : “Selamat sore mas, sebelumnya terimakasih telah meluangkan waktunya untuk melakukan wawancara. Mungkin, pada wawancara kali ini saya akan menanyakan mengenai permasalahan di divisi *talent acquisition* yang lebih mendalam karena secara umum sebelumnya telah dijelaskan oleh mbak KOS. Untuk mempersingkat waktu, mari kita mulai wawancara ini ke pertanyaan pertama ya mas. Jadi, sebelumnya mbak KOS sudah menjelaskan secara umum tentang permasalahan yang terjadi di divisi TA, nah ini menjadi pertanyaan lanjutan tentang permasalahan tersebut ya mas. Pertama, sejak kapan permasalahan ini terjadi?”
- Narasumber : “Kalau awal permasalahannya berdasarkan data itu sudah dari kuartal 3 2022 dimana pada awalnya hanya 1 proyek yang terlambat dan itu masih dapat ditoleransi oleh perusahaan, namun belakangan ini terjadi peningkatan hingga semua proyek mengalami keterlambatan pada kuartal 4 tahun 2023 ini”
- Peneliti : “Pada kuartal 3 2022 ada apa ya mas yang menyebabkan keterlambatan itu?”

- Narasumber : “Pada saat itu perusahaan baru implementasi proses bisnis baru, karena waktu itu lagi ada transformasi digital. Jadi penggunaan HRIS yang sekarang ini baru dimulai pas kuartal 3 2022 itu”
- Peneliti : “Dengan adanya transformasi digital bukannya seharusnya proses rekrutmennya jadi lebih cepat ya mas? mengapa malah terjadi keterlambatan?”
- Narasumber : “Ya, betul memang seharusnya lebih cepat. Tapi ternyata kebetulan pada saat itu kami mulai kesulitan untuk dapetin kandidat yang sesuai kualifikasi kita, bahkan sampai sekarang malah semakin sulit karena waktu yang kita punya untuk nge-*reach* banyak kandidat juga gak banyak. Sebenarnya kami sudah coba buat bikin *job posting* yang lebih banyak ke beberapa *platform* sosial media dan beberapa *website jobseeker*, tetapi itu ternyata gak efektif karena gak memberikan dampak yang signifikan terhadap masalah ini.”
- Peneliti : “Lalu, menurut mas ada ga sih penyebab lainnya dan apa solusi yang tepat untuk permasalahan ini?”
- Narasumber : “Kalau menurut saya sendiri ya emang masalah utamanya *resource*, jadi menurut saya rekrutmen tidak akan terlambat kalau ketika *user request* kita sudah punya CV yang bisa kita kasih ke *user* karena yang paling memakan waktu ya proses kita ngiklanin sampe, terus nunggu sampe bisa dapet *applicant*, belum lagi kita *screening* CV nya satu-satu. Itu pertama, terus kalau gak salah kan penelitian kamu ini tentang perbaikan proses ya, nah kalau dari segi proses menurut saya proses yang sangat menghambat itu ketika misal nih kita *submit* beberapa CV ke *user* yang bisa jadi opsi tapi sering banget *user* nolak CV yang kita kasih dengan alasan-alasan yang gak ada di PRF atau mungkin alesannya karena ada kualifikasi yang kurang karena kita kan seleksi kandidat berdasarkan kualifikasi standar perusahaan, kalau memang ada tambahan kualifikasi biasanya *user* sampaikan di PRF. Nah, itu sering sekali *user* lupa buat nambahin kualifikasinya di PRF, akibatnya kan ke kita (divisi TA) yang repot karena harus *screening* ulang lagi buat dapetin yang sesuai keinginan *user* dan akhirnya ya jadi molor

juga dari target kita. Itu sih beberapa hal yang menurut saya jadi *problem*-nya.

- Peneliti : “Berarti menurut mas penyebabnya 2 hal itu ya mas, *source* sama kualifikasi tambahan yang gak ditambahkan *user* di PRF ya?”
- Narasumber : “Iya, betul itu bisa kamu tambahin di penelitian kamu buat nentuin solusi perbaikan proses. Mungkin bisa kamu tambahin proses yang bisa mencegah permasalahan itu terjadi. Tapi ya, proses-proses yang memang menjadi standar rekrutmen kita tetep gak boleh hilang ya dan saya sih berharap nanti *output* perbaikan prosesnya yang bisa menghadapi segala perubahan, terutama perubahan pasar yang sangat dinamis. Sama satu lagi, jangan sampai nanti prosesnya *bottleneck* atau malah bikin kapasitas untuk kita menerima *request* semakin sedikit karena tahun depan bakalan banyak *project* jadi *request* bakalan lebih banyak lagi.”
- Peneliti : “Oke siap mas, mungkin dari saya cukup sih mas untuk wawancara kali ini. Sekali lagi terima kasih banyak mas atas kesediaan dan waktunya untuk wawancara kali ini. Sukses selalu mas”
- Narasumber : “Oke, sama-sama daf. Semangat ya skripsinya, semoga segera lulus. Kalau ada yang mau ditanyakan lagi tanya aja ya”
- Peneliti : “Siap mas, terima kasih”

### **A-3 Hasil Wawancara Narasumber 3**

Narasumber (inisial): DSR

Tanggal Wawancara : 24 November 2023

Lokasi Wawancara : *Head Office* Perusahaan EPC

Daftar Akronim : CV=*Curriculum Vitae*, ATS=*Applicant Tracking System*

- Peneliti : “Selamat siang mbak, sebelumnya terimakasih atas waktu dan kesediaannya untuk melakukan wawancara untuk skripsi saya. Pada wawancara kali ini, saya akan menanyakan beberapa hal tentang permasalahan yang sedang dihadapi divisi TA, yaitu keterlambatan

proses rekrutmen *project based*. Pertanyaan pertama, menurut mbak kenapa permasalahan ini dapet terjadi?”

Narasumber : “Menurut saya ada beberapa faktor, yang pertama dan yang paling jadi keluhan kita sekarang itu *source* kandidat yang sulit ya sekarang. Jadi *applicant* yang kita dapatkan setiap kita *job posting* itu lumayan ya, tapi yang *qualified* itu sangat sedikit menurut saya, bahkan kita memerlukan waktu tambahan lagi untuk mendapatkan kandidat dimana normalnya waktu tungguanya 25 hari bisa nambah 5-7 hari sehingga totalnya 30 hari atau bahkan lebih”

Peneliti : “Kenapa sangat sulit mendapatkan kandidat yang *qualified* mbak?”

Narasumber : “Kalau *source* sebenarnya bukan sesuatu yang bisa kita kontrol ya karena memang itu keadaan pasar pencari kerja yang dinamis, selain itu persaingan pasar dengan kompetitor juga semakin ketat karena proyek-proyek juga akan semakin banyak di kuartal-kuartal selanjutnya”

Peneliti : “Lalu menurut mbak solusi apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut?”

Narasumber : “Menurut saya karena masalahnya *resource* yaa solusinya harus ada *resource*-nya, mungkin di skripsi kamu ini kamu bisa kasih masukan ke kita gimana caranya kita bisa punya *resource* kandidat sehingga *once* ada *user request* kita udah punya *resource* jadi gak perlu proses *sourcing* lagi yang banyak makan waktu”

Peneliti : “Baik mbak, selain itu menurut mbak apa ada penyebab lainnya?”

Narasumber : “Oh ya itu kan yang pertama ya, terus yang kedua itu masih berkaitan sama proses *sourcing* tadi yaitu proses *screening* CV. Menurut saya itu *take times* banget karena kita *screening* CV kan masih manual ya dengan kita lihat satu-satu CV *applicant* walaupun kita udah biasa jadi satu CV paling kita baca cuma 2-5 menit aja, tapi kalau CV nya ada ratusan kan lumayan juga ya, terus kelemahannya juga kadang-kadang ada yang kelewat atau ga kebaca kalau *screening* manual seperti ini”

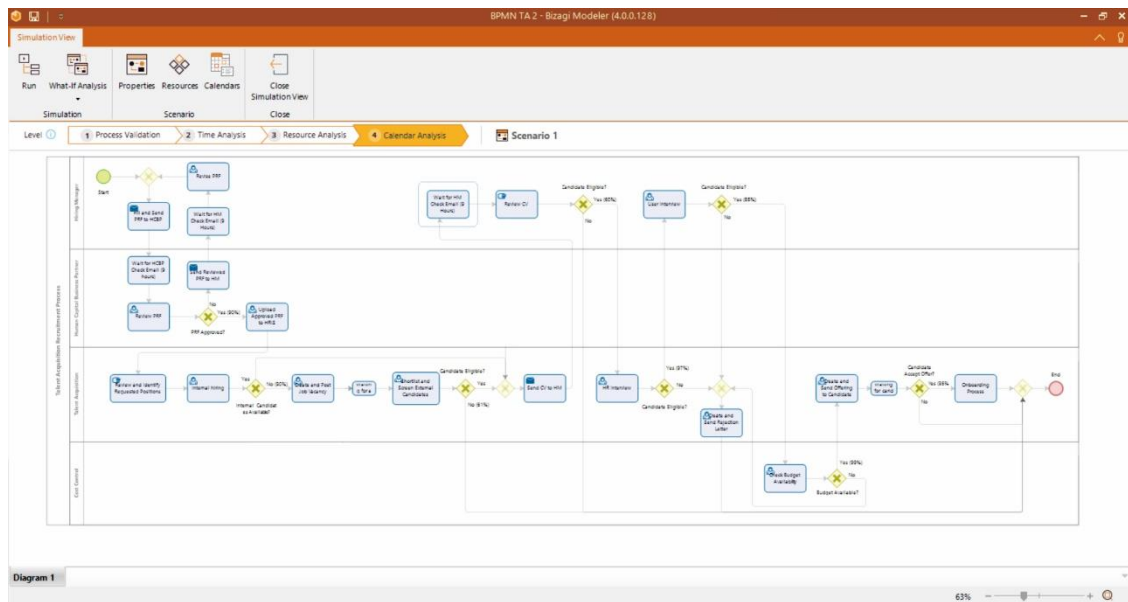
Peneliti : “Untuk *screening* CV bukannya sekarang sudah ada teknologi ATS ya mbak? Kenapa perusahaan gak menggunakan teknologi tersebut?”

- Narasumber : “Yes bener, saya pun berharapnya perusahaan pakai ATS. Sebenarnya HRIS yang kita pakai sekarang itu ada fitur ATS-nya, cuma fitur itu sifatnya *subscription which means* kita harus bayar lagi untuk pakai ATS. Sebenarnya kita sudah ajukan ini juga ke atasan, tapi waktu itu gak di *approve* dengan alasan belum tau efektivitasnya. Jadi sampai sekarang kita belum pakai ATS. Nah, mungkin lewat skripsi ini juga kamu bisa kasih *prove* ke kita tentang efektivitas ATS, *it will be good for us*”
- Peneliti : “oh, okay mbak. *I’ll try* ya. Selain itu apa masih ada penyebab lainnya mbak?”
- Narasumber : “Kayaknya cukup 2 itu sih. Oh satu lagi yang menurut saya mungkin bisa jadi salah satu penyebabnya itu proses *internal hiring* yang harus dilakuin sebelum *eksternal hiring*. Menurut saya kedua proses tersebut harusnya dipisah sih supaya prosesnya lebih efisien juga”
- Peneliti : “*I see*, berarti ada 3 ya mbak penyebabnya. Apa masih ada yang lain?”
- Narasumber : “*Enough* 3 itu sih kayanya”
- Peneliti : “Okay, mungkin itu saja sih mbak untuk wawancara kali ini. Sekali lagi terima kasih banyak atas waktu dan kesempatannya mbak. Sukses selalu”
- Narasumber : “Sama-sama Daf, *good luck yaa for your skripsi*”
- Peneliti : “Siap mbak, *thank you*”

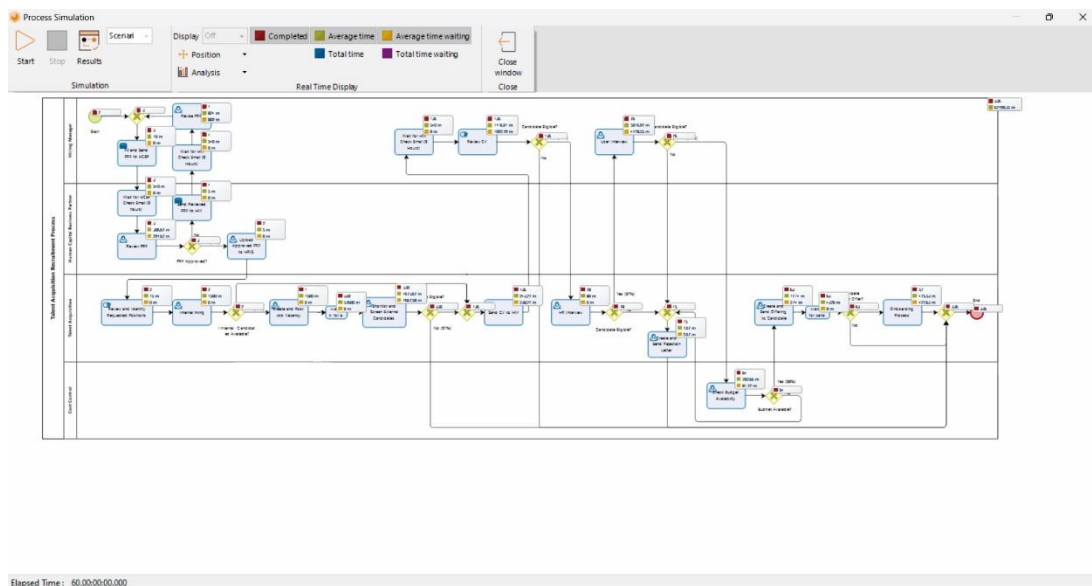
## B-Hasil Simulasi Proses Bisnis

### B-1 Hasil Simulasi Proses Bisnis *as-is*

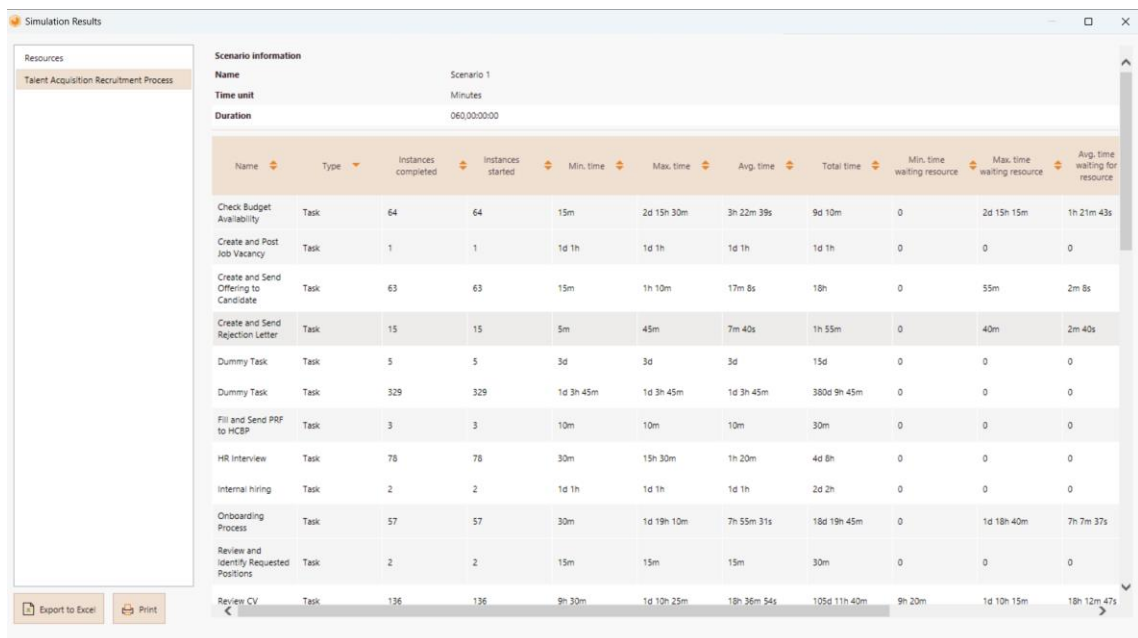
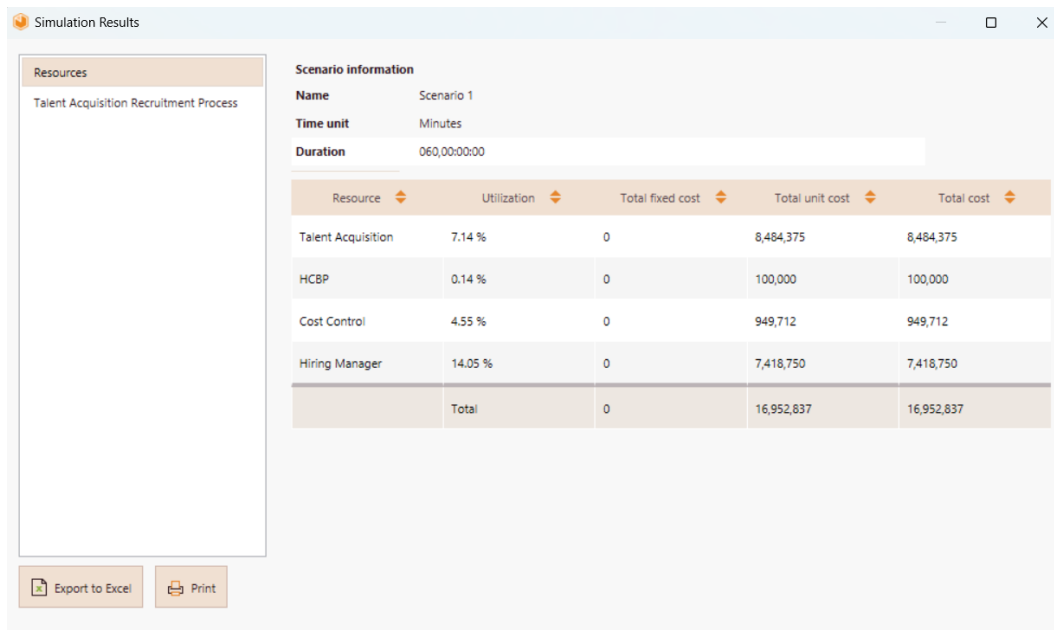
#### 1. Tampilan *simulation view* Bizagi Modeler



#### 2. Tampilan ketika proses simulasi berjalan



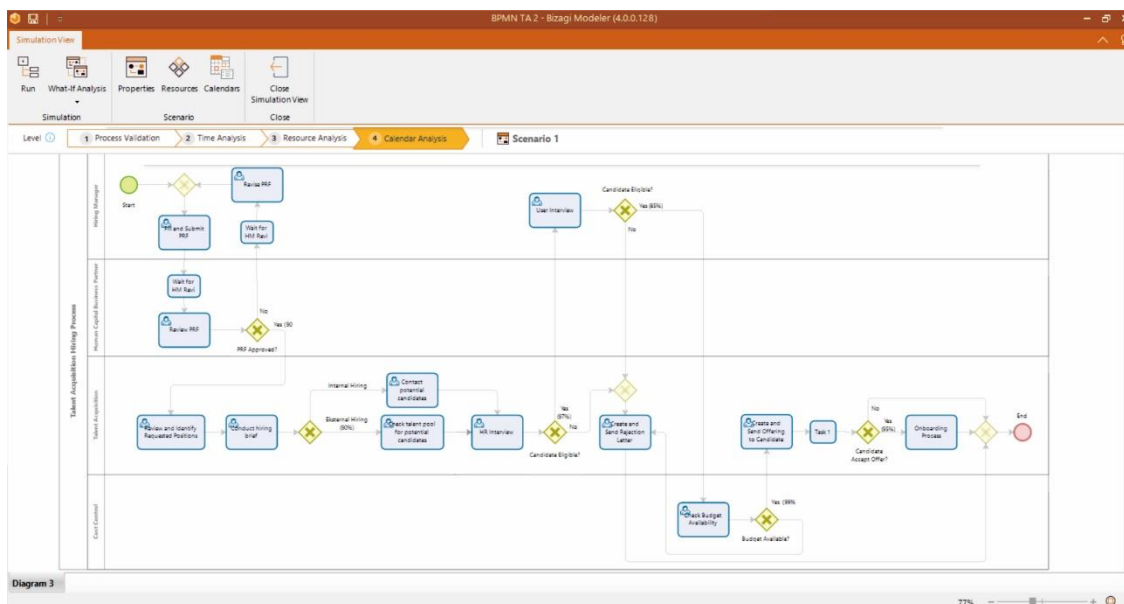
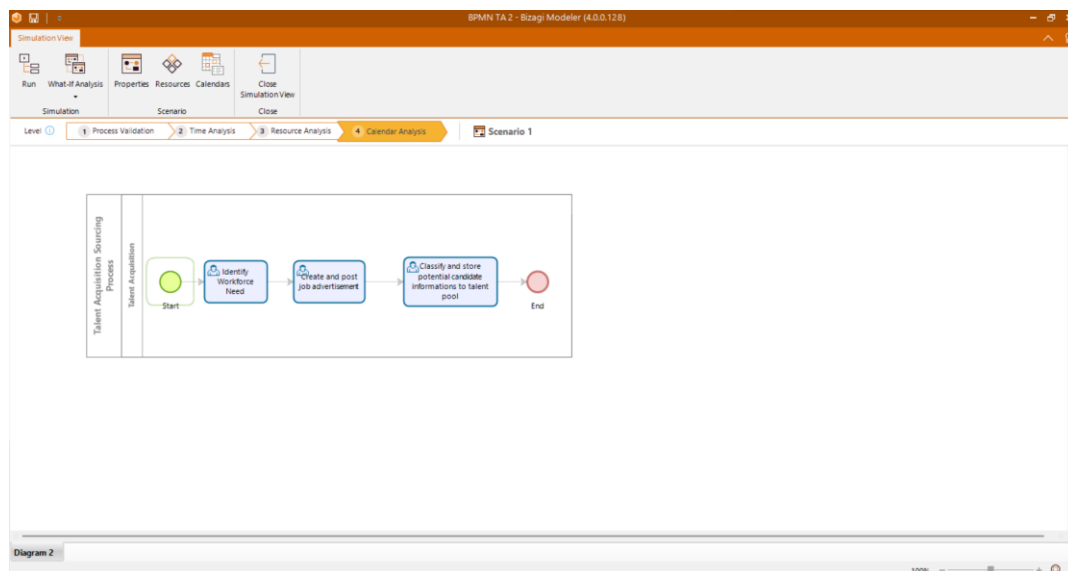
### 3. Hasil Simulasi Proses bisnis



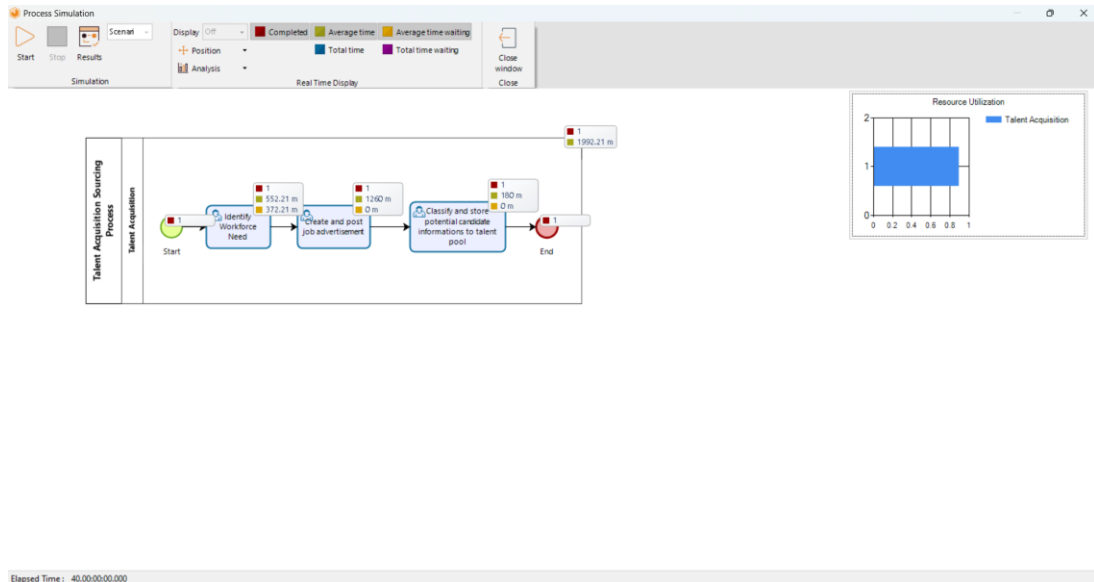


## B-2 Hasil Simulasi Proses Bisnis *to-be*

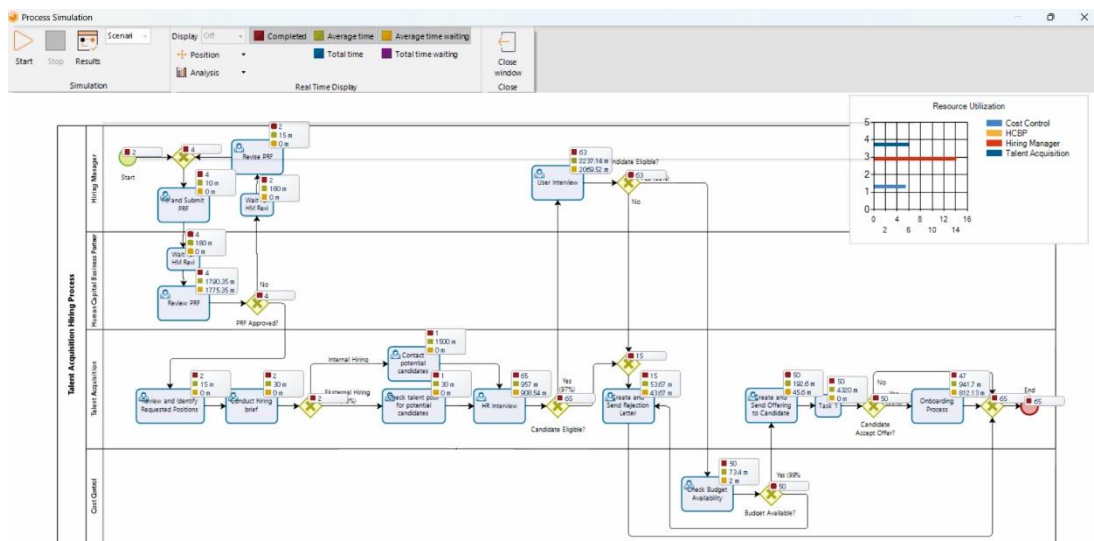
### 1. Tampilan *simulation view* Bizagi Modeler



2. Tampilan ketika proses simulasi berjalan

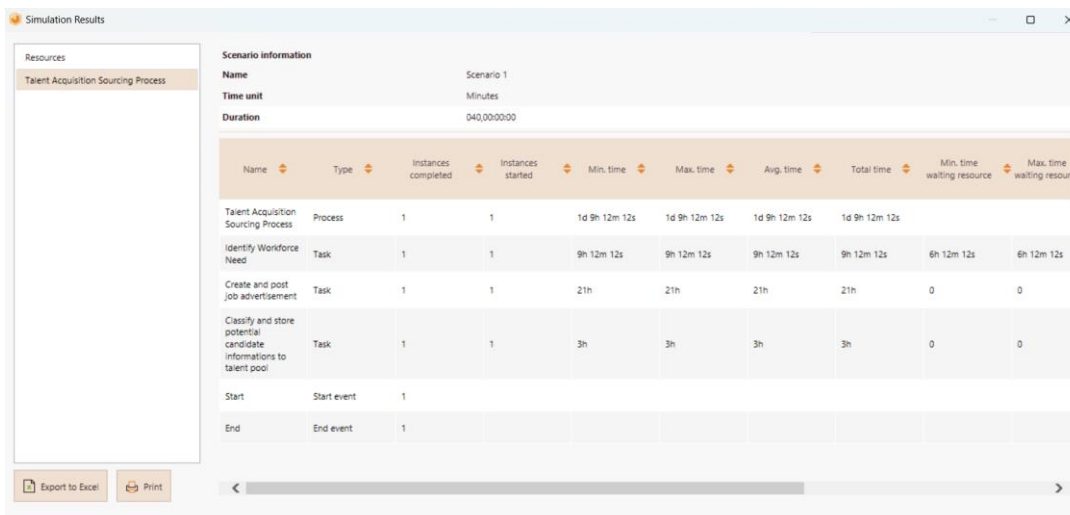
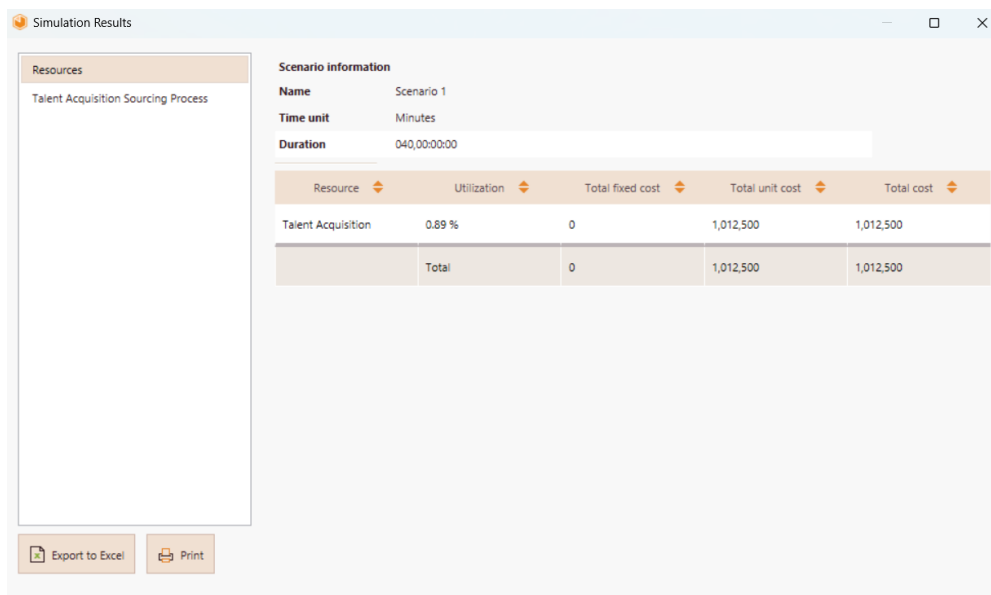


Elapsed Time : 40:00:00:00.000



Elapsed Time : 40:00:00:00.000

### 3. Hasil Simulasi Proses bisnis



**Simulation Results**

**Resources**

Talent Acquisition Hiring Process

**Scenario information**

**Name** Scenario 1

**Time unit** Minutes

**Duration** 040,00:00:00

Resource	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
Talent Acquisition	5.74 %	0	4,336,675	4,336,675
HCBP	0.17 %	0	75,000	75,000
Cost Control	5.47 %	0	727,123.25	727,123.25
Hiring Manager	15.38 %	0	5,168,750	5,168,750
<b>Total</b>		0	10,307,748.25	10,307,748.25

Export to Excel
Print

**Simulation Results**

**Resources**

Talent Acquisition Hiring Process

**Scenario information**

**Name** Scenario 1

**Time unit** Minutes

**Duration** 040,00:00:00

Name	Type	Instances completed	Instances started	Min. time	Max. time	Avg. time	Total time	wait
Budget Available?	Gateway	49	49					
Candidate Accept Offer?	Gateway	46	46					
Candidate Eligible?	Gateway	56	56					
Candidate Eligible?	Gateway	59	59					
Candidate Eligible?	Gateway	128	128					
Check Budget Availability	Task	49	49	15m	25m	19m 4s	15h 35m	0
Check talent pool for potential candidates	Task	1	1	30m	30m	30m	30m	0
Contact potential candidates	Task	1	1	1d 1h 4m 43s	1d 1h 4m 43s	1d 1h 4m 43s	1d 1h 4m 43s	4rr
Create and Send Offering to Candidate	Task	46	46	15m	20m	15m 6s	12h 5m	0
Create and Send Rejection Letter	Task	11	11	10m	10m	10m	1h 50m	0
End	End event	134						
ExclusiveGateway	Gateway	3	3					

Export to Excel
Print

Simulation Results

Resources											
Talent Acquisition Hiring Process											
ExclusiveGateway	Gateway	10	10								
ExclusiveGateway	Gateway	134	134								
ExclusiveGateway	Gateway	2	2								
Fill and Submit PRF	Task	3	3	10m	10m	10m	30m				0
HR Interview	Task	59	59	30m	2d 12h 47m 16s	6h 58m 4s	17d 3h 6m 20s				0
Onboarding Process	Task	40	40	30m	2d 15h 30m	15h 4m 10s	25d 2h 46m 52s				0
PRF Approved?	Gateway	3	3								
Review and Identify Requested Positions	Task	2	2	15m	15m	15m	30m				0
Review Candidates Profile	Task	128	128	5m	21h 8m	7h 26m 20s	39d 16h 11m				0
Review PRF	Task	3	3	15m	3h 22m 16s	2h 19m 30s	6h 58m 32s				0
Revise PRF	Task	1	1	15m	15m	15m	15m				0
Start	Start event	2									
Submit Candidates Profile to HM	Task	128	128	2m	44m	22m	1d 22h 58m				0
Talent Acquisition Hiring Process	Process	134	134	11h 21m 16s	11d 7h 17m 16s	3d 18h 39m 10s	506d 3h 29m 8s				
Task 1	Task	48	48	3d	3d	3d	144d				0
User Interview	Task	58	58	19h 55m	5d 2h 25m	3d 12h 26m 47s	204d 1h 53m 39s				18
Wait for HM											

Export to Excel Print