

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Kemudahan dan kecepatan akses internet menjadi hal utama yang dipertimbangkan para pengguna terlebih untuk mendukung aktivitas bisnis (Wibowo, 2014). Dengan berkembangnya teknologi internet yang begitu pesat memaksa para pelaku bisnis mau tidak mau akhirnya menggunakan berbagai macam layanan internet untuk menunjang proses bisnis. Perusahaan berharap dengan adanya internet semakin memberikan kemudahan-kemudahan dalam aktivitas bisnis terutama dalam hal melakukan komunikasi baik antara para pekerja maupun kepada pelanggan (Warpindyastuti & Sulistyawati, 2018).

PT XYZ adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi serta jaringan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Dalam rangka memenuhi permintaan pelanggan di wilayah Jambi, disediakan beberapa produk layanan antara lain ASAP (Aplikasi Sistem Analisa Pengendalian) Digital, HSI (*High Speed Internet*), Astinet, WMS (*Wifi Managed Service*), Sooltan Net, dll. Untuk melayani pelanggan *corporate*, PT XYZ menghadirkan Unit *Business Government Enterprise Service* (BGES) yang selanjutnya akan disebut sebagai BGES. Unit BGES merupakan unit yang bekerja di bidang *marketing* pada tiga segmen yakni, *Business*, *Government* dan *Enterprise*. Singkatnya, unit ini bertugas mencari pelanggan tingkatan tertinggi yakni pelanggan *corporate*. Pada unit BGES terdapat 6 pilar utama yang membagi pokok pekerjaan dimulai dari *account management*, *solution & partnership management*, *bidding management*, *project management*, *collection management* serta *customer care*.

Pilar BGES yang berfokus dalam memastikan pembayaran dari pelanggan terlaksana dengan lancar disebut *Collection Management*. *Collection Management* menangani proses pembayaran pelanggan *corporate* yang menggunakan layanan dari unit BGES. Salah satu bagian yang diurus oleh *Collection Management* adalah data pelanggan *outstanding*.

Data pelanggan *Outstanding* merupakan data tunggakan atau tagihan dari datin (data dan internet) yang muncul setiap bulan dikarenakan pelanggan tidak membayar tagihan tersebut selama lebih dari dua bulan. Terdapat beberapa

alasan yang menyebabkan data pelanggan tergolong *outstanding* diantaranya adalah kurangnya ketersediaan informasi terkait jumlah tagihan dan pelanggan ingin berhenti menggunakan layanan atau tidak lagi memperpanjang kontrak. Adanya data *outstanding* tentunya membuat perusahaan merugi dikarenakan pembayaran yang tertunda. Dengan banyaknya pelanggan yang terdaftar pada pelanggan *outstanding* mengakibatkan semakin banyak pemasukan perusahaan yang tertunda. Tabel I.1 merupakan tabel *gap* antara jumlah pelanggan *outstanding* yang telah membayar tagihan dan yang belum membayarkan tagihan *outstanding* selama Bulan Januari hingga Bulan Desember tahun 2021 yang didapatkan dari data historis perusahaan.

Tabel I.1 Data Jumlah Pelanggan *Outstanding* Bulan Januari – Desember 2021

No	Periode 2021	Akumulasi <i>Outstanding</i>	Total <i>Outstanding</i>	<i>Outstanding</i> Belum Lunas	<i>Outstanding</i> Sudah Lunas	<i>Achievement</i> Penagihan (Setiap Bulan)
1	Januari	-	377	362	15	3,98%
2	Februari	10	387	378	9	2,33%
3	Maret	5	392	378	14	3,57%
4	April	18	410	393	17	4,15%
5	Mei	-	410	379	31	7,56%
6	Juni	8	418	382	36	8,61%
7	Juli	-	418	378	40	9,57%
8	Agustus	11	429	387	42	9,79%
9	September	59	488	424	64	13,11%
10	Oktober	169	657	561	96	14,61%
11	November	35	692	436	256	36,99%
12	Desember	1	693	258	435	62,77%
Rata-Rata <i>Achievement</i> Penagihan Tahun 2021						14,75%

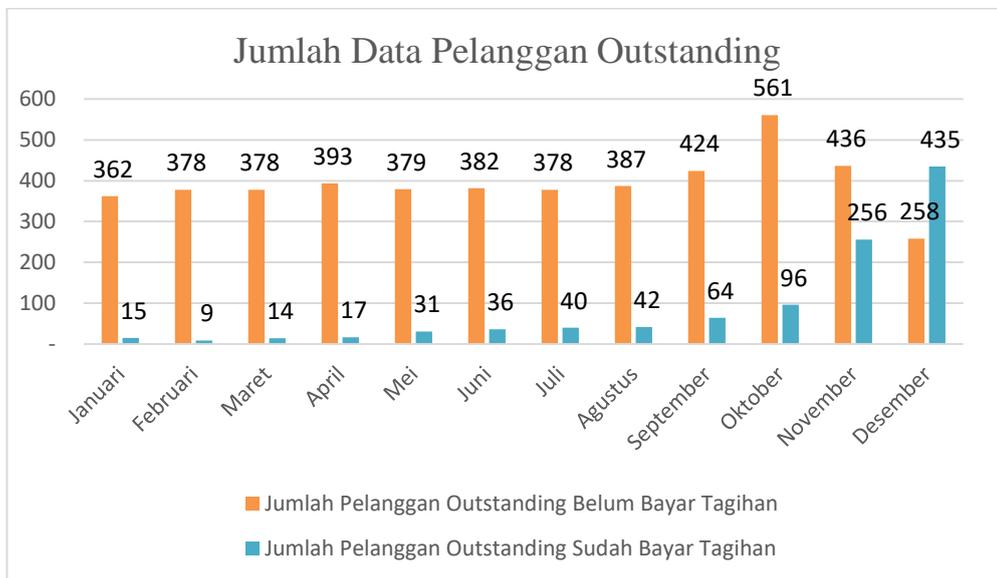
Jumlah *outstanding* setiap bulannya merupakan hasil *outstanding* bulan sebelumnya ditambah dengan penambahan *outstanding*. Sehingga untuk mencari

akumulasi *outstanding* setiap bulannya cukup mengurangi *outstanding* bulan sekarang dengan *outstanding* bulan sebelumnya.

Pada Tabel I.1 terlihat bahwa *achievement* penagihan masih tergolong rendah. Dimana *achievement* penagihan didapatkan dengan cara sebagai berikut.

$$Achievement\ penagihan = \frac{Outstanding\ Sudah\ Lunas}{Total\ Outstanding}$$

Dari rumusan tersebut, didapatkanlah *achievement* penagihan terendah yaitu dibulan Februari dengan persenan sebesar 2,33%. Sementara itu, *achievement* terbesar jatuh pada akhir tahun yaitu pada bulan Desember sebesar 62,77%. Dalam rentang bulan Januari hingga Desember, persentase mendekati akhir tahun semakin besar karena penagihan semakin giat dilakukan. Kunci sukses dalam mengurangi *outstanding* adalah penagihan yang dilakukan secara rutin. Selain secara pola data, kunci sukses dalam penagihan terlihat selama 6 bulan kerja (observasi). Dari data, rata-rata *achievement* penagihan pada tahun 2021 sangatlah rendah hanya sebesar 14,75%. Dari hal tersebut, dapat diketahui bahwa penagihan belum maksimal dilakukan oleh salah satu pilar BGES yaitu *collection management*.



Gambar I.1 Grafik *Gap* Data *Outstanding*

Pada Gambar I.1 terdapat *gap* yang cukup besar antara pelanggan *outstanding* yang telah lunas tagihannya dan pelanggan *outstanding* yang belum lunas tagihannya. Pada akhir tahun 2021 yakni bulan November dan Desember, terjadi kenaikan jumlah pelanggan *outstanding* yang sudah membayar tagihan

dikarenakan frekuensi penagihan yang dikejar di akhir tahun. Namun di akhir tahun pun tetap masih banyak data pelanggan *outstanding*. Hal ini mempertegas bahwa pelanggan yang sudah membayar tagihan masih sedikit.

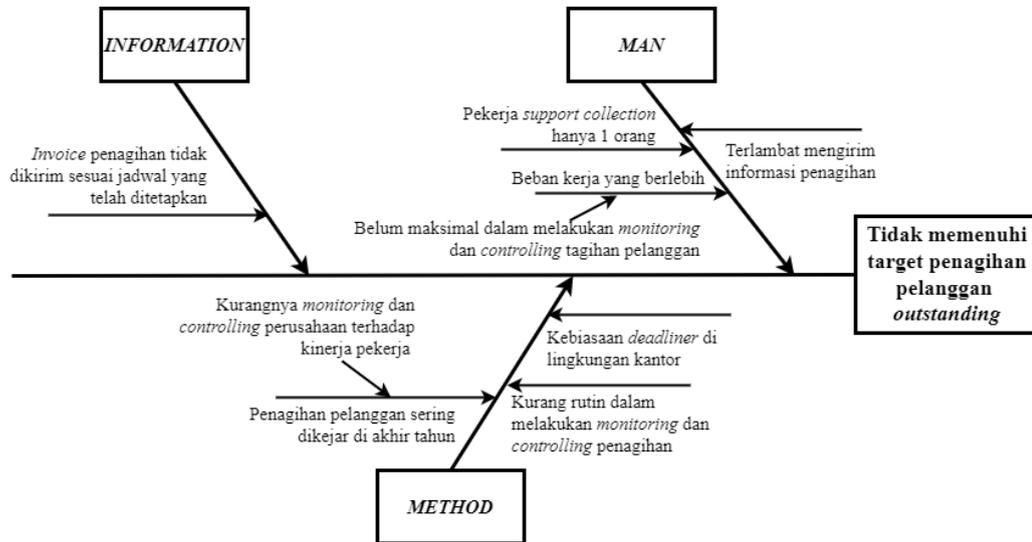
Proses awal dari data *outstanding* adalah pengiriman nama pelanggan *outstanding* dari Regional kepada *collection management* BGES PT XYZ dan selesainya data *outstanding* apabila pelanggan telah melunasi semua biaya tunggakan yang ada dan tercatat pada *enterprise system* perusahaan dan *spreadsheet* perusahaan. Dengan banyaknya jumlah pelanggan pada data *outstanding* menyebabkan perusahaan berpotensi mengalami penundaan dalam pendapatan. Dimana, setiap jumlah tagihan setiap pelanggan pada data *outstanding* berharga dengan *range* Rp50.000,00 hingga Rp358,000,000.00. Berdasarkan jumlah *outstanding* yang belum di bayarkan, maka perusahaan berpotensi memiliki piutang sebesar yang ditunjukkan oleh Tabel I.2.

Tabel I.2 Jumlah Piutang Tak Tertagih Januari – Desember 2021

No	Periode 2021	Jumlah Tagihan <i>Outstanding</i>	Kumulatif Penambahan <i>Outstanding</i>
1	Januari	Rp 6,654,938,095.00	-
2	Februari	Rp 6,934,567,928.00	Rp 279,629,833.00
3	Maret	Rp 7,221,654,826.00	Rp 287,086,898.00
4	April	Rp 6,652,475,346.00	-
5	Mei	Rp 6,959,744,234.00	Rp 307,268,888.00
6	Juni	Rp 7,257,099,515.00	Rp 297,355,281.00
7	Juli	Rp 7,611,558,959.00	Rp 354,459,444.00
8	Agustus	Rp 7,508,249,067.00	-
9	September	Rp 7,785,742,877.00	Rp 277,493,810.00
10	Oktober	Rp 8,763,988,961.00	Rp 978,246,084.00
11	November	Rp 10,208,511,008.00	Rp 1,444,522,047.00
12	Desember	Rp 7,000,458,871.00	-
Rata-Rata Penambahan <i>Outstanding</i> Kumulatif			Rp 528,257,785.63

Collection management menetapkan target jumlah *outstanding* pada periode terakhir dalam setahun harus kurang dari Rp 1.000.000,00, sementara berdasarkan Tabel I.2 dapat disimpulkan bahwa jumlah *outstanding* mencapai Rp 7.000.458.871,00 pada akhir tahun dengan rata-rata penambahan kumulatif *outstanding* perbulannya sebesar Rp 528.257.785,63.

Dari banyaknya jumlah piutang tersebut, maka dilakukanlah identifikasi menggunakan *fishbone diagram* untuk mempermudah analisis permasalahan dan penyebab. Identifikasi *fishbone* dilakukan berdasarkan observasi penulis selama 6 bulan di PT XYZ. Berangkat dari observasi tersebut, didapatkanlah beberapa permasalahan yang ada. Hasil observasi lapangan didukung juga oleh hasil wawancara penulis bersama dengan *Account Manager* dan *Support Collection* yang dapat dilihat pada lampiran c dan lampiran d.



Gambar I.2 *Fishbone Diagram*

Faktor pertama yaitu *man*, dimana pekerja belum maksimal dalam melakukan *monitoring* dan *controlling* tagihan *outstanding* pelanggan. Hal ini disebabkan oleh pekerja memiliki beban kerja yang berlebih. Untuk semua proses pembayaran pada divisi BGES, hanya terdapat satu orang *support collection*. Dengan hanya memiliki satu orang *support collection*, maka muncul lagi penyebab target penagihan tidak tercapai yaitu pekerja kerap kali terlambat mengirimkan informasi penagihan kepada pelanggan.

Selanjutnya untuk *method* kerja pada perusahaan adalah penagihan selalu dikejar ketercapaiannya di akhir tahun yang menandakan kurangnya *monitoring* dan

controlling oleh perusahaan terkait kinerja pekerja yang terlibat pada proses penagihan *outstanding* pelanggan sehingga sewaktu di bulan-bulan sebelumnya penagihan terkesan tidak terlalu diutamakan. Selain itu perusahaan belum rutin dalam melakukan *monitoring* dan *controlling*. Hal ini disebabkan belum adanya *requirement* yang jelas terkait penagihan. Kebiasaan *deadliner* yang ada pada lingkungan kantor juga menjadi penyebab target penagihan tidak terpenuhi.

Pada *infotmation*, informasi mengenai tagihan berbentuk *invoice* tidak dikirimkan sesuai jadwal yang ditetapkan. Pengiriman informasi terkait penagihan akan diinfokan tanggal 5-12 setiap bulannya. Dikarenakan beban kerja *support collection* yang banyak, kerap kali informasi terkait penagihan terlambat dikirimkan.

Berdasarkan hasil analisis diatas menggunakan *fishbone diagram*, proses penagihan pelanggan *outstanding* tidak memenuhi target yang telah ditentukan disebabkan oleh beberapa faktor yakni *man*, *method*, dan *information*.

I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah dilakukan, didapatkan beberapa alternatif solusi. Pada Tabel I.3 terdapat informasi terkait alternatif solusi yang ditawarkan pada tugas akhir ini:

Tabel I.3 Alternatif Solusi

No	Akar Masalah	Potensi Solusi
1	Beban pekerja berlebihan sehingga proses penagihan <i>outstanding</i> tertunda.	Pengaturan beban kerja
2	Terlambat mengirim informasi penagihan	Sistem <i>reward and punishment</i> terhadap ketercapaian dalam menagih piutang <i>outstanding</i>
3	<i>Invoice</i> penagihan tidak dikirim sesuai jadwal yang telah ditetapkan	Usulan <i>scheduling</i> (penjadwalan) pengiriman <i>invoice</i> penagihan
4	<ul style="list-style-type: none"> Kurangnya <i>monitoring</i> dan <i>controlling</i> perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Pembuatan dokumen pedoman kerja pada proses penagihan

	<p>terhadap kinerja pekerja pada proses penagihan <i>outstanding</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem <i>monitoring</i> yang ada belum optimal • Belum maksimal dalam melakukan <i>monitoring</i> dan <i>controlling</i> proses penagihan <i>outstanding</i> 	<p>pelanggan <i>outstanding</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usulan perancangan sistem penagihan <i>outstanding</i> • Usulan perbaikan proses <i>monitoring</i> dan <i>controlling</i> pada proses penagihan <i>outstanding</i> • Usulan perancangan <i>dashboard monitoring</i> dan <i>controlling</i> pada proses penagihan <i>outstanding</i>
--	---	---

Dalam menentukan potensi solusi yang tepat dalam tugas akhir, pemilihan akan dilihat dari *diagram fishbone* yang terdapat pada Gambar I.2. Dari diagram *fishbone* dapat terlihat bahwa apa saja yang mempengaruhi target penagihan *outstanding* tidak terpenuhi. Pada diagram *fishbone* terlihat bahwa target penagihan tidak tercapai dikarenakan tiga masalah yaitu, dari manusia, informasi, dan metode. Maka dari itu terpilih lah usulan perbaikan proses *monitoring* dan *controlling* pada proses penagihan *outstanding* untuk menyelesaikan akar permasalahan dilihat dari yang paling mendesak pada PT XYZ. Terpilihnya alternatif solusi tersebut berdasarkan pertimbangan berikut.

- Permasalahan utama yang dialami adalah masalah pengawasan yang kurang dilakukan pekerja akibat beban kerja yang berlebih.
- Proses *monitoring* dan *controlling* yang sudah ada belum mampu mencapai target yang diinginkan perusahaan (< Rp 1.000.000 pada akhir tahun).
- Perbaikan pada proses pengawasan yang dilakukan secara otomatisasi dapat membantu pekerjaan *support collection* sehingga beban kerja mengalami penurunan.
- Preferensi dari lapangan menunjukkan dengan melakukan perbaikan pada proses *monitoring* dan *controlling*, presentase penyelesaian masalah yang ada jauh lebih besar daripada potensi solusi lainnya.
- Dikarenakan PT XYZ bergerak dibidang digital, maka pengimplementasian usulan perbaikan sangat mungkin dilakukan.

Bukti bawah potensi solusi terpilih sangat mendesak adalah bukti dilapangan bahwa kurangnya *monitoring* dan *controlling* masalah penagihan *outstanding*. Dimana pengawalan hanya dilakukan satu orang dan mekanisme *monitoring* dan *controlling* tagihan *outstanding* eksisting belum optimal dilakukan karena ditandai dengan masih banyaknya jumlah piutang.

Dengan potensi solusi berfokus pada *monitoring* dan *controlling*, maka dapat menyelesaikan permasalahan pada sisi manusia, informasi dan metode. Untuk itu, tugas akhir ini akan berfokus pada usulan perbaikan *monitoring* dan *controlling* dalam proses penagihan *outstanding* pelanggan berupa perancangan perbaikan dengan otomatisasi dalam melakukan informasi *reminder*.

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka didapatkan rumusan masalah dari penelitian ini yaitu.

- a. Apa saja *requirement* dalam melakukan perbaikan sistem *monitoring* dan *controlling* pada proses penagihan *outstanding* pelanggan pada PT XYZ?
- b. Bagaimana usulan rancangan perbaikan sistem *monitoring* dan *controlling* pada proses penagihan *outstanding* pelanggan pada PT XYZ?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka didapatkan tujuan dari dilakukannya penelitian ini yaitu.

- a. Menetapkan *requirement-requirement* yang diperlukan dalam melakukan perbaikan sistem *monitoring* dan *controlling* proses penagihan *outstanding* pelanggan pada PT XYZ.
- b. Merancang perbaikan sistem *monitoring* dan *controlling* pada proses penagihan *outstanding* pelanggan pada PT XYZ.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu.

- a. Bagi perusahaan, memberi masukan mengenai *requirement* dan mekanisme kerja terkait *monitoring* dan *controlling* pada proses penagihan pelanggan *outstanding*. Sehingga dapat meminimalkan jumlah piutang.

- b. Bagi penulis, menerapkan keilmuan Teknik Industri berdasarkan apa yang didapatkan selama perkuliahan.
- c. Bagi pembaca, menambah wawasan mengenai proses bisnis atau juga dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini memiliki sistematika penulisan sebagai berikut.

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini penulis membahas mengenai latar belakang dari permasalahan yang diangkat. Dalam melakukan identifikasi permasalahan yang ada penulis menggunakan bantuan *fishbone diagram*. Kemudian selanjutnya penulis membuat rumusan masalah yang nantinya akan menjadi pembahasan dalam penelitian ini. Selanjutnya terdapat tujuan tugas akhir yang menjadi keluaran dari penelitian ini, manfaat tugas akhir yang ditujukan untuk perusahaan, penulis dan pembaca serta terdapat sistematika penulisan sebagai arahan untuk bab selanjutnya.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini penulis membahas perbandingan metode dari penelitian sebelumnya, metode yang penulis ambil serta literatur terkait yang digunakan dalam penelitian. Selain perbandingan metode, penulis juga membahas kemungkinan-kemungkinan pemilihan teori lain yang dapat membantu dalam realisasi metode yang dipilih.

BAB III Sistematika Penyelesaian Masalah

Pada bab ini penulis membahas mengenai identifikasi sistem yang terintegrasi, selain itu terdapat juga sistematika perancangan dalam bentuk diagram alur. Selanjutnya juga terdapat batasan dan asumsi dari penelitian serta *timeline* penyelesaian penelitian.

BAB IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada bab ini dilakukan pengumpulan data, spesifikasi rancangan, proses rancangan, hasil rancangan serta verifikasi hasil rancangan.

Dalam pengumpulan data, data yang dikumpulkan merupakan aktivitas-aktivitas eksisting dari proses penagihan pelanggan *outstanding* serta dokumen proses bisnis penagihan pelanggan *outstanding* di PT XYZ. Selain itu dikumpulkan juga data terkait *job description* dan struktur organisasi dari PT XYZ. Pada tahap spesifikasi rancangan akan dijelaskan mengenai spesifikasi dan standar yang digunakan dalam tugas akhir ini. Dalam tahap perancangan, akan dilakukan perancangan perbaikan mekanisme *monitoring* dan *controlling* pada proses penagihan *outstanding*. Lalu untuk tahap verifikasi akan dilakukan *checklist* apakah sudah sesuai dengan spesifikasi dan standar yang digunakan.

BAB V Validasi dan Evaluasi Hasil Rancangan

Pada bab ini dilakukan proses verifikasi dan validasi berupa *form/lembar checklist* yang akan diberikan kepada PT XYZ. Sehingga dapat mengetahui apakah usulan proses bisnis telah benar-benar menyelesaikan masalah. Selain itu akan dilakukan pengecekan apakah spesifikasi perancangan yang dibuat dibab sebelumnya telah terpenuhi.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini, dilakukan tahap kesimpulan dan saran yang merupakan tahap akhir dari penelitian ini. Pada bab ini akan diambil kesimpulan secara keseluruhan dari penelitian. Kesimpulan dan saran disesuaikan dengan rumusan masalah dan tujuan yang telah ada pada bab sebelumnya. Setelah itu, kekurangan dari penelitian akan dijadikan saran untuk penelitian-penelitian terkait atau serupa selanjutnya.