

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Jasa dapat diartikan sebagai tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu (Kotler & Keller, 2009). Adanya teori mengenai definisi jasa tersebut dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa perusahaan jasa adalah perusahaan yang melakukan aktivitas ekonomi melalui serangkaian aktivitas *intangible* dengan interaksi langsung pada konsumen untuk mengatasi masalah pada konsumen. Oleh karena itu, perusahaan jasa dituntut untuk memberikan kinerja dan pelayanan terbaik untuk para konsumennya dikarenakan konsumen memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan terbaik. Perusahaan jasa akan terus berkembang jika perusahaan tersebut dapat memenuhi keinginan konsumen, terus meningkatkan kinerja, dan dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada sehingga perusahaan mendapatkan kepercayaan dari konsumen yang membuat loyalitas konsumen tinggi pada perusahaan tersebut.

PT. XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan air khusus dan layanan berupa jasa pengolahan air demin, pengolahan air buangan, dan jasa operasi serta perawatan *Water Treatment Plant (WTP) & Wastewater Treatment Plant (WWTP)* yang didirikan pada tahun 2019 di Kota Cilegon dengan status sebagai salah satu anak perusahaan BUMN Indonesia. Saat ini PT. XYZ memiliki 173 karyawan dengan status karyawan *non-organic*, hal yang dimaksud adalah perusahaan saat ini tidak memiliki karyawan organik sehingga untuk karyawannya terdiri dari karyawan dengan status Penugasan PT. A (perusahaan induk), Penugasan PT. B, PKWT, *Outsourcing*, dan *Job Orders* yang jumlahnya dijelaskan pada tabel I.1 berikut:

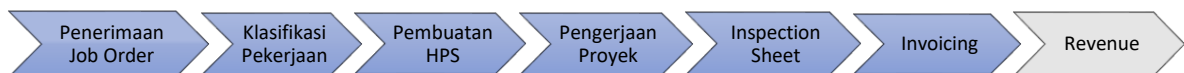
Tabel I. 1 Status dan Jumlah Karyawan PT. XYZ

NO	STATUS KARYAWAN	JUMLAH (ORANG)
1	PENUGASAN PT. A	92
2	PENUGASAN PT. B	4
3	PKWT	17
4	OUTSOURCING	20
5	JOB ORDER	40
Jumlah		173

Sumber: PT. XYZ, 2022

Dalam bisnis pengolahan air khusus, operasi dan perawatan WTP & WWTP, PT. XYZ memiliki prospek yang bagus untuk kedepannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Kepala Departemen Operasi dan Pengembangan Usaha, didapatkan informasi bahwa PT. XYZ memiliki tujuan jangka pendek untuk menjadi perusahaan yang menguasai bidang O&M WTP seluruh industri di Kota Cilegon. Hal tersebut akan menjadi langkah besar perusahaan dalam memperkuat portofolio dan mencapai tujuan jangka panjangnya yaitu memperluas bisnis diluar area Kota Cilegon dan menjadi perusahaan *water treatment solution* terkemuka di Indonesia. Oleh karena nya, perusahaan tidak boleh puas dengan pencapaian saat ini dan harus selalu kompetitif serta menjaga kualitas nya.

Sebagai perusahaan jasa yang memiliki bisnis inti pada perawatan WTP & WWTP, PT. XYZ memiliki siklus dalam pengelolaan proyek untuk menghasilkan *revenue*. Berikut merupakan siklus pengelolaan proyek PT. XYZ.



Gambar I. 1 Siklus Pengelolaan Proyek PT. XYZ

Tetapi dalam perjalanan bisnis nya perusahaan mendapatkan keluhan dari pelanggan dalam hal penerimaan *invoice* yang mengalami keterlambatan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Staff Keuangan, didapatkan informasi bahwa masalah keterlambatan penerbitan *invoice* kepada pelanggan

mulai terjadi pada tahun 2019, tetapi perusahaan pada saat itu belum melakukan *monitoring* terhadap keluhan pelanggan dan capaian perusahaan sehingga tidak ada data yang dapat menunjukkan jumlah keterlambatan penerbitan *invoice* kepada pelanggan di tahun 2019. Kemudian di tahun 2022 perusahaan mulai melakukan *monitoring* terhadap keluhan pelanggan dan capaian perusahaan sehingga didapatkan data keterlambatan penerbitan *invoice* pada tahun 2022 dan 2023.



Gambar I. 2 Diagram Jumlah Keterlambatan Penerbitan Invoice pada Januari 2022 - Desember 2022

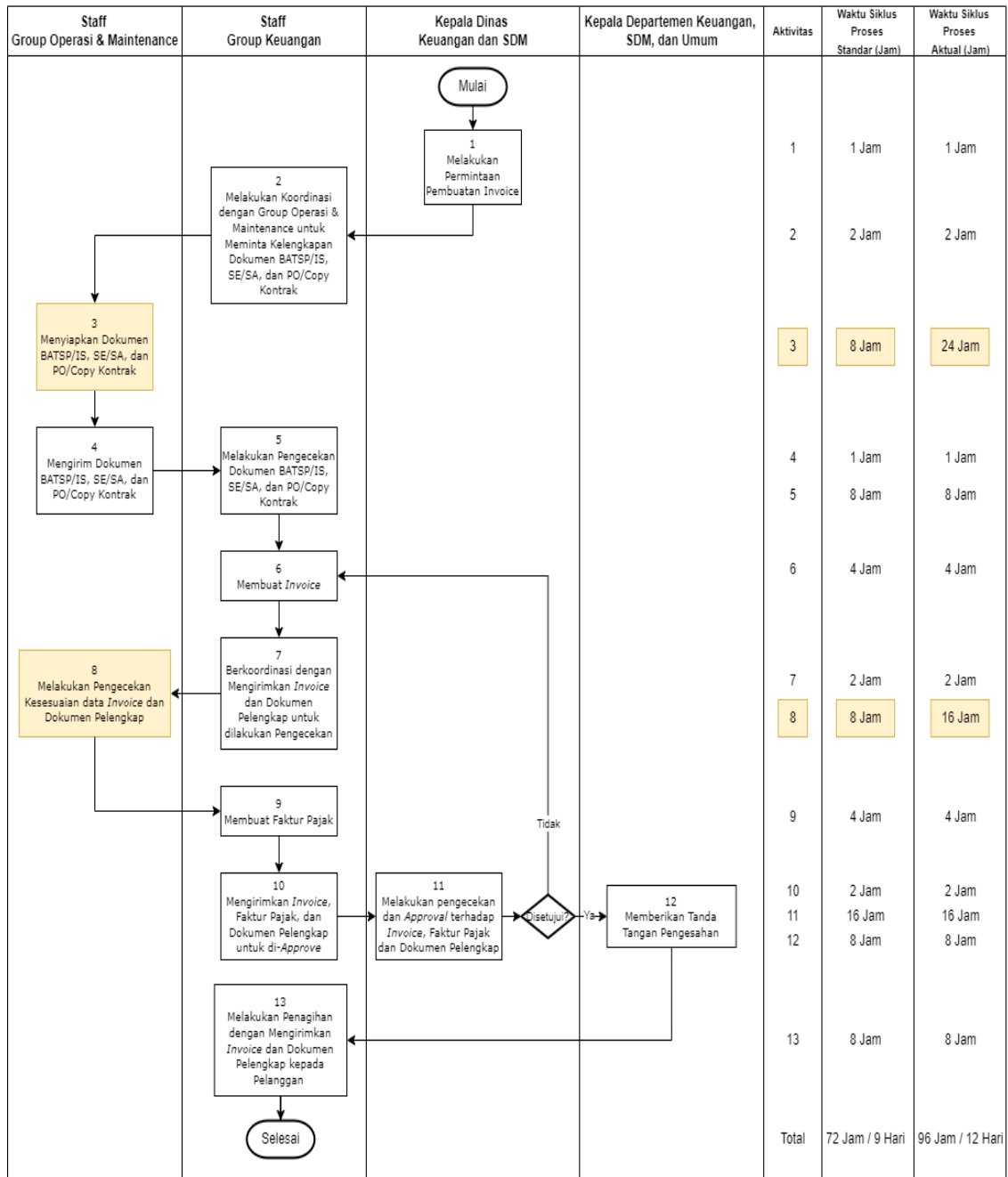


Gambar I. 3 Diagram Jumlah Keterlambatan Penerbitan Invoice pada Januari 2023- Desember 2023

Berdasarkan grafik pada Gambar I.2 dan Gambar I.3, keterlambatan penerbitan *invoice* kepada pelanggan terjadi dengan jumlah yang berbeda-beda dikarenakan

jumlah proyek yang dikerjakan fluktuatif, hal tersebut memerlukan perhatian khusus dari perusahaan karena akan memberikan dampak buruk pada perusahaan jika terus dibiarkan. Penerbitan *invoice* seharusnya tidak boleh terlambat karena *invoice* merupakan dokumen tagihan yang dikeluarkan oleh pihak penyedia jasa sebagai tagihan yang harus dibayarkan oleh pelanggan kepada perusahaan, sehingga jika terjadi keterlambatan dalam penerbitan *invoice* kepada pelanggan akan menyebabkan pembayaran tagihan pelanggan ke perusahaan mengalami keterlambatan dan dapat berpengaruh terhadap *cash flow* perusahaan. Selain itu, keterlambatan proses penerbitan *invoice* menyebabkan kerugian pada PT. XYZ karena proyek yang dikerjakan sudah diselesaikan tetapi pembayaran oleh pelanggan terhambat. Berdasarkan wawancara yg dilakukan kepada Staff Keuangan, didapatkan informasi bahwa keterlambatan penerbitan *invoice* terjadi karena mengalami beberapa kendala seperti proses *invoicing* memakan waktu yang lama karena masih belum memiliki sistem tersendiri, dan adanya waktu tunggu yang lama untuk mendapatkan dokumen penunjang untuk proses *invoicing* sehingga tidak efisien.

Saat ini PT. XYZ melakukan proses pembuatan *invoice* hingga penerbitan *invoice* kepada pelanggan dengan cara manual yang melibatkan beberapa posisi yaitu Staff Keuangan, Staff Operasi dan Maintenance, Kepala Dinas Keuangan dan SDM, serta Kepala Departemen Keuangan, SDM dan Umum, berikut merupakan alur proses pembuatan *invoice* yang dilakukan pada PT. XYZ.



Gambar I. 4 Alur Proses *Invoicing*

Berdasarkan Gambar I.4, proses *invoicing* memiliki 13 tahap, yaitu:

1. Proses pertama, yaitu Kepala Dinas Keuangan dan SDM membuat permintaan kepada Staff Group Keuangan untuk memproses *Invoice*.
2. Proses selanjutnya, yaitu Staff Group Keuangan membutuhkan dokumen penunjang untuk membuat *invoice* seperti dokumen Berita Acara Serah Terima Pekerjaan (BASTP) atau *Inspection Sheet (IS)*, *Service Entry (SE)*

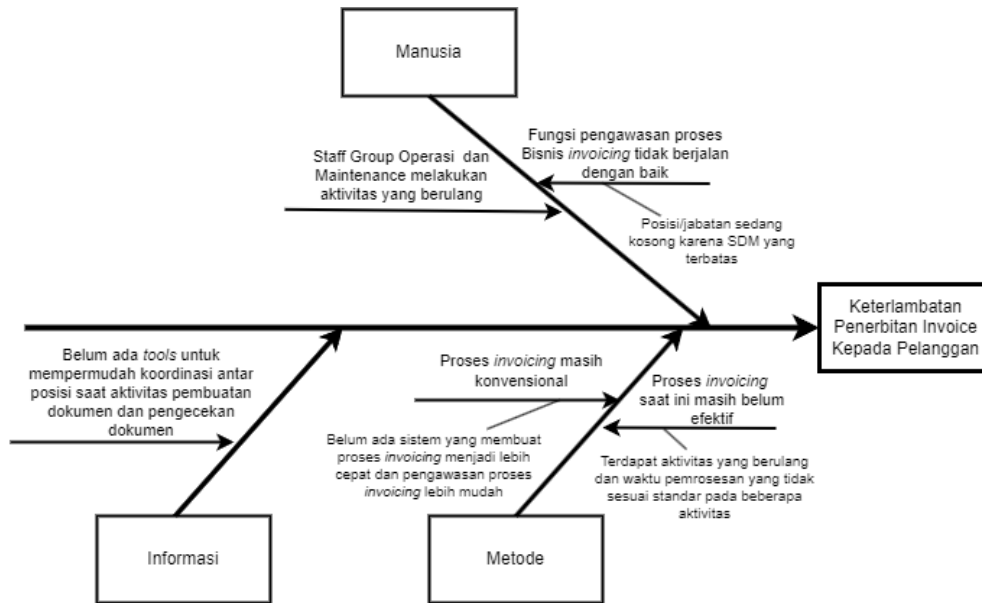
atau *Service Acceptance (SA)*, *Purchase Order (PO)* atau *Copy Kontrak*. Dokumen-dokumen tersebut dimiliki oleh Staff Group Operasi dan Maintenance sehingga perlu menunggu untuk mendapatkan dokumen tersebut.

3. Setelah adanya permintaan dokumen penunjang dari Staff Group Keuangan, Staff Group Operasi dan Maintenance menyiapkan dokumen-dokumen tersebut. Tetapi aktivitas ini yang membuat proses invoicing tidak efisien karena ada waktu tunggu yang cukup lama oleh Staff Group Keuangan.
4. Tahap selanjutnya Staff Group Operasi dan Maintenance mengirimkan dokumen-dokumen pendukung kepada Staff Group Keuangan.
5. Selanjutnya Staff Group Keuangan melakukan pengecekan terhadap dokumen pendukung.
6. Setelah melakukan pengecekan terhadap dokumen pendukung proses *invoicing*, Staff Group Keuangan membuat *invoice* sesuai dengan data-data yang ada pada dokumen pendukung.
7. Setelah itu Staff Group Keuangan mengirimkan *invoice* yang telah dibuat kepada Staff Group Operasi dan Maintenance untuk dilakukan pengecekan agar *invoice* sesuai dengan data yang ada pada kontrak.
8. Pada tahap ini Staff Group Operasi dan Maintenance melakukan pengecekan terhadap *invoice*.
9. Setelah itu, Staff Group Keuangan membuat faktur pajak sebagai dokumen yang wajib terlampir pada proses penagihan kepada pelanggan.
10. Setelah *invoice* dan dokumen pendukung sudah sesuai dan lengkap, Staff Group Keuangan mengirimkan dokumen-dokumen tersebut kepada Kepala Dinas Keuangan dan SDM untuk di-*approve*.
11. Pada tahap ini, Kepala Dinas melakukan pengecekan dokumen sebelum melakukan *approval*. Jika dokumen tidak ada yang perlu di revisi, maka dokumen dikirimkan kepada Kepala Departemen Keuangan, SDM, dan Umum untuk disahkan dengan tanda tangan.
12. Kepala Departemen mege sahkan dengan memberikan tanda tangan.

13. Aktivitas terakhir yaitu Staff Group Keuangan melakukan penagihan kepada pelanggan dengan mengirimkan *invoice* beserta dokumen dokumen pendukung.

Berdasarkan Gambar 1.4, Proses bisnis *invoicing* seharusnya dilakukan dan diselesaikan dalam 9 hari kerja sesuai dengan ketentuan perusahaan, tetapi saat ini proses bisnis *invoicing* memiliki estimasi waktu penyelesaian selama 12 hari kerja dikarenakan adanya waktu pemrosesan yang tidak sesuai dengan waktu standar yang terjadi pada aktivitas ke 3 dan 8 yang disebabkan oleh beberapa kendala, seperti pada aktivitas ke 3 adanya kendala pada Staff Group Operasi dan Maintenance memerlukan waktu untuk menyiapkan dokumen penunjang terutama pada dokumen *inspection sheet* karena harus dilakukan pengecekan oleh staff di bagian lapangan dan di validasi oleh posisi berwenang pada perusahaan pelanggan. Selanjutnya, kendala yang terjadi pada aktivitas ke 8 yaitu Staff Group Operasi dan Maintenance melakukan pengecekan terhadap kesesuaian antara *invoice* yang telah dibuat dengan dokumen pendukung, aktivitas ini seharusnya tidak perlu dilakukan lagi karena dokumen pendukung berasal dari Staff Group Operasi dan Maintenance sendiri dan sudah dilakukan pengecekan dokumen oleh Staff Keuangan, sehingga aktivitas ke 8 ini dirasa *wasting time*.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, dilakukan identifikasi faktor faktor yang menjadi kemungkinan penyebab dari masalah keterlambatan penerbitan *invoice* kepada pelanggan menggunakan *tools fishbone diagram* sebagai berikut:



Gambar I. 5 Fishbone Diagram

Gambar I.5 menjelaskan permasalahan yang dialami yaitu keterlambatan penerbitan *invoice* kepada pelanggan yang disebabkan oleh faktor manusia, metode, dan informasi. Pada faktor manusia berdasarkan wawancara kepada Staff Keuangan, faktor yang pertama yaitu Staff Group Operasi dan Maintenance melakukan aktivitas berulang yang menjadi salah satu penyebab waktu proses *invoicing* tidak sesuai dengan waktu standar perusahaan. Lalu faktor yang kedua yaitu terdapat masalah adanya kekosongan pada posisi Kepala Dinas SDM dan Keuangan sehingga fungsi pengawasan proses *invoicing* tidak berjalan dengan baik. Kekosongan posisi penting seperti Kepala Dinas SDM dan Keuangan dimulai sejak awal tahun 2020 dikarenakan karyawan yang menempati posisi tersebut harus ditarik kembali ke perusahaan asal dan terdapat peraturan dari perusahaan induk untuk tidak melakukan rekrutmen karyawan baru, sehingga saat ini posisi tersebut sementara waktu diisi oleh Kepala Dinas Operasi dan Maintenance.

Penyebab dari faktor metode yaitu proses *invoicing* masih dilakukan dengan cara konvensional, perusahaan belum memiliki sistem tersendiri untuk dapat mempermudah serta mempercepat proses *invoicing* sekaligus memudahkan pengawasan terhadap proses *invoicing*. Selain itu faktor kedua yaitu proses *invoicing* saat ini masih belum efektif karena masih terdapat aktivitas yang

berulang dan waktu proses pada beberapa aktivitas masih belum sesuai dengan waktu standar yang ditetapkan Perusahaan.

Penyebab dari faktor informasi yaitu belum ada *tools* yang mempermudah koordinasi antar posisi dan mempermudah perpindahan informasi pada saat aktivitas pembuatan dan pengecekan dokumen. Saat ini koordinasi dan perpindahan informasi antar posisi pada aktivitas pembuatan dan pengecekan dokumen masih belum efektif.

I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan analisis akar masalah yang dilakukan pada subbab latar belakang, didapatkan hasil bahwa permasalahan keterlambatan penerbitan *invoice* kepada pelanggan disebabkan oleh beberapa faktor. Maka dari itu, peneliti memberikan beberapa alternatif solusi yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengatasi permasalahan tersebut yang dirangkum dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel I. 2 Alternatif Solusi

No	Akar Permasalahan	Potensi Solusi
1	Fungsi pengawasan proses <i>invoicing</i> tidak berjalan dengan baik karena adanya kekosongan pada posisi yang mengemban tanggung jawab tersebut.	Melakukan perencanaan sumber daya manusia dan perbaikan <i>job description</i> .
2	Proses <i>Invoicing</i> saat ini belum efektif.	Melakukan perbaikan proses bisnis pada proses bisnis <i>invoicing</i> .
3	Staff Operasi dan Maintenance melakukan aktivitas berulang pada proses bisnis <i>invoicing</i> .	
4	Proses <i>invoicing</i> masih konvensional.	Perancangan sistem informasi pada proses bisnis <i>invoicing</i> .
5	Belum ada <i>tools</i> yang mempermudah koordinasi antar posisi dan mempermudah perpindahan informasi pada saat aktivitas pembuatan dan pengecekan dokumen.	

Berdasarkan hasil identifikasi masalah dan alternatif solusi, maka pada penelitian ini akan dilakukan perbaikan proses bisnis. Alternatif solusi tersebut dipilih karena dengan melakukan perbaikan proses bisnis diharapkan dapat membuat proses lebih efisien sehingga dapat memangkas waktu proses *invoicing* saat ini.

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka rumusan permasalahan untuk tugas akhir ini adalah:

1. Bagaimana analisis aktivitas terhadap proses bisnis eksisting pada proses *invoicing* di PT. XYZ?
2. Bagaimana *streamlining* yang dilakukan untuk perbaikan proses bisnis eksisting pada proses *invoicing* di PT. XYZ?
3. Bagaimana rancangan proses bisnis usulan untuk proses *invoicing* di PT. XYZ?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka tujuan untuk tugas akhir ini adalah:

1. Menganalisis aktivitas proses bisnis eksisting pada proses *invoicing* di PT. XYZ.
2. Merancang perbaikan proses bisnis eksisting menggunakan *streamlining* pada proses *invoicing* di PT. XYZ.
3. Merancang proses bisnis usulan untuk proses *invoicing* di PT. XYZ.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat tugas akhir ini:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan usulan perbaikan dan menjadi referensi perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada pada perusahaan.
2. Bagi peneliti, tugas akhir ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang sejenis.

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai konteks permasalahan, latar belakang permasalahan, alternatif solusi, perumusan masalah yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah dengan menciptakan sistem terintegrasi, batasan tugas akhir, manfaat tugas akhir, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada Bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diambil dan dibahas pula hasil-hasil referensi buku/ penelitian/ referensi lainnya yang dapat digunakan untuk merancang dan menyelesaikan masalah. Lalu pada akhir bab ini, terdapat analisis pemilihan metodologi/metode/kerangka kerja untuk menentukan metodologi/metode/kerangka kerja yang akan digunakan di tugas akhir ini.

Bab III Metodologi Penyelesaian Masalah

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah dalam melakukan penelitian yang terdiri dari kerangka kerja dan sistematika penyelesaian masalah yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada pada penelitian yang dijelaskan secara rinci.

Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada bab ini terdapat penjelasan tentang perancangan sistem terintegrasi untuk penyelesaian masalah. Kegiatan yang dilakukan berupa pengumpulan dan pengolahan data, pengujian data, dan perancangan solusi.

Bab V Analisa Hasil dan Evaluasi

Pada bab ini, disajikan hasil rancangan, temuan, analisis dan pengolahan data. Selain itu, bab ini juga berisi tentang validasi hasil dari solusi untuk mengetahui apakah telah benar-benar

menyelesaikan masalah atau menurunkan gap antara kondisi eksisting dan target yang akan dicapai.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan dari penyelesaian masalah pada penelitian yang telah dilakukan dan juga memberikan saran untuk solusi perbaikan untuk perusahaan dan penelitian tugas akhir selanjutnya.