No. Pok : 7133

D1
650.1
Nug
P

PERBAIKAN PROSES PENAGIHAN *ACCOUNT RECEIVABLE* TRAC RENTAL MENGGUNAKAN *BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT* DI PT SERASI AUTORAYA

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat Akademik
Program Pendidikan Diploma IV Teknik Industri Otomotif Pada
Politeknik STMI Jakarta

DATA BUKU PERPUSTAKAAN

Tgl Terima	21/10/2022
No Induk Buku	974/TIO/SB/TA/22

Disusun Oleh :

NAMA : NOVA ADITYA NUGRAHA
NIM : 1212017

POLITEKNIK STMI JAKARTA
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI
JAKARTA
2019

SUMBANGAN ALUMNI

Dipindai dengan CamScanner

POLITEKNIK STMI JAKARTA

KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN R.I.

LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

JUDUL TUGAS AKHIR :

"PERBAIKAN PROSES PENAGIHAN *ACCOUNT RECEIVABLE* TRAC RENTAL MENGGUNAKAN *BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT* DI PT SERASI AUTORAYA"

DISUSUN OLEH :

NAMA : NOVA ADITYA NUGRAHA

NIM : 11212017

PROGRAM STUDI : TEKNIK INDUSTRI OTOMOTIF

Telah Diperiksa dan Disetujui untuk Diajukan dan Dipertahankan Dalam Ujian Tugas Akhir Politeknik STMI Jakarta, Kementerian Perindustrian.

Jakarta, Juni 2019

Irma Agustiningsih Imdam, S.ST, MT

(NIP: 197208012003122002)

Dipindai dengan CamScanner

POLITEKNIK STMI JAKARTA

KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN R.I.

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL TUGAS AKHIR :

PERBAIKAN PROSES PENAGIHAN *ACCOUNT RECEIVABLE* TRAC RENTAL MENGGUNAKAN *BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT* DI PT SERASI AUTORAYA

DISUSUN OLEH :

NAMA : NOVA ADITYA NUGRAHA

NIM : 1212017

PROGRAM STUDI : TEKNIK INDUSTRI OTOMOTIF

Telah Diuji oleh Tim Penguji Sidang Ujian Tugas Akhir Politeknik STMI Jakarta

Pada Hari Jumat Tanggal 2 Agustus 2019.

Jakarta, Agustus 2019

Dosen Penguji 1,

Wilda Sukmawati, S.T., M.T
NIP: 197602082006042001

Dosen Penguji 2,

Ir. Suriadi A. S, M.Com
NIP: 195810251985031006

Dosen Penguji 3,

Ir. Moch. Rachmatullah, MBA
NIP: 195504071984031004

Dosen Penguji 4,

Irma Agustiningsih I, S.ST, MT
NIP : 197208012003122002

Dipindai dengan CamScanner

Kementerian Perindustrian
REPUBLIK INDONESIA

POLITEKNIK STMI JAKARTA

Jl. Letjen Suprapto No. 26 Cempaka Putih, Jakarta 10510
Telp: (021) 42886064 Fax: (021) 42888206
www.stmi.ac.id

LEMBAR BIMBINGAN PENYUSUNAN LAPORAN TUGAS AKHIR

Nama : Nova Aditya Nugraha

NIM : 1212017

Judul TA : Perbaikan Proses Penagihan Account Receivable menggunakan Buginess Process Improvement di PT Serasi Autoraya

Pembimbing : Irma Agustiningsih Imdam, S.ST, MT

Assisten Pembimbing : -

Tanggal	BAB	Keterangan	Paraf
22-05-2018	BAB I	- Penyerahan Surat Penugasan Dospem	
24-05-2018	BAB I	- Penyerahan BAB I - Revisi BAB I	
30-05-2018	BAB I	- Revisi BAB I	
03-07-2018	BAB II	- Penyerahan BAB II - Revisi BAB II	
09-10-2018	BAB II	- ACC BAB II	
08-11-2018	BAB III	- Penyerahan BAB III	
09-11-2018	BAB III	- Revisi BAB III	
22-11-2018	BAB III	- ACC BAB III	
11-12-2018	BAB IV	- Penyerahan BAB IV	
18-12-2018	BAB IV	- Revisi BAB IV	
21-03-2019	BAB IV	- ACC BAB IV	
25-04-2019	BAB V	- Penyerahan BAB V	
16-05-2019	BAB V	- Revisi BAB V	
18-06-2019	BAB VI	- ACC BAB V - Penyerahan & ACC BAB VI	

Mengetahui,
Ka Prodi
Teknik Industri Otomotif

Muhamad Agus, ST., MT
NIP :197008292002121001

Dosen Pembimbing

Irma Agustiningsih Imdam, S.ST, MT
NIP : 197208012003122002

SAI GLOBAL CERTIFICATION SERVICES Pty Ltd Registration ISO 9001:2008 No.Reg QEC 264727

Dipindai dengan CamScanner

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : NOVA ADITYA NUGRAHA

NIM : 1212017

Berstatus sebagai mahasiswa Program Studi Teknik Industri Otomotif di Politeknik STMI Jakarta Kementerian Perindustrian RI, dengan ini menyatakan bahwa hasil karya Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul:

"PERBAIKAN PROSES PENAGIHAN *ACCOUNT RECEIVABLE* TRAC RENTAL MENGGUNAKAN *BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT* DI PT SERASI AUTORAYA"

- **Dibuat** dan diselesaikan sendiri, dengan menggunakan literatur hasil kuliah, survey lapangan, dosen pembimbing, melalui tanya jawab maupun asistensi serta buku-buku jurnal acuan yang tertera dalam referensi pada karya Tugas Akhir ini.
- **Bukan** merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di Universitas /Perguruan Tinggi lain, kecuali pada bagian–bagian tertentu digunakan sebagai bahan referensi pendukung, untuk melengkapi informasi dan sumber informasi dengan dicantumkan melalui referensi yang semestinya.
- **Bukan** merupakan karya tulis terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera dalam referensi pada karya Tugas Akhir saya.

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah dinyatakan seperti diatas, maka saya bersedia menerima sanksi atas apa yang telah saya lakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jakarta, Juni 2019

Pembuat Pernyataan



Nova Aditya Nugraha

Dipindai dengan CamScanner

ABSTRAK

Efisiensi proses bisnis menjadi faktor utama yang mempengaruhi pemasukan sebuah industri jasa. Situasi ini menuntut PT Serasi Autoraya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, untuk terus melakukan perbaikan berkelanjutan guna tetap menjaga efisiensi proses bisnisnya agar perusahaan dapat bertahan di tengah persaingan industri jasa. Penelitian ini membahas tentang efisiensi proses penagihan *account receivable* (AR) di bagian administrasi TRAC Rental PT Serasi Autoraya. Dari hasil pengamatan didapatkan bahwa di departemen AR PT Serasi Autoraya masih terdapat aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Hal ini menyebabkan efisiensi proses penagihan menjadi kurang maksimal. Dari hasil identifikasi dengan menggunakan *Process Activity Mapping* (PAM) didapatkan bahwa beberapa aktivitas dapat digabungkan untuk mengurangi waktu proses yang terbuang tanpa nilai tambah. Perhitungan efisiensi didapatkan setelah menghitung waktu siklus penagihan AR yaitu sebesar 5.388,48 detik per penagihan dan menghasilkan efisiensi sebesar 91,21%. Berdasarkan akar permasalahan tersebut, diusulkan untuk meminimalisir waktu NNVA dengan cara penggabungan proses kerja. Dengan adanya usulan yang diajukan, waktu siklus menurun dari 5.388,48 detik menjadi 5.094,12 detik. Waktu siklus mengalami penurunan sebesar 294,36 detik. Efisiensi proses mengalami peningkatan dari 91,21% menjadi 99,35%. Peningkatan efisiensi proses ini sebesar 8,14%.

Kata kunci: Waktu Siklus, Efisiensi, *Process Activity Mapping*, *Business Process Improvement*

Dipindai dengan CamScanner

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kasih dan karunia-Nya, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini dengan judul **"PERBAIKAN PROSES PENAGIHAN *ACCOUNT RECEIVABLE* TRAC RENTAL MENGGUNAKAN *BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT* DI PT SERASI AUTORAYA".**

Tidak lupa ucapan terima kasih juga penulis sampaikan untuk kedua orang tua yang selalu mendukung baik moril maupun materiil, baik dalam doa maupun nasihat yang tak pernah henti.

Tugas akhir ini merupakan pemenuhan salah satu persyaratan akademik untuk menyelesaikan program studi D-IV di Politeknik STMI Jakarta Program Studi Teknik Industri Otomotif.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam dan memberikan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

- Bapak Dr. Mustofa, ST, MT selaku Direktur Politeknik STMI Jakarta
- Bapak Dr. Ridzky Kramanandita, S.Kom., MT selaku Pembantu Direktur I Bidang Akademik Politeknik STMI Jakarta.
- Bapak Muhammad Agus, ST, MT selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Otomotif Politeknik STMI Jakarta.
- Ibu Irma Agustiningsih Imdam, S.ST, MT selaku Dosen Pembimbing.
- Bapak Rofi Aly selaku pembimbing kerja lapangan dan seluruh staff karyawan PT Serasi Autoraya yang telah memberikan waktu, tenaga serta pikiran kepada penulis selama melaksanakan Praktik Kerja Lapangan.
- Teman-teman seperjuangan IA21 selama kuliah di Politeknik STMI Jakarta dan sahabat-sahabat yang selalu ada untuk memberikan semangat.
- Semua pihak yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini.

Dipindai dengan CamScanner

Akhir kata, semoga tugas akhir ini kiranya dapat memberikan manfaat bagi para pembaca. Aamiin.

Jakarta, Mei 2019

Penulis

Dipindai dengan CamScanner

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR i

DAFTAR ISI iii

DAFTAR TABEL v

DAFTAR GAMBAR vi

DAFTAR LAMPIRAN vii

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Perumusan Masalah 2

1.3 Tujuan Penelitian 2

1.4 Pembatasan Masalah 3

1.5 Manfaat Penelitian 3

1.6 Sistematika Penulisan 4

BAB II LANDASAN TEORI 6

2.1 Proses Bisnis 6

2.2 *Business Process Improvement* (BPI) 7

2.3 Diagram Alir 13

2.4 Teori Pengukuran 15

2.5 Efisiensi 20

2.6 *Account Receivable* (AR) 22

2.7 *Key Performance Indicator* (KPI) 31

2.8 *Critical Success Factors* (CSF) 33

BAB III METODOLOGI PENELITIAN 37

3.1 Jenis dan Sumber Data 37

3.2 Metode Pengumpulan Data 38

3.3 Teknik Analisis 39

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 43

4.1 Pengumpulan Data 43

4.2 Pengolahan Data 60

Dipindai dengan CamScanner

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN 65
5.1 Analisis Waktu Siklus Sebelum Perbaikan 65
5.2 Analisis Efisiensi 67
5.3 Usulan Perbaikan 70
5.4 Peta Proses Bisnis Setelah Perbaikan 74
BAB VI PENUTUP 76
6.1 Kesimpulan 76
6.2 Saran 76
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

Dipindai dengan CamScanner

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 4.1	Waktu Kerja dan Waktu Kerja Efektif	50
Tabel 4.2	Data *Performance* AR April–Desember 2018 *All Customer*	52
Tabel 4.3	Data *Performance* AR April–Desember 2018 HM Sampoerna	52
Tabel 4.4	Peta Aliran Proses Bisnis Penagihan AR	53
Tabel 4.5	Data Elemen Kerja Proses Penagihan AR	55
Tabel 4.6	Data Waktu Siklus per Elemen Kerja.	57
Tabel 4.7	Perhitungan Waktu Siklus Penagihan AR	61
Tabel 4.8	Rekapitulasi Waktu Siklus Penagihan AR	61
Tabel 4.9	Data VA, NVA dan NNVA Proses Penagihan AR	63
Tabel 5.1	Data Kegiatan *Value Added* Proses Penagihan AR	65
Tabel 5.2	Data Kegiatan *Necessary but Non Value Added* Proses Penagihan AR	66
Tabel 5.3	Data Aktivitas NNVA Proses Penagihan AR	67
Tabel 5.4	*Process Activity Mapping* Penagihan AR Setelah Penggabugan Elemen Kerja	71
Tabel 5.5	Perbandingan Proses Penagihan AR Sebelum dan Sesudah Perbaikan	73
Tabel 5.6	Perbandingan Waktu Siklus Sebelum dan Sesudah Penggabungan	74

Dipindai dengan CamScanner

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Fase–fase pada *Business Process Improvement* 8

Gambar 2.2 Simbol-simbol Diagram Alir 14

Gambar 2.3 *Performance rating* dengan sistem *Westinghouse* 19

Gambar 3.1 Diagram Alir Pemecahan Masalah 41

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Departemen *Account Receivable* 48

Gambar 4.2 Alur Proses Penagihan *Account Receivable* 51

Gambar 5.1 Peta Proses Bisnis Level 2 Penagihan *Account Receivable* 69

Gambar 5.2 Peta Proses Bisnis Level 2 Penagihan *Account Receivable* Setelah Perbaikan 75

Dipindai dengan CamScanner

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A : SOP Penagihan AR

Lampiran B : Perhitungan Waktu Siklus

Dipindai dengan CamScanner

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT Serasi Autoraya (SERA) merupakan anak perusahaan PT Astra International Tbk yang bergerak di bidang jasa solusi transportasi, penjualan kendaraan bekas, dan jasa pengelolaan logistik. Salah satu lini bisnis SERA yang utama adalah jasa pengelolaan transportasi dalam bentuk bisnis penyewaan kendaraan yang dikenal dengan nama TRAC Astra Rent a Car (TRAC). Sebagai perusahaan penyedia jasa, proses yang efisien dan kualitas layanan yang baik merupakan tuntutan utama yang harus dipenuhi SERA agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis. Oleh karena itu, untuk dapat memenuhi keinginan dan memberikan kepuasan bagi konsumen, perusahaan harus mampu melakukan perbaikan-perbaikan secara berkelanjutan dalam menjaga serta meningkatkan kualitas pelayanannya.

TRAC merupakan *Strategic Business Unit* yang memiliki dua produk pelayanan, yaitu *Leasing* dan *Rental.* Perbedaan mendasar di antara keduanya adalah dari segi periode sewa, *Leasing* memiliki periode sewa di atas satu bulan sedangkan untuk *Rental* di bawah satu bulan. Hal ini menjadi target kendali terutama pada alur proses penagihan *Account Receivable* (AR) di mana saat ini masih memerlukan waktu yang cukup lama. Proses yang saat ini berjalan adalah kantor cabang melakukan *billing*, kemudian *sales* di kantor pusat membuat rekap. Setelah direkap, akan disebar kembali ke masing-masing kantor cabang untuk ditagihkan ke *customer*. Proses ini membutuhkan waktu yang sangat lama, sehingga banyak AR yang terlambat tertagih dan berdampak pada berkurangnya *income* perusahaan.

Dalam rangka melakukan efisiensi dan efektifitas penagihan AR, perusahaan haruslah melakukan pengendalian kualitas proses bisnis. Hal ini bertujuan untuk menghindari berbagai masalah yang kerap kali muncul terutama keterlambatan penagihan. Hal tersebut tentunya akan merugikan perusahaan dan juga membuat hubungan dengan *customer* menjadi kurang harmonis. Oleh karena

Dipindai dengan CamScanner

itu, perusahaan harus menerapkan suatu metode pendekatan yang dapat digunakan untuk menjamin agar proses bisnis yang berjalan saat ini menjadi lebih baik sehingga tidak memunculkan kerugian-kerugian di masa mendatang.

PT Serasi Autoraya mempunyai perhatian besar terhadap peningkatan kualitas proses bisnis, khususnya dalam menurunkan jumlah *invoice* yang tidak tertagih karena ketidakefisienan proses. Untuk itu, perlu dilakukan perbaikan proses bisnis yang saat ini sedang berjalan.

Metode pendekatan yang dapat digunakan untuk memperbaiki kondisi di atas di antaranya adalah *Business Process Improvement* (BPI). BPI merupakan pendekatan terstruktur untuk dapat menganalisa dan meningkatkan aktivitas perusahaan secara berkelanjutan. BPI memberikan suatu sistem yang akan membantu dalam proses penyederhanaan dari proses-proses bisnis yang dilakukan. Sistem yang dimiliki oleh BPI ini memberikan jaminan bahwa *internal* dan *external customer* dari organisasi akan mendapatkan *output* yang jauh lebih baik.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi perusahaan dapat disimpulkan beberapa rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Faktor apa saja yang menyebabkan penagihan AR menjadi tidak efisien?
2. Bagaimana tindakan perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efisiensi penagihan AR?
3. Bagaimana perbaikan alur proses bisnis baru yang dapat dibuat guna meningkatkan efisiensi penagihan AR?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditentukan, maka dapat disimpulkan beberapa tujuan penelitian, sebagai berikut:

1. Meminimalisir faktor-faktor penyebab penagihan AR menjadi tidak efisien.
2. Menghasilkan langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efisiensi penagihan AR.

Dipindai dengan CamScanner

3. Menghasilkan alur proses bisnis baru untuk meningkatkan efisiensi penagihan AR.

1.4 Pembatasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud, maka permasalahan dibatasi dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di PT Serasi Autoraya.
2. Penelitian difokuskan pada proses administrasi TRAC Rental.
3. Proses yang diteliti yaitu *lead time* penagihan *account receivable* kepada *customer*.
4. Data yang digunakan adalah data *lead time* proses *billing* dan data penagihan AR pada bulan April – Desember 2018.
5. Data yang digunakan adalah data penyewaan unit kendaraan di atas 1 bulan.
6. Identifikasi proses bisnis yang saat ini berjalan dilakukan dengan menggunakan metode *Business Process Improvement* dan *tools Process Activity Mapping*.
7. Metode BPI hanya diterapkan pada bagian Administrasi TRAC Rental yang khusus untuk menangani penagihan AR pada *Customer* HM Sampoerna.
8. Tidak ada perhitungan biaya yang timbul akibat proses identifikasi.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait. Adapun manfaat yang diharapkan antara lain:

1. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam mengevaluasi proses bisnis TRAC Rental terutama dalam rangka meningkatkan efisiensi penagihan *account receivable*.

2. Bagi Penulis

   Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan tentang aplikasi ilmu yang diperoleh selama kuliah, khususnya dalam hal perbaikan kualitas dan penerapannya di perusahaan.

Dipindai dengan CamScanner

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi untuk melakukan penelitian selanjutnya ke arah yang lebih baik dan lebih mendalam, khususnya mengenai *Business Process Improvement* dan penerapannya pada perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan Tugas Akhir ini terdiri dari enam (6) bab dengan perincian sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan penjelasan tentang teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dibahas. Antara lain teori tentang *Business Process Improvement*, *Process Activity Mapping*, dan *Process Cycle Efficiency*.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelasan tentang langkah-langkah sistematis dalam melakukan penelitian, dimulai dari pengumpulan data, dilanjutkan dengan pengolahan data untuk perbaikan proses bisnis perusahaan. Tahapan dalam pengolahan data diawali dengan mengorganisir perbaikan, memahami proses, menyederhanakan proses, mengukur dan mengontrol jalannya perbaikan, serta melakukan perbaikan berkelanjutan. Setelah itu diberikan juga saran dan kesimpulan agar terlihat hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

Dipindai dengan CamScanner

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisikan hasil pengumpulan data yang meliputi data umum perusahaan, peta alur proses penagihan AR, data penagihan AR, serta data *loss income* yang terjadi akibat ketidakefisienan proses. Pengolahan data dilakukan terhadap data penagihan AR, lalu dilakukan penyesuaian terhadap alur proses penagihan AR agar ke depan dapat lebih efisien.

BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan analisis dan pembahasan terhadap hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan pengolahan data dan analisis masalah, serta memberikan saran-saran yang membangun sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dan untuk penelitian lebih lanjut.

Dipindai dengan CamScanner

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah Mengambil : Dosa

BAB II
LANDASAN TEORI

2.1 Proses Bisnis

2.1.1 Pengertian Proses

Proses menurut Harrington (1991) ialah transformasi *input* menjadi *output*. *Input* dapat berupa sumber daya atau kebutuhan, sedangkan *output* dapat berupa produk ataupun hasil. *Output* kemungkinan bernilai tambah atau merupakan masukan untuk proses lain. Menurut Nasution (dalam Asari, 2011), menyatakan bahwa suatu proses integrasi sekuensial atau berurutan dari orang, material, metode dan mesin atau peralatan dalam suatu lingkungan yang kemudian menghasilkan nilai tambah untuk pelanggan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa proses melibatkan elemen *input,* aktivitas transformasi dan *output* yang mempunyai nilai tambah bagi pelanggan atau menjadi masukan untuk proses lain.

Menurut Nasution (dalam Asari, 2011), proses dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. *Core processes* atau proses inti, yang berkonsentrasi pada pelaksanaan hal-hal yang telah ditetapkan oleh proses manajemen.
2. *Support processes* atau proses pendukung, yang membuat proses inti dapat berjalan dengan baik dan diwakili oleh unit-unit fungsional.
3. *Management processes* atau proses manajemen, yang berkonsentrasi pada perencanaan level bisnis termasuk pada penentuan visi dan misi.

Definisi proses bisnis menurut Tinnila (1995) ialah sekelompok tugas yang saling terkait dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk memberikan hasil yang sesuai tujuan organisasi. Menurut Davenport dan Short, proses bisnis adalah suatu organisasi yang terdiri dari manusia, material, energi, peralatan dan prosedur pada suatu rancangan aktivitas kerja untuk menghasilkan suatu hasil akhir yang terspesifikasi.

Menurut Tinnila (1995), proses bisnis dapat diklasifikasikan ke dalam empat kategori utama berdasarkan jenis modelnya, yaitu:

1. Proses berbasis proyek

   Proses ini biasanya dilakukan oleh perorangan ataupun sekelompok orang.

Dipindai dengan CamScanner

Contoh: Pengembangan produk.

2. Proses berbasis produksi

   Pada proses berbasis produksi, *output* diproduksi dalam suatu *batch* atau model aliran yang kontinyu dengan jumlah relatif banyak.

   Contoh: Pemenuhan pemesanan, proses pembayaran, dan proses *claim.*

3. Proses berbasis distribusi

   Proses ini meliputi transportasi dan proses pengiriman di mana produk atau orang dibawa dari suatu lokasi ke lokasi lain melalui jaringan distribusi.

4. Proses berbasis pada pelayanan konsumen

   Proses ini merupakan proses bisnis yang melibatkan interaksi dengan konsumen secara langsung.

   Contoh: Rumah sakit, restoran, *retail.*

2.2 *Business Process Improvement* (BPI)

2.2.1 Pengertian *Business Process Improvement* (BPI)

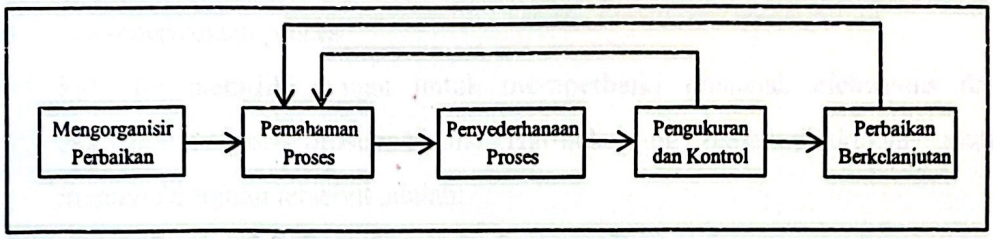
Menurut Harrington (1991), BPI didefinisikan sebagai kerangka sistematis yang dibangun untuk membantu organisasi dalam membuat kemajuan yang signifikan dalam pelaksanaan proses penyederhanaan (*streamlining*) proses-proses bisnis, dengan memberi jaminan bahwa pelanggan internal dan eksternal dari organisasi akan mendapatkan *output* yang lebih baik dari sebelumnya.

Proses bisnis awal dipetakan terlebih dahulu dengan *basic flowchart* ataupun bentuk *chart* yang lainnya. Peta tersebut kemudian dianalisa untuk mengidentifikasi kegiatan yang termasuk *value added* dan *non-value added.* Semaksimal mungkin kegiatan *non-value added* dihilangkan sehingga alur proses menjadi lebih efisien.

2.2.2 Fase–Fase dalam *Business Process Improvement* (BPI)

Fase–fase perbaikan yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada konsep *Business Process Improvement* oleh Harrington (1991), tampak pada Gambar 2.1.

Dipindai dengan CamScanner



Gambar 2.1. Fase–fase pada *Business Process Improvement*
Sumber: Harrington (1991)

Dari diagram di atas dapat dijelaskan fase-fase yang terdapat pada BPI menurut Harrington (1991) adalah sebagai berikut:

1. Mengorganisir perbaikan

   Fase ini memiliki tujuan untuk menjamin kesuksesan dengan cara membangun kepemimpinan, pemahaman, dan komitmen. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk memenuhi tujuan tersebut adalah:

   a. Membentuk tim perbaikan eksekutif
   b. Menunjuk juara BPI
   c. Menyelenggarakan pelatihan eksekutif
   d. Mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan
   e. Mendefinisikan proses bisnis kritis
   f. Menetapkan *Process Owner*
   g. Memilih anggota tim perbaikan proses
   h. Menentukan ukuran-ukuran keberhasilan

2. Pemahaman proses

   Fase ini memiliki tujuan untuk memahami seluruh dimensi dari proses bisnis yang sedang berlangsung. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk memenuhi tujuan tersebut adalah:

   a. Membuat diagram alir proses
   b. Menyelenggarakan pelatihan tim
   c. Melakukan analisis waktu proses
   d. Mengumpulkan biaya dan waktu
   e. Mengatur proses dan prosedur

Dipindai dengan CamScanner

3. Penyederhanaan proses

   Fase ini memiliki tujuan untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas dan adaptabilitas dari proses bisnis. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk memenuhi tujuan tersebut adalah:

   a. Menyelenggarakan pelatihan tim
   b. Menyederhanakan proses
   c. Mengurangi birokrasi
   d. Mengurangi aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah
   e. *Upgrading* peralatan
   f. Standarisasi proses
   g. Otomasi
   h. Mengurangi waktu proses
   i. Memberikan pelatihan kepada karyawan

4. Pengukuran dan kontrol

   Fase ini memiliki tujuan untuk mengimplementasikan suatu sistem guna mengontrol jalannya proses perbaikan. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk memenuhi tujuan tersebut adalah:

   a. Mengembangkan pengukuran proses dan target yang dicapai
   b. Menyediakan sistem umpan balik
   c. Melakukan pemeriksaan proses secara berkala

5. Perbaikan berkelanjutan

   Fase ini memiliki tujuan untuk mengimplementasikan proses perbaikan selanjutnya. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk memenuhi tujuan tersebut adalah:

   a. Mengevaluasi dampak perubahan terhadap bisnis dan pelanggan
   b. Mengkualifikasikan proses
   c. Mencari dan menghilangkan masalah proses
   d. Melakukan studi banding proses
   e. Melihat kembali kualifikasi secara berkala

Dipindai dengan CamScanner

2.2.3 Empat Pendekatan dalam *Business Process Improvement* (BPI)

Business Process Improvement merupakan suatu metodologi yang dirancang untuk membawa langkah-langkah fungsi peningkatan di dalam administratif dan proses *support*. Menurut Harrington (1991), ada empat metode pendekatan yang dapat dilakukan untuk mencapai perbaikan proses bisnis, di antaranya:

1. FAST (*Fast Analysis Solution Technique*)

   Metode ini lebih fokus kepada grup suatu proses selama satu atau dua hari, supaya grup dapat memperbaiki proses tersebut untuk sembilan puluh hari ke depan.

2. *Process Benchmarking*

   Suatu cara untuk mengidentifikasi dan memahami bagaimana menghasilkan sebuah produk, jasa, desain ataupun proses yang besar dengan mempelajari organisasi atau perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama.

3. *Process Redesign*

   Metode ini lebih fokus kepada usaha *Process Improvement Team* (PIT) dalam memperbaiki proses yang ada saat ini. PIT adalah suatu tim proyek yang dibuat untuk meningkatkan suatu proses spesifik. Tim ini terbentuk dari orang-orang yang mewakili sejumlah departemen berbeda.

4. *Process Reengineering*

   Metode ini sering disebut inovasi proses atau desain proses baru. Kesuksesan proses ini sangat bergantung pada kemampuan inovasi dan kreatifitas dari PIT.

2.2.4 Metode Pendekatan *Business Process Improvement* (BPI)

Harrington (1991), menyatakan bahwa suatu proses bisnis dapat disederhanakan untuk mencapai peningkatan pelayanan kepada *customer*. Ada beberapa tahapan dan metode yang harus dilewati, salah satunya adalah metode *streamlining*. Metode *Streamlining* yaitu suatu inisialisasi perubahan proses kerja sehingga akan tercipta proses baru yang lebih sederhana dengan pencapaian tujuan yang sama dan tetap. Ada beberapa cara atau *tools* yang bisa ditempuh

Dipindai dengan CamScanner

untuk melakukan *streamlining* terhadap proses bisnis yang ada di perusahaan, yaitu:

1. *Bureaucracy elimination,* yaitu dengan menghilangkan kegiatan administratif yang tidak perlu.
2. *Duplication elimination,* yaitu dengan menghilangkan proses identik yang dilakukan di tempat berbeda.
3. *Value-added assesment,* yaitu dengan mengevaluasi seluruh bagian dari proses bisnis dan menentukan kontribusinya dalam memenuhi keinginan konsumen.
4. *Simplification,* yaitu dengan mengurangi kompleksitas suatu proses.
5. *Process cycle time reduction,* yaitu dengan menentukan cara untuk mengurangi waktu siklus dan meminimalisasi biaya penyimpanan.
6. *Error proofing,* yaitu pencegahan terjadinya kesalahan proses.
7. *Upgrading,* yaitu mengefektifkan penggunaan fasilitas untuk meningkatkan performansi.
8. *Simple language,* yaitu mengurangi kompleksitas cara-cara penulisan dan berbicara, membuat dokumen lebih mudah untuk dimengerti oleh pemakainya.
9. *Standardization,* yaitu memilih salah satu cara pembakuan dalam melakukan aktivitas.
10. *Supplier partnership,* yaitu meningkatkan hubungan kerja sama dengan *supplier* karena *output* suatu proses sangat tergantung pada kualitas *input* dan proses sebelumnya.
11. *Big picture improvement,* yaitu mencari ide kreatif untuk melakukan sebuah perubahan besar ketika sepuluh cara sebelumnya belum efektif.
12. *Automation* atau *mechanization,* yaitu penggunaan *tools* komputer untuk membantu proses yang sedang berjalan.

Menurut Harrington (1991), manfaat yang akan didapatkan setelah mengimplementasikan metode BPI ini di antaranya:

1. Membantu mengeliminasi kesalahan-kesalahan yang terjadi.
2. Memaksimalkan penggunaan aset.

Dipindai dengan CamScanner

3. Meminimalkan waktu tunggu (*delay*).
4. Memberikan pemahaman dan kemudahan penggunaan.
5. Mempererat hubungan dengan pelanggan internal maupun eksternal.
6. Mampu beradaptasi terhadap keinginan pelanggan.
7. Memberikan keuntungan perusahaan yang kompetitif bukan berorientasi profit.
8. Menghilangkan kelebihan-kelebihan pengeluaran.

Selain itu, perbaikan proses bisnis yang dilakukan ini memiliki sasaran-sasaran utama sebagaimana menurut Harrington (1991) yaitu:

1. Membuat proses lebih efektif, di mana dapat menghasilkan *output* yang diinginkan.
2. Membuat proses lebih efisien, di mana dapat meminimalkan penggunaan sumber daya dalam menghasilkan *output*.
3. Membuat proses bersifat adaptif, di mana dapat beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan pelanggan maupun kebutuhan bisnis sehingga dapat dipergunakan untuk perusahaan sejenis.

Alasan yang digunakan dalam pemilihan proses bisnis untuk diperbaiki merupakan suatu hal yang sangat kritis dalam siklus perbaikan proses bisnis. Pada umumnya, suatu proses dipilih untuk diperbaiki karena hal-hal sebagai berikut:

1. Adanya keluhan-keluhan atau masalah dari pelanggan.
2. Banyaknya proses yang memunculkan biaya tinggi.
3. Proses dengan waktu siklus panjang.
4. Adanya cara atau proses yang lebih baik.
5. Tersedianya teknologi baru yang lebih baik.
6. Munculnya aturan manajemen untuk menerapkan metode baru.

Dipindai dengan CamScanner

2.3 Diagram Alir

2.3.1 Pengertian Diagram Alir

Berikut beberapa pengertian diagram alir menurut para ahli:

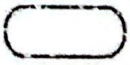
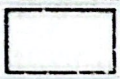
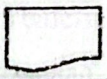
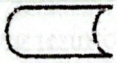
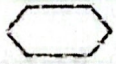
1. Pahlevy (2010), menyatakan bahwa Flowchart (bagan alir) merupakan sebuah gambaran dalam bentuk diagram alir dari algoritma-algoritma dalam suatu program, yang menyatakan arah alur program tersebut.
2. Jogiyanto (2005), berpendapat bahwa Bagan alir (flowchart) adalah bagan (chart)yang menunjukkan alir atau arus (flow) di dalam program atau prosedur sistem secara logika.
3. Krismiaji (2010), menyebutkan bahwa Bagan alir merupakan teknik analitis yang digunakan untuk menjelaskan aspek-aspek sistem informasi secara jelas, tepat dan logis.
4. Indrajani (2010), merupakan gambaran secara grafik dari langkah-langkah dan urutan prosedur suatu program
5. Sariadin Siallagan (2009) berpendapat bahwa Flowchart adalah bagan atau suatu diagram alir yang mempergunakan simbol atau tanda untuk menyelesaikan suatu masalah.

2.3.2 Notasi Diagram Alir

Diagram alir memiliki simbol-simbol tersendiri dari setiap anotasi-anotasi geometri yang digunakan. Beberapa simbol diagram alir sering digunakan dalam pembuatan sebuah sistem, sedangkan lainnya jarang digunakan, kecuali dalam pembuatan proses yang komplek dan rumit. Penjelasan tentang simbol-simbol diagram alir dapat dilihat pada Gambar 2.2

Dipindai dengan CamScanner

SIMBOL-SIMBOL DIAGRAM ALIR

Simbol	Maksud	Simbol	Maksud
	Terminal (START, END)		Titik sambungan pada halaman yang sama
	Input/Output (READ, WRITE)		Titik konektor yang berada pada halaman lain
	Proses (menyatakan assignment statement)		Call (Memanggil subprogram)
	Decision (YES, NO)		Dokumen
	Display		Stored Data
	Alur proses		Preparation (Pemberian nilai awal suatu variabel)

Gambar 2.2. Simbol-simbol Diagram Alir
Sumber: Jogiyanto (2005)

Gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Terminal Point Symbol*/Simbol Titik Terminal menunjukkan permulaan (*start*) atau akhir (*stop*) dari suatu proses.
2. *Input-Output*/Simbol Keluar-Masuk menunjukkan proses input-output yang terjadi tanpa bergantung dari jenis peralatannya.
3. *Processing Symbol*/Simbol Proses digunakan untuk menunjukkan kegiatan yang dilakukan oleh komputer. Pada bidang industri (proses produksi barang), simbol ini menggambarkan kegiatan inspeksi atau yang biasa dikenal dengan simbol inspeksi.
4. *Decision Symbol*/Simbol Keputusan merupakan simbol yang digunakan untuk memilih proses atau keputusan berdasarkan kondisi yang ada. Simbol ini biasanya ditemui pada flowchart program.
5. *Display Symbol* adalah simbol yang menyatakan penggunaan peralatan *output*, seperti layar monitor, *printer*, *plotter* dan lain sebagainya.
6. *Flow Direction Symbol*/Simbol Arus adalah simbol yang digunakan untuk menghubungkan antara simbol yang satu dengan simbol yang lain (*connecting line*). Simbol ini juga berfungsi untuk menunjukkan garis alir dari proses.

Dipindai dengan CamScanner

7. *Connector (On-page)* adalah simbol yang fungsinya adalah untuk menyederhanakan hubungan antar simbol yang letaknya berjauhan atau rumit bila dihubungkan dengan garis dalam satu halaman.
8. *Connector (Off-page)* adalah simbol ini digunakan untuk menghubungkan simbol dalam halaman berbeda. Label dari simbol ini dapat menggunakan huruf atau angka.
9. *Predefined Process*/Simbol Proses Terdefinisi merupakan simbol yang digunakan untuk menunjukkan pelaksanaan suatu bagian prosedur (sub-proses). Dengan kata lain, prosedur yang terinformasi di sini belum detail dan akan dirinci di tempat lain
10. *Document Symbol* berartinya input berasal dari dokumen dalam bentuk kertas, atau output yang perlu dicetak di atas kertas.
11. *Preparation Symbol*/Simbol Persiapan merupakan simbol yang digunakan untuk mempersiapkan penyimpanan di dalam storage.

2.4 Teori Pengukuran

2.3.3 Definisi Pengukuran

Definisi Pengukuran menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Menurut Ign. Masidjo (1995), pengukuran adalah suatu kegiatan menentukan kuantitas suatu objek melalui aturan-aturan tertentu sehingga kuantitas yang diperoleh benar-benar mewakili sifat dari suatu objek yang dimaksud.
2. Menurut Djaali & Pudji Muljono (2007), pengukuran bisa diartikan sebagai proses memasangkan fakta-fakta suatu objek dengan fakta-fakta satuan tertentu.
3. Menurut Endang Purwanti (2008), pengukuran dapat diartikan sebagai kegiatan atau upaya yang dilakukan untuk memberikan angka-angka pada suatu gejala atau peristiwa, atau benda, sehingga hasil pengukuran akan selalu berupa angka.
4. Menurut Anas Sudiono (2001), pengukuran dapat diartikan dengan kegiatan untuk mengukur sesuatu. Pada hakekatnya, kegiatan ini adalah membandingkan sesuatu dengan atau sesuatu yang lain.

Dipindai dengan CamScanner

5. Menurut Zaenal Arifin (2012), pengukuran adalah suatu proses atau kegiatan untuk menentukan kuntitas sesuatu.

2.3.4 Waktu Siklus

Menurut Ballard (2001), definisi waktu siklus (*cycle time*) adalah jumlah dari durasi kegiatan, antara kegiatan yang tumpang tindih dan ditambah jumlah dari waktu antrian. Sementara menurut Hult (1998), waktu siklusdidefinisikan sebagai waktu yang diperlukan dari awal sampai akhir dari kegiatan yang terlibat di dalam proses rantai pasok (*supply chain*).

Waktu siklus dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$X = \frac{\sum x}{n}$$

X = Waktu Siklus

x = Waktu pengamatan

n= Jumlah pengamatan yang dilakukan

2.3.5 Waktu Normal

Waktu normal merupakan waktu kerja yang telah mempertimbangkan faktor penyesuaian, yaitu waktu siklus rata-rata dikalikan dengan faktor penyesuaian. Waktu normal untuk suatu elemen operasi kerja adalah semata-mata menunjukkan bahwa seorang operator yang berkualifikasi baik akan bekerja menyelesaikan pekerjaan pada tempo kerja yang normal (Wignjosoebroto, 2000).

Di dalam praktik pengukuran kerja, metoda penerapan *rating performance* kerja operator adalah didasarkan pada satu faktor tunggal yaitu *operator speed*, *space* atau tempo. Sistem ini dikenal sebagai *Performance Rating/Speed Rating*. *Rating factor* ini umumnya dinyatakan dalam presentase atau angka desimal, di mana *performance* kerja normal akan sama dengan 100% atau 1,00.

Rating factor pada umumnya diaplikasikan untuk menormalkan waktu kerja yang diperoleh dari pengukuran kerja akibat tempo atau kecepatan kerja operator yang berubah-ubah. Maka, waktu normal dapat diperoleh dari rumus berikut:

$$\text{Waktu normal} = Waktu\ pengamatan\ x\ \frac{Rating\ factor\ \%}{100\ \%}$$

Nilai waktu yang diperoleh di sini masih belum bisa kita tetapkan sebagai waktu baku untuk penyelesaian suatu operasi kerja, karena di sini faktor-faktor

Dipindai dengan CamScanner

yang berkaitan dengan waktu kelonggaran (*Allowance Time*) agar operator bekerja sebaik-baiknya masih belum dikaitkan

2.3.6 Waktu Baku

Menurut Sutalaksana dkk (2006), waktu baku adalah waktu yang dibutuhkan secara wajar oleh seorang pekerja normal untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang dijalankan dalam sistem kerja terbaik.

Menurut Danang dan Wahyudi (2011), waktu baku adalah waktu yang diperlukan seorang pekerja terlatih untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu, bekerja pada tingkat kecepatan yang berlanjut, serta menggunakan metode, mesin, peralatan material dan pengaturan tempat kerja tertentu.

Menurut Stevenson (2014), waktu baku adalah jumlah waktu yang harus diambil oleh pekerja yang memenuhi syarat untuk menyelesaikan sebuah tugas spesifik, bekerja pada tingkat yang berkelanjutan, menggunakan metode, alat dan perlengkapan, bahan baku, dan pengaturan tempat kerja yang sudah ada.

Secara umum waktu baku dapat didefinisikan sebagai waktu yang dibutuhkan oleh seorang pekerja yang memiliki tingkat kemampuan rata-rata untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam hal ini, kelonggaran waktu telah diberikan dengan memperhatikan situasi dan kondisi pekerjaan yang harus diselesaikan tersebut. Dengan demikian, waktu baku yang dihasilkan dalam aktivitas pengukuran kerja ini dapat digunakan sebagai alat untuk membuat rencana penjadwalan kerja yang menyatakan berapa lama suatu kegiatan harus berlangsung dan berapa *output* yang akan dihasilkan serta berapa pula jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Waktu baku dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Waktu baku} = Waktu\ normal\ x\ \frac{100\%}{100\% - \%\ Allowance}$$

2.3.7 *Rating Performance*

Rating performance dapat dihitung dengan menggunakan tabel *Westinghouse rating system*. Menurut Sritomo (2008), selain kecakapan (*skill*) dan usaha (*effort*) yang telah dinyatakan oleh Bedaux sebagai faktor yang mempengaruhi manusia, maka *Westinghouse* menambahkan lagi dengan kondisi

Dipindai dengan CamScanner

kerja (*working condition*) dan keajegan (*consistency*) dari operator di dalam melakukan kerja.

Menurut Freivalds (2009), *Westinghouse rating system* mempertimbangkan empat faktor dalam mengevaluasi produktivitas pekerja, yaitu: *skill, effort, condition,* dan *consistency*.

Empat faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Skill*

   Skill didefinisikan sebagai kecakapan dalam metode yang diberikan dan keterkaitan dengan keahlian, seperti koordinasi yang tepat antara pikiran dengan tangan. *Skill* pekerja merupakan hasil dari pengalaman dan kemampuan yang dimilikinya, seperti koordinasi natural dan ritme. *Skill* meningkat seiring berjalannya waktu, karena meningkatnya kebiasaan dengan pekerjaan yang membutuhkan kecepatan, keluwesan gerakan, serta bebas dari keragu-raguan dan salah gerakan. Penurunan *skill* biasanya disebabkan oleh beberapa pelemahan kemampuan dikarenakan faktor fisik maupun psikologi seperti menurunnya penglihatan, berkurangnya refleks, dan hilangnya kemampuan otot. Oleh karena itu kemampuan seseorang dapat bervariasi dari satu kerjaan ke kerjaan lainnya.

2. *Effort*

   Effort didefinisikan sebagai hasil dari keinginan untuk bekerja secara efektif. *Effort* adalah perwakilan dari *skill* yang diterapkan. Ketika mengevaluasi *effort* pekerja, pengamat harus menilai efektif dari *effort* efektifnya saja, karena terkadang pekerja akan menerapkan *effort* yang salah hanya untuk meningkatkan penilaian waktu siklus.

3. *Condition*

   Condition akan mempengaruhi pekerja. bukan proses kerjanya. Yang termasuk di dalamnya adalah suhu, ventilasi, cahaya dan tingkat kebisingan. Faktor yang mempengaruhi hasil kerja, seperti bahan dan peralatan, tidak akan dipedulikan dalam menerapkan *performance rating* pada bagian *condition*.

Dipindai dengan CamScanner

4. *Consistency*

Consistency harus dievaluasi jika penelitian dilakukan menggunakan metode *snap-back*. Nilai waktu yang konstan dilakukan berulang memiliki *consistency* yang sempurna.

Untuk melihat *performance rating* dengan sistem *Westinghouse,* dapat dilihat pada gambar 2.3 di bawah

SKILL			*EFFORT*		
+0,15	A1	*Super skill*	+0,13	A1	*Super skill*
+0,13	A2		+0,12	A2	
+0,11	B1	*Excellent*	+0,10	B1	*Excellent*
+0,08	B2		+0,08	B2	
+0,06	C1	*Good*	+0,05	C1	*Good*
+0,03	C2		+0,02	C2	
0,00	D	*Average*	0,00	D	*Average*
-0,05	E1	*Fair*	-0,04	E1	*Fair*
-0,10	E2		-0,08	E2	
-0,16	F1	*Poor*	-0,12	F1	*Poor*
-0,22	F2		-0,17	F2	
CONDITION			*CONSISTENCY*		
+0,06	A	*Ideal*	+0,04	A	*Ideal*
+0,04	B	*Excellent*	+0,03	B	*Excellent*
+0.02	C	*Good*	+0,01	C	*Good*
0,00	D	*Average*	0,00	D	*Average*
-0,03	E	*Fair*	-0,02	E	*Fair*
-0,07	F	*Poor*	-0,04	F	*Poor*

Gambar 2.3 *Performance rating* dengan sistem *Westinghouse*
Sumber: Sritomo (2008)

2.3.8 *Allowance*

Menurut Freivalds (2009), *allowance* dapat diterapkan pada total waktu siklus yang dinyatakan dalam persen dari waktu siklus, dan pengimbangan penundaan seperti kebutuhan personal (*personal needs*), kelelahan (*basic fatigue*), membersihkan tempat kerja, dan lain sebagainya.

Penjelasan terhadap dua hal di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan personal (*Personal Needs*)

Kebutuhan personal termasuk penghentian dalam pekerjaan yang diperlukan untuk mempertahankan kesejahteraan pekerja, contohnya perjalanan untuk

Dipindai dengan CamScanner

mencapai tempat minum kemudian minum dan keperluan untuk ke toilet. Kondisi sekitar tempat kerja mempengaruhi waktu yang diperlukan untuk keperluan pribadi. Pekerja yang bekerja di temperatur panas membutuhkan *allowance* yang lebih besar dibandingkan dengan pekerja yang bekerja di ruangan bersuhu nyaman.

2. Kelelahan (*Basic Fatigue*)

   Kelelahan adalah konstan untuk memperhitungkan energi yang dikeluarkan untuk melaksanakan pekerjaan dan meringankan pekerjaan berulang-ulang.

2.5 Efisiensi

Pengertian (Gasperz, 2004) tentang efisiensi adalah Faktor yang mengatur perfomansi *actual* dari pusat kerja relatif terhadap standar yang diterapkan. Definisi lain mengatakan efisiensi adalah waktu standar untuk *setup* dan *run* dibagi dengan waktu aktual yang dibutuhkan. Efisiensi yang rendah menandakan adanya masalah sehingga harus diselesaikan, misalnya membutuhkan pelatihan, kesalahan peralatan, material berkualitas rendah, dan lain-lain. Efisiensi yang tinggi juga perlu diselidiki, apakah benar bahwa pekerja mengembangkan metode yang lebih baik dalam melakukan operasi ataukah telah terjadi kesalahan dalam pelaporan yang berkaitan dengan kuantitas, waktu kerja, dan lain-lain.

Berdasarkan ukuran efisiensi yang ada, kita dapat menilai apakah standar-standar yang ada masih valid atau sudah harus diubah. Dalam buku lain efisiensi didefinisikan sebagai ukuran yang menunjukan bagaimana baiknya sumber daya digunakan dalam proses produksi untuk menghasilkan *output*. Efisiensi merupakan karakteristik proses yang mengukur performansi aktual dari sumber daya relative terhadap standar yang diterapkan. Peningkatan efisiensi dalam proses produksi akan menurunkan biaya perunit *output*. sehingga produk dapat dijual dengan harga yang lebih kompetitif di pasar. Rumus yang digunakan dalam mencari efisiensi lini adalah sebagai berikut:

$$\text{EfisiensiLini} = \frac{\sum \text{Waktu Standar}}{(\sum \text{MP})(\text{TT})} \times 100\% \quad \text{.....(2.3)}$$

Dimana: $\sum$MP = Jumlah *man power* (operator)

TT = Pacu kerja *(Takt Time)*

Dipindai dengan CamScanner

Efisiensi tenaga kerja (*man power efficiency*) merupakan rasio antara waktu yang digunakan tenaga kerja (operator) dengan waktu yang tersedia atau yang disediakan, sedangkan *balance delay* merupakan rasio antara waktu tunggu (*idle time*) dalam suatu lini dengan waktu yang tersedia atau yang disediakan. Nilai *balance delay* semakin mendekati 0% maka semakin baik, karena hal ini menunjukan bahwa waktu tunggu (*idle time*) yang terdapat pada lini tersebut juga mendekati 0.

Perhitungan tenaga kerja (*man power efficiency*), *idle time*, dan *balance delay* menurut (Widagdo, Gutomo dan Basri, 2005) adalah sebagai berikut:

1. *Man Power Efficiency* (Efisiensi Tenaga Kerja)

$$\text{Efisiensi Tenaga Kerja} = \frac{\text{Waktu yang digunakan x 100\%}}{\text{Jumlah tenaga kerja x Waktu yang tersedia/}orang} \quad \text{..... (2.4)}$$

2. *Idle Time* (IT)

IT = (Jumlah TK X Waktu yang tersedia/orang) – Waktu yang digunakan (2.5)

3. *Balance Delay* (d)

$$d(\%) = \frac{(\sum MP)(TT) - \sum \text{Waktu Standar}}{(MP)(TT)} \text{ X } 100\% \quad \text{..... (2.6)}$$

2.5.1 Syarat-syarat Efisiensi Kerja

Untuk mencapai efisiensi kerja tersebut diperlukan beberapa syarat berikut ini (Mamuh, 2004):

1. Efektif

   Syarat ini menyatakan bahwa kegiatan telah dilaksanakan dengan tepat, dan tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

2. Ekonomis

   Syarat ekonomis menyatakan bahwa dalam usaha mencapai sesuatu yang efektif biaya, tenaga kerja, material, peralatan, waktu dan ruangan telah dimanfaatkan dengan tepat penggunaannya.

3. Pelaksanaan Kerja yang Dapat Dipertanggungjawabkan

   Syarat ini untuk membuktikan bahwa dalampelaksanaan kerja sumber-sumber yang ada telah dimanfaatkan dengan tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dipindai dengan CamScanner

4. Pembagian Kerja yang Nyata

   Manusia mempunyai kemampuan yang terbatas sehingga tidak mungkin mengerjakan segala macam pekerjaab dengan baik. Hendaknya ada pembagian kerja sesuai dengan kemampuan dan beban kerja serta waktu yang tersedia.

5. Rasionalisasi Wewenang dan Tanggung Jawab

   Wewenang harus seimbang dengan tanggung jawab seseorang, artinya jangan sampai terjadi seseorang mempunyai wewenang yang lebih besar dari tanggung jawabnya, atau sebaliknya jangan sampai terjadi lebih kecil tanggung jawabnya.

2.5.2 *Process Cycle Efficiency*

Process cycle efficiency adalah suatu metode pengukuran untuk melihat keefisienan suatu proses. Metode ini dapat melihat bagaimana persentasi antara waktu proses terhadap waktu keseluran proses yang dilakukan (Gasperz, 2011).

$$\text{PCE} = \frac{\textit{Value Added}}{\textit{Total Lead Time}} x100\% \quad \text{.....(2.7)}$$

Value added time adalah waktu melakukan proses yang memberikan nilai tambah kepada produk, sedangkan *total lead time* adalah waktu yang dibutuhkan untuk melakukan proses dari awal sampai akhir yaitu ketika barang dipesan sampai dengan barang dikirim kepada pelanggan (Gasperz, 2011).

Lead time adalah berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk memberikan produk atau jasa kepada pelanggan sejak permintaan diterima. Memahami apa yang menyebabkan *lead time* menjadi panjang yang berarti terdapat proses yang berjalan dengan lambat, akan sangat memudahkan pada saat menganalisa keadaan perusahaan dan memikirkan solusi yang tepat untuk diterapkan (Gasperz, 2011).

2.6 *Account Receivable* (AR)

2.6.1 Pengertian *Account Receivable*

Banyak perusahaan melakukan penjualan secara kredit agar dapat menjual lebih banyak barang atau jasa. Piutang dihasilkan dari penjualan semacam itu

Dipindai dengan CamScanner

biasanya diklasifikasikan sebagai piutang usaha (*Account Receivable*). Beberapa definisi AR menurut para ahli:

1. Menurut PSAK 55 (2015), pinjaman yang diberikan dan piutang adalah aset keuangan nonderivatif dengan pembayaran tetap atau telah ditentutakan dan tidak memepunyai kuotasi di pasar aktif.
2. Menurut Warren, dkk (2015), piutang (AR) mencakup seluruh uang yang diklaim terhadap entitas lain, termasuk perorangan, perusahaan, dan organisasi lain. Piutang-piutang ini biasanya merupakan bagian yang signifikan dari total aset lancar.
3. Menurut Rudianto (2012), piutang adalah klain perusahaan atas uang, barang, atau jasa kepada pihak lain akibat transaksi di masa lalu. Hampir semua entitas memiliki piutang kepada pihak lain baik yang terkait dengan transaksi penjualan/pendapatan maupun merupakan piutang yang berasal dari transaksi lainnya. Kategori piutang dipengaruhi jenis usaha entitas. Perusahaan dagang dan manufaktur jenis piutang yang muncul adalah piutang dagang dan piutanng lainnya.
4. Menurut Slamet (2009), menjelaskan bahwa piutang adalah tagihan baik kepada individu-individu maupun kepada perusahaan lain yang akan diterima dalam bentuk kas.
5. Menurut Martani, dkk (2012) piutang merupakan klaim suatu perusahaan pada pihak lain. Hampir semua entitas memiliki piutang kepada pihak lain baik yang terkait dengan transaksi penjualan/pendapatan maupun merupakan piutang yang berasal dari transaksi lainny. Kategori piutang dipengaruhi jenis usaha entitas, untuk perusahaan dagang dan manufaktur jenis piutang yang muncul adalah piutang dagang dan piutang lainnya. Entitas menyebutkan piutang terkait dengan pendapatan sebagai piutang usaha.

2.6.2 Klasifikasi AR

Walaupun terdapat begitu banyak jenis piutang yang mungkin dimiliki oleh suatu perusahaan tetapi berdasarkan jenis dan asalnya. Menurut Rudianto (2012), AR dalam perusahaan dapat diklasifikasi menjadi dua kelompok, yaitu:

Dipindai dengan CamScanner

1. Piutang Usaha, yaitu piutang yang timbul dari penjualan barang atau jasa yang dimiliki perusahaan. Dalam kegiatan normal perusahaan, piutang usaha biasanya akan dibebankan dalam tempo kurang dari satu tahun, sehingga piutang usaha diklompokkan ke dalam kelompok aset lancar.
2. Piutang Bukan Usaha, yaitu piutang yang timbul bukan sebagai akibat dari penjualan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan, yang termasuk dalm kelompok piutang bukan usaha adalah persekot dalam kontrak pembelian, klaim terhadap perusahaan angkutan atau barang yang rusak atau hilang, klaim terhadap perusahaan asuransi atas kerugian yang dipertanggungjawabkan, klaim terhadap karyawan perusahaan, klaim terhadap retitusi pajak, piutang deviden dan lain-lain.

Menurut Martani, dkk (2012) pada dasarnya piutang dikelompokan menjadi 3 jenis, antara lain sebagai berikut:

1. Piutang Dagang/Piutang Usaha

   Piutang dagang adalah tagihan perusahaan kepada pelanggan sebagai akibat tagihan adanya penjualan barang atau jasa secara kredit, di mana tagihan tidak disertai dengan surat perjanjian yang formal, akan tetapi karena adanya unsur kepercayaan dan kebijakan perusahaan. Sedangkan Piutang usaha ialah piutang pada perusahaan jasa dimana perusahaan memberikan jasa kepada konsumen yang akan dibayar di kemudian hari sebesar tarif jasa yang telah diberikan. Piutang dagang/ piutang usaha dalam menyajikan diklasifikasikan sebagai piutang dari pihak berelasi dan piutang dari pihak ketiga. Kriteria pihak berelasi mengikuti PSAK 7 pengungkapan pihak-pihak berelasi. Piutang dagang dapat juga dibagi lagi menurut karakteristiknya sehingga ada beberapa sub komponen piutang dagang/usaha. Piutang dagang/usaha muncul dari transaksi pendapatan atau penjualan yang dilakukan secara kredit. Piutang dagang biasanya tidak ada bunga dan jangka waktu pelunasan singkat tergantung dengan kebijakan kredit yang diberikan.
2. Piutang Non Dagang/Piutang Lainnya

   Piutang non dagang adalah tagihan perusahaan kepada pihak lain atau pihak ketiga yang timbul atau terjadi bukan karena adanya transaksi penjualan

Dipindai dengan CamScanner

barang dagang atau jasa secara kredit. Jumlah piutang non dagang/lainnya biasanya tidak signifikan dibandingkan dengan jumlah piutang dagang ataupun piutang usaha. Berikut ini contoh-contoh piutang non dagang:

a. Piutang Biaya. Contohnya: asuransi dibayar dimuka, sewa dibayar dimuka, gaji dibayar dimuka, iklan dibayar dimuka.
b. Piutang Penghasilan. Contohnya: piutang jasa, piutang sewa dan piutang bunga.
c. Uang muka pembelian (persekot). Contohnya: pembayaran uang muka pembelian suatau barang yang sebelumnya sudah dipesan terlebih dahulu.
d. Piutang lain-lain. Contohnya: piutang perusahaan kepada karyawan, kelebihan membayar pajak dan piutang perusahaan kepada cabang-cabang perusahaan

3. Piutang Wesel

Piutang wesel adalah tagihan perusahaan kepada pihak ketiga atau pihak lain yang menggunakan perjanjian secara tertulis dengan wesel atau promes. Wesel merupaka janji tertulis yang tidak bersyarat, dibuat oleh pihak yang satu untuk pihak yang lain, ditandatangani oleh pihak pembuatnya, untuk membayar sejumlah uang atas permintaan atau pada suatu tanggal yang ditetapkan pada masa yang akan datang kepada pihak yang memerintah atau membawanya. Penerbit wesel disebut wesel bayar (*notes payable*), sedangkan penerima wesel disebut wesel tagih (*notes receivable*). Wesel tagih biasanya memiliki bunga, walaupun ada beberapa wesel tagih yang tidak berbunga. Wesel tagih yang tidak berbunga biasanya dijual dengan diskon dan pihak penerbit akan menerima uang yang lebih kecil dari jumlah yang akan dibayarkan di masa depan. Diskon merupakan bentuk bunga yang diterima di muka. Wesel tagih dapat dijual oleh pemegangnya sebelum jatuh tempo.

2.6.3 Bukti Transaksi

Menurut Warren, dkk (2005) Bukti transaksi adalah suatu bukti yang tertulis atau bukti-bukti atas terjadinya setiap kegiatan transaksi dalam suatu perusahaan atau bisnis. Manfaat utama dari bukti bukti transaksi yaitu menyediakan bukti tertulis atas transaksi yang telah dilaksanakan, dan sekaligus

Dipindai dengan CamScanner

untuk menghindari kemungkinan terjadinya sengketa di masa yang akan datang. Bukti transaksi jika dilihat dari asalnya dibedakan menjadi 2 (dua) di antaranya yaitu:

1. Bukti transaksi internal

   Bukti transaksi internal ialah bukti pencatatan kejadian di dalam perusahaan tersebut. Umumnya berupa memo dari pimpinan ataupun orang yang ditunjuk.

2. Bukti transaksi eksternal

   Bukti transaksi eksternal ialah bukti pencatatan transaksi yang terjadi dengan pihak luar perusahaan. Bukti-bukti tersebut, yaitu:

   a. Faktur (*invoice*) adalah tagihan yang dikirim kepada pelanggan perusahaan. Setiap faktur biasanya diberi nomor urut secara berurutan sebagai referensi di masa depan.

   b. Kwitansi (*official receipt*) adalah suatu bukti transaksi penerimaan uang untuk pembayaran suatu barang ataupun yang lainnya. Kwitansi dibuat serta ditanda tangani oleh pihak yang menerima uang dan juga diserahkan kepada pihak yang telah melakukan pembayaran. Kwitansi pada umumnya terdiri dari dua bagian, bagian pertama diberikan kapada pihak yang membayar yaitu sebagi bukti pencatatan pengeluaran uang, sedangkan bagian yang tertinggal dapat dijadikan sebagai bukti pencatatan penerimaan uang.

   c. Nota debet (debit memo) adalah perhitungan atau pemberitahuan yang dikirim suatu perusahaan atau suatu badan usaha kepada konsumennya, bahwa akunnya telah didebet dengan nominal/jumlah tertentu. Penerima nota debet ini akan mencatat pada akun pihak pengirim nota pada sisi kredit.

   d. Nota kredit adalah pemberitahuan atau perhitunganyang dikirim suatu perusahaan atau badan usaha kepada pelanggannya, bahwa akunnya telah dikredit dengan nominal/jumlah tertentu. Penerima nota kredit ini, akan mencatat pada akun pihak – pihak pengirim nota pada sisi debet.

Dipindai dengan CamScanner

e. Cek adalah suatu surat perintah yang tidak bersyarat kepada bank untuk membayar sejumlah uang tertentu saat waktu surat tersebut diserahkan kepada bank, lalu ditandatangani oleh pihak yang menjadi nasabah suatu bank serta mempunyai simpanan pada bank tersebut dalam bentuk giro. Lembaran cek terdiri dari dua bagian, diantaranya: lembar utama yang diserahkan kepada pihak lain sebagai alat pembayaran, dan juga struk/bonggol cek untuk dijadikan bukti tambahan transaksi yang disatukan dengan kuitansi bukti dari pembayaran.

f. Bilyet giro adalah suatu surat perintah dari nasabah suatu bank, kepada bank yang berkaitan/bersangkutan untuk memindah bukukan sejumlah uang dari rekeningnya ke rekening si penerima yang namanya telah disebut dalam bilyet giro pada bank yang sama ataupun pada bank yang lain. Penerima bilyet giro tak bisa menukarkannya dengan uang tunai kepada bank yang bersangkutan, Akan tetapi hanya saja dapat menyetorkan bilyet giro kepada bank sebagai tambahan simpanan pada rekeningnya.

g. Rekening Koran adalah suatu bukti mutasi kas di bank yang disusun oleh bank untuk para nasabahnya, dan juga digunakan sebagai dasar penyesuaian pencatatan antara saldo kas menurut perusahaan, dan juga saldo kas menurut bank.

h. Bukti setoran bank adalah saat atau setiap melakukan setoran bank, harus mengisi slip setoran yang telah disediakan oleh bank terlebih dahulu.

i. Bukti memorandum adalah suatu bukti transaksi yang dikeluarkan oleh pimpinan perusahaan ataupun orang yang diberi wewenang untuk kejadian-kejadian yang berlangsung didalam internal perusahaan tersebut dan umumnya terjadi pada akhir periode seperti memo untuk mencatat gaji para pegawai yang masih dibayar.

j. Bukti kas masuk dan bukti kas keluar adalah bukti kas masuk yaitu bukti atas penerimaan uang ataupun kas yang dilengkapi dengan buktinya. Seperti contohnya: kuitansi dan nota. Bukti kas keluar yaitu suatu bukti

Dipindai dengan CamScanner

transaksi pengeluaran kas ataupun pembayaran. Seperti contohnya: kuitansi dari kreditur dan nota kontan asli.

2.6.4 Pencatatan AR

Menurut Rudianto (2012) Sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang berlaku di Indonesia, piutang dicatat dan diakui sebesar jumlah bruto (nilai jatuh tempo) dikurangi dengan taksiran jumlah yang tidak akan diterima. Itu berarti piutang harus dicatat sebesar jumlah yang diharapkan akan dapat ditagih. Karena itu berkaitan dengan pengelolaan piutang, perusahaan harus membuat suatu cadangan piutang tidak tertagih yang merupakan taksiran jumlah piutang yang tidak akan dapat ditagih dalam periode tersebut. Dalam membuat cadangan kerugian piutang/piutang tidak tertagih, terdapat dua dasar utama yang dapat digunakan, yaitu:

1. Jumlah penjualan (persentase tertentu dari penjualan), yang berarti cadangan kerugian piutang didasarkan pada presentase tertentu dari saldo akun penjualan pada saat cadangan kerugian piutang tersebut ditetapkan, atau didasarkan pada presentase tertentu dari taksiran jumlah penjualan atau jumlah penjualan kredit selama periode bersangkutan. Selain didasarkan pada saldo akun penjualan atau saldo akun penjualan kredit, penetapan besarnya cadangan kerugian piutang juga dapat didasarkan pada persentase tertentu dari anggaran penjualan atau didasarkan pada persentase tertentu dari anggaran penjualan kredit di tahun bersangkutan.
2. Saldo Piutang, dari saldo piutang dikelompokkan menjadi 2, yaitu :
   a. Persentase tertentu dari saldo piutang, yang berarti cadangan kerugian piutang didasarkan pada saldo akun piutang pada saat piutang tersebut ditetapkan atau didasarkan pada taksiran penjualan kredit pada periode bersangkutan.
   b. Analisis umur piutang, yaitu metode pembuatan cadangan kerugian piutang di mana cadangan piutang yang tidak dapat ditagih dari suatu perusahaan didasarkanpada besarnya risiko atau kemungkinan tidak tertagihnya suatu piutang. Dasar dari metode ini adalah pemikiran bahwa semakin lama umur piutang, semakin besar kemungkinan terjadinya

Dipindai dengan CamScanner

kemacetan proses penagihan piutang atau tidak tertagihnya piutang tersebut.

Pencatatan piutang usaha terjadi jika perusahaan menjual produk secara kredit atau memberi jasa namun belum terjadi pembayaran kepada perusahaan. Pencatatan piutang usaha sering berhubungan dengan pengakuan pendapatan. Karena pengakuan pendapatan pada umumnya dicatat ketika proses menghasilkan laba telah selesai dan kas terealisasi atau dapat direalisasi, maka piutang yang berasal dari penjualan barang umumnya diakui pada waktu hak milik atas barang beralih ke pembeli. Karena saat peralihan hak dapat bervariasi sesuai dengan syarat-syarat penjualan maka piutang lazimnya diakui pada saat barang dikirimkan kepada pelanggan. Sedangkan untuk jasa kepada pelanggan akan diakui pada saat jasa itu diberikan. Sesuai dengan PSAK 55, piutang diakui oleh entitas sebesar nilai wajar. Nilai wajar merupakan harga perolehan atau nilai pertukaran antara kedua belah pihak pada tanggal transaksi. Nilai pertukaran ini dapat dipengaruhi oleh adanya hubungan relasi, karenanya piutang dari pihak berelasi perlu diungkapkan secara khusus.

2.6.5 Metode Akuntansi AR Tak Tertagih

Tanpa melihat bagaimana kebijakan yang dipakai dalam memberika kredit dan prosedur penagihan yang digunakan, sebagian dari penjualan secara kredit tidak akan bisa ditagih. Beban operasi yang dicatat dari piutang tak tertagih disebut beban piutang tak tertagih (*Bad Debt Method*). Tidak ada aturan umum untuk menentukan kapan sebuah piutang dianggap tak tertagih. Terdapat beberapa indikasi bahwa suatu piutang tidak dapat tertagih, diantaranya adalah:

1. Saat piutang sudah jatuh tempo.
2. Pelanggan tidak menanggapi usaha perusahaan untuk menagih.
3. Pelanggan pailit.
4. Usaha pelanggan tutup.
5. Kegagalan dalam mencari lokasi atau menghubungi pelanggan.

Terdapat dua metode akuntansi untuk piutang tak tertagih, yaitu:

1. Metode penghapusan langsung (*Direct Write-off Method*)

Dipindai dengan CamScanner

Pada metode penghapusan langsung, beban piutang tak tertagih tidak akan dicatat sampai piutang pelanggan dianggap benar-benar tidak bisa ditagih. Pada saat itu, piutang pelanggan akan dihapus. Piutang yang telah dihapus mungkin dapat ditagih kemudian. Piutang akan dicatat kembali dengan sebuah ayat jurnal yang membalik ayat jurnal penghapusan piutang. Kas yang diterima dalam pembayaran kemudian dicatat sebagai penerimaan atas pembayaran piutang.

2. Metode penyisihan (*Allowance Method*)

   Metode penyisihan mengestimasi jumlah piutang tak tertagih dan mencatat beban piutang tak tertagih berdasarkan estimasi tersebut setiap akhir periode akuntansi. Berdasarkan estimasi tersebut, beban piutang tak tertagih kemudian dicatat dengan ayat jurnal penyesuaian. Ayat jurnal tersebut akan mempengaruhi laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi.

2.6.6 Penyajian AR

Menurut Martani, dkk (2012) Piutang dalam laporan posisi keuangan disajikan dalam kelompok aset lancar. Perusahaan menyajikan piutang dalam beberapa kategori seperti piutang dagang, piutang usaha, dan piutang lain. Namun ada perusahaan dalam industri khusus yang memiliki klasifikasi penyajian piutang lebih detail dan penyajian piutang di dalam laporan keuangan disajikan sebagai berikut:

1. Piutang dagang harus disajikan di dalam neraca sebesar jumlah yang diperkirakan dapat ditagih dari debitur pada tanggal neraca. Piutang dagang disajikan di dalam neraca dalam jumlah bruto dikurangidengan taksiran kerugian tidak tertagihnya piutang.
2. Jika perusahaan tidak membentuk cadangan kerugian piutang dagang, harus dicantumkan penjelasannya di dalam neraca bahwa saldo piutang dagang tersebut adalah jumlah bersih (neto).
3. Jika piutang dagang bersaldo material pada tanggal neraca, harus disajikan rinciannya di dalam neraca.
4. Piutang dagang yang bersaldo kredit (terdapat di dalam kartu piutang pada tanggal neraca harusdisajikan dalam kelompok utang lancar).

Dipindai dengan CamScanner

5. Jika jumlahnya material, piutang nondagang harus disajikan terpisah dari piutang dagang.

Sedangkan menurut Reeves dan Warren (2009), seluruh piutang yang diharapkan dapat direalisasikan menjadi kas dalam waktu satu tahun disajikan dalam bagian aset lancar dari neraca. Pada umumnya piutang akan diurutkan berdasarkan tingkat likuiditasnya, yaitu urutan dimana aset diharapkan dapat diubah menjadi kas dalam operasi normal perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penyajian piutang dalam neraca harus tetap menyajiakan jumlah bruto piutang karena piutang yang tidak dapat direalisasikan hanya berdasaran taksiran Harus dipisahkan secara jelas antara piutang dagang, piutang karyawan, dan piutang lainnya. Apabila suatu perusahaan mempunyai hubungan jual beli dengan suatu pihak, sehingga terdapat piutang dagang dan juga hutang dagang atau hutang lainnya, penyajian dalam neraca tidak boleh dikompensasi, akan tetapi harus dinyatakan secara terpisah.

2.7 *Key Performance Indicator* (KPI)

2.7.1 Pengertian KPI

Beberapa pengertian *Key Performance Indicator* menurut para ahli:

1. Parmenter (2007) mendefinisikan *Key Performance Indicator* sebagai sekumpulan pengukuran yang diciptakan terfokus kepada aspek kinerja organisasi yang paling kritikal untuk kesuksesan organisasi pada kondisi sekarang dan di masa datang.
2. Menurut Banerjee dan Buoti (2012), *Key Performance Indicator* merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan.
3. Menurut Iveta (2012), *Key Performance Indicator* adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap bagi perusahaan serta memiliki berbagai

Dipindai dengan CamScanner

perspektif dan berbasiskan data konkret, dan menjadi titik awal penentuan tujuan dan penyusunan strategi organisasi.

Maka berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *Key Performance Indicator* merupakan pengukuran kuantitatif dalam evaluasi kinerja organisasi yang memiliki berbagai perspektif dan menjadi acuan pencapaian target organisasi.

2.7.2 Indikator Kesuksesan Penerapan KPI

Menurut Parmenter (2007), dalam implementasinya KPI harus memenuhi 7 (tujuh) karakteristik, antara lain:

1. Tidak ditulis secara finansial saja yaitu tidak ditulis dalam denominasi uang namun juga dapat ditulis dengan denominasi volume misal jumlah kunjungan ke nasabah, jumlah telepon yang masuk yang dapat berpengaruh kepada pencapaian target perusahaan.
2. Harus diukur secara berkala dan teratur misalnya dihitung secara harian atau secara terus-menerus 24 jam sehari dan 7 hari seminggu.
3. Penerapan harus mendapat komitmen penuh dari manajemen puncak dan diterapkan kepada semua lapisan organisasi mulai dari atas ke bawah.
4. Diperlukan pemahaman yang baik oleh karyawan atas pengukuran dan tindakan perbaikan yang perlu dilakukan.
5. Menghubungkan tanggungjawab individu dengan tim.
6. Yang dipilih sebagai pengukuran haruslah yang memberikan dampak besar kepada suksesnya pencapaian target perusahaan.
7. Harus membawa dampak positif kepada organisasi secara keseluruhan.

2.7.3 Komponen *Key Performance Indicator*

Dasar dalam landasan keberhasilan penerapan KPI (*Key Performance Indicator*) menurut Parmenter (2007) adalah sebagai berikut:

1. Kerjasama erat antara manajemen puncak dengan seluruh karyawan, dan serikat pekerja jika ada, serta pelanggan dan pemasok utama. Kerjasama erat ini harus dimulai dari komitmen dari atas untuk melaksanakan pengukuran kinerja secara terintegrasi.

Dipindai dengan CamScanner

2. Pemberian wewenang yang cukup kepada pelaksana yang berhadapan dengan pelanggan. Dengan pendelegasian wewenang yang cukup kepada pelaksana yang berhadapan dengan pelanggan diharapkan dapat terjadi komunikasi yang baik antara organisasi dengan pelanggannya, sehingga dapat memberi masukan bagi manajemen untuk perbaikan strategi dimana diperlukan.
3. Metode pengukuran dan pelaporan yang terintegrasi. Pengukuran dan pelaporan secara terintegrasi dalam hal tepat waktu, mudah dimengerti dan tepat guna sangat penting untuk memberi masukan bagi pengambilan keputusan apabila diperlukan perubahan strategi guna mencapai tujuan.
4. Pengukuran kinerja harus berkesinambungan dengan strategi yang diterapkan. Pengukuran kinerja harus dibuat secara serasi selaras dan berkesinambungan terhadap strategi yang dijalankan agar dapat memberi masukan yang tepat kepada manajemen.

2.8 *Critical Success Factors* (CSF)

2.8.1 Pengertian *Critical Success Factors*

Critical Success Factors (CSF) merupakan sebuah strategi analisa yang membantu seorang manajer untuk mencapai tujuan dari perusahaan, termasuk faktor-faktor yang akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan. CSF dapat ditentukan jika objektif atau arah dan tujuan organisasi telah diidentifikasi. Tujuan dari CSF adalah menginterpretasikan objektif secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan.

2.8.2 Manfaat *Critical Success Factors*

Metode CSF dan analisis CSF telah banyak digunakan dalam berbagai hal diluar bidang teknologi informasi. Dalam riset kegunaan CSF dalam manajemen program pemerintah pusat, Ward dan Peppard (2002) mengidentifikasi kegunaan CSF, antara lain:

1. Mengidentifikasi konsentrasi utama manajemen
2. Membantu perancangan *strategic plan*

Dipindai dengan CamScanner

3. Mengidentifikasi fokus area dalam tiap rincian project life cycle dan penyebab utama kegagalan proyek
4. Mengevaluasi kelayakan sistem informasi
5. Mengidentifikasi ancaman dan kesempatan bisnis
6. Mengukur tingkat produktivitas sumber daya manusia

2.8.3 Jenis-jenis *Critical Success Factors*

CSF memiliki beberapa tipe, yaitu:

1. Industri: Faktor dari karakteristik industri dan merupakan apa yang harus dilakukan supaya tetap kompetitif.
2. Lingkungan: Faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan seperti iklim bisnis, ekonomi, competitor, teknologi dan lain-lain.
3. Strategi: Faktor strategi kompetitif yang dipilih perusahaan
4. Temporal: Faktor internal perusahaan, seperti timbulnya kesempatan, adanya hambatan dan lain-lain.

CSF erat kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan. Ketika manajer perusahaan menentukan tujuan perusahaan, turut ditentukan juga langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perusahaan yang telah berhasil mencapai tujuannya secara otomatis juga berhasil mencapai CSF yang telah dirancang sebelumnya.

2.8.4 Cara Menerapkan *Critical Success Factors*

Untuk menerapkan *Critical Success Factor*s (CSF), maka dilakukan analisa CSF. Analisa CSF ini dimaksudkan untuk merumuskan faktor-faktor kritis apa saja yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi/perusahaan. Analisa CSF merupakan suatu ketentuan dari organisasi dan lingkungannya yang berpengaruh pada keberhasilan atau kegagalan. Faktor penentu kesuksesan dapat ditentukan jika tujuan/obyektif organisasi telah diidentifikasi. Tujuan dari faktor penentu kesuksesan adalah menginterpretasikan tujuan secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan.
Peranan CSF dalam perancangan strategis yaitu sebagai penghubung antara strategi bisnis organisasi dengan strategi sistem informasinya, memfokuskan proses perencanaan strategis sistem informasi pada area yang strategis,

Dipindai dengan CamScanner

memprioritaskan usulan aplikasi sistem informasi dan mengevaluasi sistem informasi.

2.8.5 Manfaat Analisa CSF

Menurut Ward dan Peppard (2002), manfaat analisa CSF adalah sebagai berikut:

1. Teknik yang paling efektif

   Analisa CSF merupakan teknik yang paling efektif yang melibatkan manajemen dalam mengembangkan strategi sistem informasi. Secara keseluruhan, CSF telah mengakar atau terikat kuat pada bisnis dan memberikan solusi yang menjanjikan bagi para manager dalam menggunakan sistem informasi yang disesuaikan dengan pencapaian tujuan perusahaan melalui faktor-faktor penentu keberhasilan.

2. Berkolerasi dengan tujuan pembuatan Sistem Informasi

   Analisa CSF menghubungkan sebuah Sistem Informasi yang akan diimplementasikan dengan tujuan pembuatan Sistem Informasi itu sendiri. Dengan demikian, Sistem Informasi dapat dibuat sejalan dengan strategi bisnis perusahaan.

3. Perantara Informasi yang baik

   Dalam wawancara dengan manajemen senior, analisa CSF dapat menjadi perantara yang baik dalam mengetahui informasi apa yang diperlukan oleh setiap individu yang memiliki keterkaitan dengan bisnis atau proyek yang sedang di lakukan.

4. Prioritas potensi investasi modal

   Dengan menyediakan suatu hubungan antara kebutuhan informasi dengan CSF, CSF memegang peranan penting dalam memprioritaskan investasi modal yang potensial.

5. Mengoptimalkan konsentrasi penyelesaian masalah-masalah penting

   Pada saat strategi bisnis tidak berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan, analisa CSF membantu memfokuskan manajemen untuk menyelesaikan masalah-masalah tertentu yang penting dan memiliki prioritas paling tinggi untuk diselesaikan.

Dipindai dengan CamScanner

6. Mempermudah Identifikasi proses

   Apabila analisa CSF digunakan sejalan dengan Analisa Value Chain, analisa CSF sangat berguna untuk mengidentifikasi proses yang paling kritis, serta memberikan fokus pada pencapaian tujuan melalui aksi-aksi atau proses yang paling tepat untuk dilaksanakan.

7. Memberikan Gambaran lengkap tentang informasi

   Memungkinkan pihak manajemen puncak untuk memperoleh gambaran yang lengkap mengenai sasaran, fungsi, informasi, faktor sukses kritikal, dan struktur organisasi dari perusahaan.

2.8.6 Karateristik CSF

Karakteristik CSF dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Internal: Tindakan yang akan diambil di dalam organisasi.
   Contoh: meningkatkan kualitas produk
2. Eksternal: Berhubungan dengan faktor di luar perusahaan
3. *Monitoring*: Melibatkan penelitian dengan situasi saat ini.
   Contoh: *Monitoring quantity of defect report*
4. *Building*: Berhubungan dengan perubahan perusahaan dan perencanaan masa depan.

Dipindai dengan CamScanner

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah Mengambil : Dosa

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan garis besar tahapan penelitian yang harus diterapkan terlebih dahulu sebelum melakukan pemecahan masalah yang akan dibahas, sehingga penelitian dapat dilakukan dengan terarah dan memudahkan dalam menganalisis permasalahan yang ada.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Salah satu langkah awal yang dilakukan dalam menyusun laporan penelitian adalah mengumpulkan data dari perusahaan yang akan diteliti. Data merupakan salah satu unsur penting sebagai masukan dalam melakukan pengolahan data untuk dibahas dalam laporan ini.

3.1.1 Jenis Data

Pengumpulan data diperlukan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan obyek yang akan diteliti. Informasi tersebut nantinya akan menjadi dasar dalam melakukan analisis dan pemecahan masalah. Jenis data penelitian terdiri atas:

1. Data Primer

   Yaitu data yang diperoleh langsung tanpa perantara, yang didapat berdasarkan hasil observasi dan data mengenai segala hal yang berkaitan dengan data waktu siklus dari setiap elemen kerja pada perbaikan proses bisnis penagihan AR. Data primer yang dihasilkan berupa data pengukuran waktu siklus proses penagihan AR di TRAC Rental.

2. Data Sekunder

   Yaitu data yang diperoleh dari data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan ini seperti buku-buku maupun literatur-literatur yang telah ada sebelumnya. Data sekunder yang dikumpulkan dalam observasi ini seperti:

   a. Data umum perusahaan.

   b. Jadwal waktu dan hari kerja.

Dipindai dengan CamScanner

c. Struktur organisasi.

d. *Standard Operating Procedure* penagihan AR di TRAC Rental.

e. Aliran informasi.

f. Jumlah tenaga kerja di bagian Administrasi TRAC Rental.

3.1.2 Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang berasal dari pengamatan langsung di lapangan. Data sekunder adalah data yang berasal dari dokumen yang mencakup data umum di bagian Administrasi TRAC Rental milik PT Serasi Autoraya.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk mendukung pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan meneliti proses kerja di departemen administrasi dan juga mengumpulkan data yang diberikan oleh perusahaan. Metode yang digunakan dalam melakukan pengumpulan data yaitu:

1. *Field Research* (Penelitian Lapangan)

   Penelitian lapangan merupakan pengamatan langsung terhadap proses administrasi, khususnya pada proses penagihan AR di PT Serasi Autoraya.

2. *Library Research* (Riset Kepustakaan)

   Merupakan metode pengumpulan landasan teori yang merupakan penunjang dalam melakukan penelitian lapangan, dengan cara melakukan pembelajaran terhadap literatur-literatur, buku-buku wajib dan catatan-catatan kuliah yang ada hubungannya dengan materi yang akan dibahas dalam penelitian ini.

3. Wawancara

   Wawancara dilakukan terhadap administrator dan *analyst* yang terlibat langsung dalam proses penagihan AR.

Dipindai dengan CamScanner

3.3 Teknik Analisis

Langkah-langkah yang dilakukan dalam metodologi penelitian ini dimulai dari studi pendahuluan sampai kesimpulan dan saran. Langkah-langkah metodologi secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

1. Studi Pendahuluan

   Pada tahap awal akan dilakukan studi pendahuluan untuk menentukan objek penelitian. Studi ini dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait mengenai proses penagihan AR di bagian Administrasi PT Serasi Autoraya.

2. Studi Pustaka

   Setelah melakukan studi pendahuluan, tahap selanjutnya adalah melakukan studi literatur untuk menunjang penelitian serta memperoleh gambaran dan konsep yang digunakan dalam memecahkan masalah, seperti yang dijelaskan sebelumnya di atas.

3. Identifikasi Perumusan Masalah

   Identifikasi dan perumusan masalah dilakukan untuk mengetahui dan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi. Perumusan masalah yang dibahas pada penelitian ini dapat dilihat secara lengkap pada bab 1.

4. Tujuan Penelitian

   Tujuan penelitian merupakan tujuan akhir yang ingin dicapai dan output yang akan dihasilkan dalam penelitian. Tujuan penelitian ini merupakan jawaban dari perumusan masalah yang telah dibuat. Tujuan penelitian dapat dilihat pada bab 1.

5. Pengumpulan Data

   Pengumpulan data diperoleh untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Hasil dari data yang sudah dikumpulkan dan diolah akan digunakan untuk memberikan informasi dalam melakukan analisis dan pemecahan masalah. Adapun data yang dikumpulkan telah dijelaskan pada bagian jenis-jenis data.

Dipindai dengan CamScanner

6. Pengolahan Data

Pengolahan data merupakan urutan langkah-langkah yang disusun secara sistematis untuk mengolah data dan informasi yang diperoleh. Adapun tahapannya adalah sebagai berikut:

a. Pemilihan Proyek

Proyek efisiensi waktu siklus penagihan AR ini dilaksanakan pada bagian administrasi TRAC Rental. Tujuan dari pemilihan proyek ini dikarenakan, banyaknya AR yang tidak tertagih dari *customer* akibat dari terlalu lamanya waktu siklus yang saat ini terjadi.

b. Mengidentifikasi dan Memahami Alur Proses Penagihan AR

Tahapan ini dilakukan dengan membuat urutan elemen kerja berdasarkan pengamatan langsung dan melihat dokumen SOP perusahaan.

c. Menghitung Waktu Siklus Penagihan AR

Tahapan ini dilakukan dengan cara membagi jumlah semua data pengukuran waktu siklus kendaraan dengan banyaknya jumlah pengamatan waktu siklus penagihan AR.

d. Menghitung Efisiensi Proses Penagihan AR

Efisiensi proses penagihan AR didapatkan dari waktu proses bernilai tambah dibagi dengan total waktu penagihan AR.

7. Analisis Masalah

Analisis masalah merupakan kegiatan menginterpretasikan hasil dari pengolahan data menjadi informasi yang lebih dapat dimengerti. Analisis masalah dapat menjawab pertanyaan dari tujuan penelitian. Analisis yang dilakukan meliputi:

a. Analisis Waktu Siklus Penagihan AR

Analisis untuk mengetahui waktu siklus per elemen kerja di bagian administrasi TRAC Rental. Setiap kegiatan dalam alur proses ini dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu kategori kegiatan *value added* (VA) dan kategori kegiatan *non value added* (NVA). Pembagian kegiatan VA dan NVA dapat dilihat dari elemen pekerjaan atau instruksi kerja dari proses bisnis yang sedang berjalan.

Dipindai dengan CamScanner

b. Menyederhanakan Proses

Langkah ini memiliki tujuan untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas dan adaptabilitas dari proses bisnis.

c. Analisis Efisiensi Tenaga Kerja dan Kebutuhan Tenaga Kerja

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui efisiensi tenaga kerja dan kebutuhan efektif tenaga kerja pada bagian administrasi TRAC Rental.

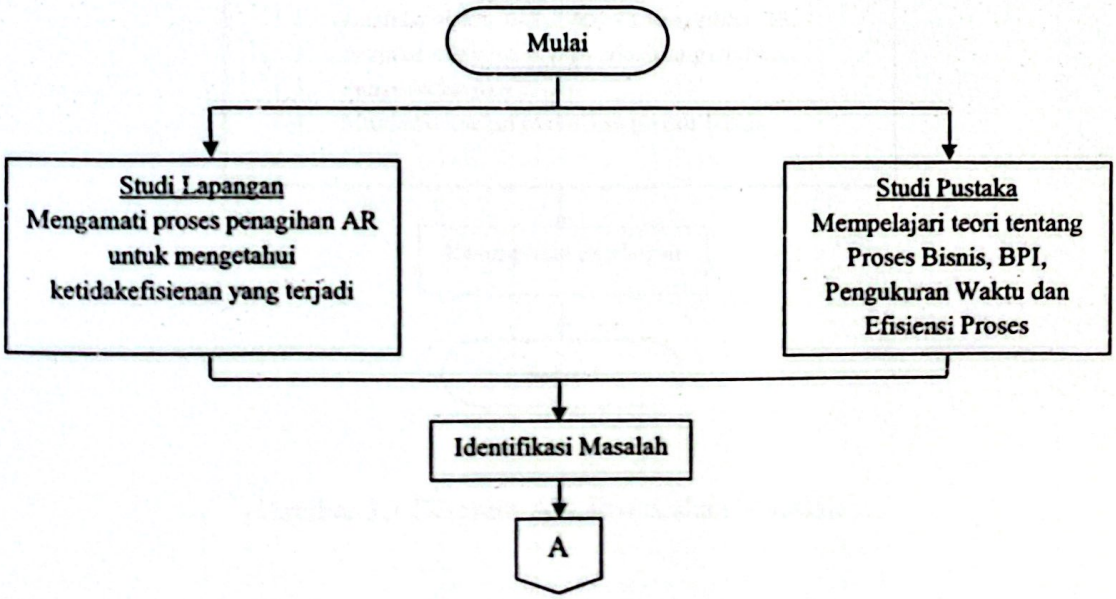
d. Usulan Perbaikan

Merancang usulan proses bisnis baru guna perbaikan efisiensi penagihan AR serta mengurangi waktu siklus di perusahaan.

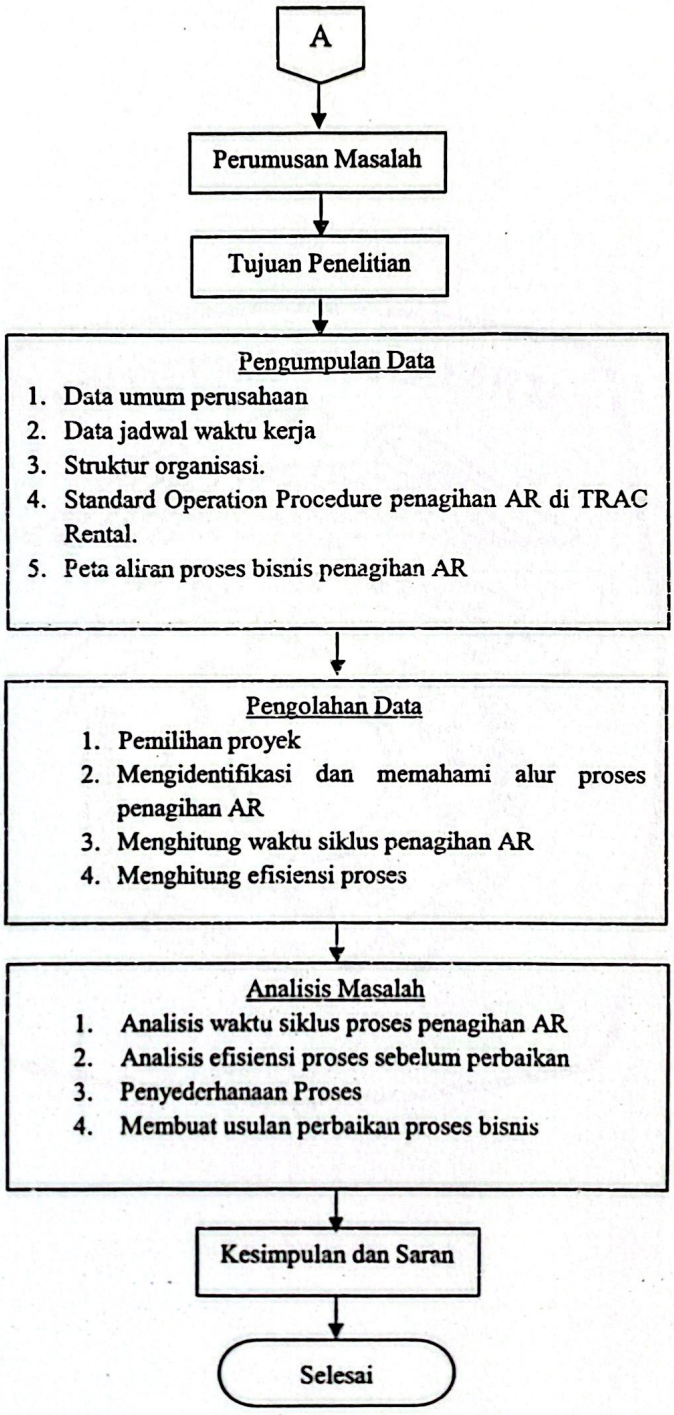
8. Kesimpulan dan Saran

Langkah terakhir dari penelitian ini adalah menentukan kesimpulan dan saran. Kesimpulan merupakan jawaban dari perumusan masalah yang ada dapat berupa informasi dan nilai. Saran merupakan usulan yang diberikan untuk perusahaan atau penelitian berikutnya sehingga diharapkan dapat lebih baik dari sebelumnya.

Diagram alir pemecahan masalah menggambarkan langkah-langkah yang dilakukan dalam pemecahan masalah. Diagram alir pemecahan masalah tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1



Dipindai dengan CamScanner



Gambar 3.1 Diagram Alir Pemecahan Masalah

Dipindai dengan CamScanner

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

BAB IV
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Pada tahun 1985, PT Sinar Inti Telaga membuka sejarah bisnis jasa sewa kendaraan dengan lima unit kendaraan. Sejalan dengan kemajuan bisnisnya, PT Sinar Inti Telaga bertransformasi menjadi PT Serasi Autoraya yang kepemilikannya secara penuh berada di tangan Astra International dengan identitas Toyota Rent A Car pada tahun 1990. Transformasi jati diri baru TRAC Astra Rent A Car resmi diluncurkan pada 5 Oktober 2001.

PT Serasi Autoraya (dengan brand utama TRAC Astra Rent a Car), adalah perusahaan penyedia jasa solusi transportasi terdepan di Indonesia. Bermula dengan hanya lima unit kendaraan, kini perusahaan tersebut memiliki lebih dari 17.771 kendaraan yang beroperasi di lebih dari 2800 pelanggan segmen *corporate*. Kantor pusat PT Serasi Autoraya beralamat di Jalan Mitra Sunter Boulevard, Kav 90/C2, Sunter Jaya, Jakarta Utara.

Dengan lebih dari 20 tahun pengalaman di bisnis jasa transportasi membuat PT Serasi Autoraya (SERA) matang dan menguasai seluk beluknya. Publik mempercayai layanannya dengan menganugerahkan *Indonesian Best Brand Award in Car Rental Business*, *Superbrand Awards*, *SWA magazine: Word of Mouth Marketing in Car Rental Business*, dan *Indonesian Service Quality Award*.

Guna mengantisipasi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang, SERA senantiasa berinovasi untuk memberiksan pelayanan yang lebih baik. Sertifikasi ISO 9001:2000, menjadi jaminan akan layanan yang lebih baik. Kesadaran akan pentingnya lingkungan hidup terus menerus ditiupkan pada setiap karyawan lewat komitmen pada *Environment Health and Safety*. *Planning Cycle* dan *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada sistem manajemen membantu SERA untuk terus berupaya menyempurnakan layanan pada pelanggan.

Dipindai dengan CamScanner

SERA memiliki beberapa anak perusahaan yang tergabung dalam SERA *Holding Group*, antara lain:

1. TRAC Astra Rent a Car, bergerak di bidang sewa dan *leasing* kendaraan roda empat dengan segmen korporat dan individu (keluarga).
2. TRAC Driver Services (PT Daya Mitra Serasi), bergerak di bidang penyediaan sumber daya driver (berdiri 8 Juli 2003).
3. TRAC Moto Rental (TREMO), bergerak di bidang *Rental & Leasing* kendaraan roda dua (berdiri 26 Agustus 2004).
4. Mobil88, bergerak di bidang *Used Car Business* (bergabung dengan SERA pada tahun 2006).
5. IBID (PT Balai Lelang Serasi), bergerak di bidang *Used Car Business* (berdiri 7 Agustus 2007).
6. TFSI (Toyofuji Serasi Indonesia), bergerak di bidang *Motor Vessel Shipping* (Berdiri 7 Desember 2005).
7. Orenz Taxi (PT Serasi Transportasi Nusantara), bergerak di bidang jasa transportasi taksi (Berdiri 25 Oktober 2005).
8. Harmoni & SELOG (PT Serasi Logistic Indonesia), bergerak di bidang jasa logistik (berdiri 11 November 2008 & Februari 2009).

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT Serasi Autoraya tak henti berupaya menawarkan berbagai produk jasa terbaik dalam bentuk jasa solusi transportasi, penjualan kendaraan bekas, dan jasa pengelolaan logistik. Dengan demikian, pasar nasional dapat mengakses solusi transportasi dan logistik yang terintegrasi sehingga dapat mewujudkan target pertumbuhan bisnis jangka menengah dan panjang demi pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Untuk mencapai semua itu, SERA memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi: Menjadi perusahaan yang berinovasi tinggi dan menyandang reputasi baik, melalui pertumbuhan berkelanjutan, pengembangan sumber daya manusia, pengembangan produk, serta menjunjung tinggi etika dan budaya keselamatan kerja.

Dipindai dengan CamScanner

2. Misi: Mencapai kepuasan pelanggan yang optimal dengan menyediakan solusi terbaik di bidang jasa solusi transportasi, penjualan kendaraan bekas, dan jasa pengelolaan logistik.

4.1.3 *Corporate Value*

Sebagai perusahaan yang berpengalaman lebih dari 27 tahun, SERA memiliki filosofi "SERA SPIRIT" yang menjadi panutan dalam membangun organisasi yang bermartabat. Filosofi tersebut diinternalisasi sebagai sebuah budaya perusahaan sekaligus menjadi identitas insan SERA yang berkualitas, melayani kebutuhan pelanggan secara optimal, berkontribusi positif terhadap tim, kompeten di bidangnya, dan menunjukkan integritas yang tinggi, serta bekerja sesuai etika kerja dan etika bisnis perusahaan. Empat nilai utama SERA SPIRIT adalah sebagai berikut:

1. Senantiasa menjunjung tinggi kualitas.

   Sejalan dengan perkembangan bisnisnya, SERA mengutamakan kualitas di atas segalanya. Dengan didukung oleh ISO 9001-2000, dapat dipastikan bahwa dari segi kualitas SERA memberikan yang terbaik bagi pelanggannya.

   a. Selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang memuaskan
   b. Selalu melakukan yang benar sejak awal
   c. Selalu mematuhi *standard operating procedures*
   d. Selalu menjaga tingkat efisiensi dan efektivitas
   e. Selalu berusaha mencapai yang terbaik
   f. Selalu berusaha melakukan upaya-upaya perbaikan dan peningkatan

2. Senantiasa fokus pada pelayanan pelanggan

   Banyak cara yang dilakukan SERA agar senantiasa fokus pada pelayanan pelanggan. Mulai dari penyediaan unit yang sesuai kebutuhan dan *request* pelanggan, ketersediaan *driver* yang senantiasa bersikap profesional, atau dengan kata lain pelayanan yang bukan hanya memuaskan, akan tetapi juga menggembirakan pelanggan.

   a. Totalitas/kepedulian dalam bekerja dalam memberikan solusi
   b. Solusi yang tepat guna

Dipindai dengan CamScanner

c. Kepuasan pelanggan yang bisa dikonotasikan dengan bentuk senyuman pelanggan

3. Senantiasa mengutamakan kerjasama

Tanpa kerjasama, SERA tidak akan berkembang sepesat ini. Hampir seluruh lini, baik di kantor pusat maupun di kantor cabang saling bantu-membantu, saling mendukung dalam hal kebaikan. Tidak ada kesulitan yang tidak dapat dipecahkan jika kita bekerjasama untuk memecahkannya. Tidak ada satupun lini yang diistimewakan, semua dianggap sama dan punya peranan masing-masing dalam memajukan SERA. Hal tersebut diwujudkan dengan sikap-sikap sebagai berikut:

a. Meyakini bahwa setiap tugas adalah penting bagi keberhasilan bersama dengan menghargai nilai dan kontribusi rekan kerja
b. Menghargai keberhasilan tim di atas keberhasilan individu
c. Memiliki rasa saling percaya dan menghargai rekan kerja sebagai individu
d. Menumbuhkembangkan budaya kerjasama
e. Menghargai partisipasi aktif dan inisiatif dari setiap individu

4. Senantiasa menerapkan kepemimpinan yang berkualitas

Selain sikap profesional, kepemimpinan yang berkualitas pun menjadi amat penting dalam memajukan SERA. Cakupan kepemimpinan tersebut tidak hanya ditanamkan pada lingkup seksi, departemen, atau divisi. Akan tetapi juga ditanamkan mulai dari lini terkecil, yaitu:

a. Selalu mendorong pengembangan pribadi dan profesionalisme setiap sumber daya manusia
b. Selalu memberikan pengarahan dan bimbingan yang efektif
c. Selalu mempersiapkan calon-calon pemimpin masa depan (kaderisasi)
d. Selalu menjadi teladan
e. Selalu mampu mengantisipasi perubahan
f. Selalu memiliki pemikiran jangka panjang, memberi semangat dan memberdayakan anggota tim

5. Senantiasa menjunjung tinggi integritas, etika kerja, dan etika bisnis. Ditunjukkan dengan sikap-sikap sebagai berikut:

Dipindai dengan CamScanner

a. Berkomitmen untuk bekerja dengan integritas, kejujuran, dan etika
b. Perlakuan yang adil
c. Menghindari benturan kepentingan
d. Melakukan apa yang telah dikatakan

4.1.4 Identitas Umum Perusahaan

Identitas umum perusahaan adalah gambaran perusahaan dari mulai nama perusahaan, status kepemilikan perusahaan, alamat perusahaan, dan jenis usaha yang dijalankan. Selengkapnya adalah sebagai berikut:

Nama Perusahaan	: PT Serasi Autoraya
Status Perusahaan	: Perseroan Terbatas
Alamat Perusahaan	: Jalan Mitra Sunter Boulevard Kav 90/C2 Sunter Jaya, Jakarta Utara 14350
Tanggal Pendirian	: 22 Maret 1990
Jenis Usaha	: Jasa Penyedia Layanan Transportasi, Penjualan Kendaraan Bekas, dan Logistik.

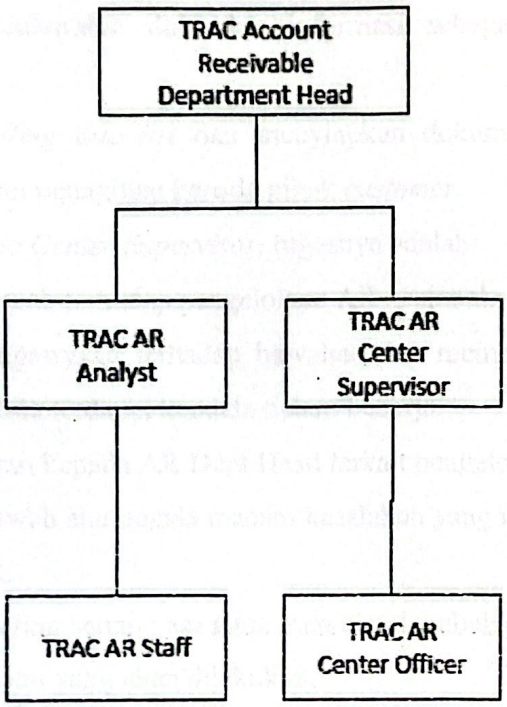
4.1.5 Struktur Organisasi Departemen *Account Receivable*

Derpartemen *Account Receivable* PT Serasi Autoraya adalah departemen yang menangani proses penagihan *customer* baik internal maupun eskternal. Departemen AR dipimpin oleh seorang *Department Head*. Departemen ini terdiri dari *Department Head, Account Receivable Analyst, Account Receivable Center Supervisor, Account Receivable Staff,* dan *Account Receivable Center Officer*.

Departemen AR memiliki peranan penting dalam menjaga *revenue* di setiap tahunnya. Oleh karena itu, diperlukan adanya kerjasama yang baik antar lini dalam departemen. Seorang *Department Head* harus mampu membawahi *Analyst* dan *Supervisor*. Sedangkan *Supervisor* harus mampu membawahi para *Officer*.

Struktur organisasi yang dimiliki oleh Departemen AR di PT Serasi Autoraya dapat dilihat pada Gambar 4.1

Dipindai dengan CamScanner



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Departemen *Account Receivable*
(Sumber: PT Serasi Autoraya)

4.1.6 *Job Description* Departemen *Account Receivable*

Tugas dan tanggung jawab karyawan PT Serasi Autoraya dalam melakukan tugasnya adalah sebagai berikut:

1. *Account Receivable Department Head*, tugasnya adalah:
   a. Bertanggung jawab atas *approval PR, PO, reimburstment,* dan dokumen lain pada departemen AR.
   b. Mengambil keputusan terkait dengan kegiatan AR Manajemen.
   c. Mengontrol *sub ordinate department* dan memberikan *briefing* kepada tim.
   d. Pembinaan dan pengembangan personel, serta mengevaluasi pelaksanaan sistem dan prosedur kerja.
2. *Account Receivable Analyst,* tugasnya adalah:
   a. Membuat laporan kepada pihak manajemen terkait dengan pengelolaan AR.
   b. Bertanggung jawab terhadap pembuatan kebijakan terkait dengan penagihan AR.
   c. Menganalisa dan memberikan rekomendasi apabila terjadi kendala terhadap penagihan AR.

Dipindai dengan CamScanner

d. Memastikan keakuratan data dan informasi sebagai dasar pembuatan *invoice*.
e. Mengawasi *Billing due list* dan menyiapkan dokumen yang diperlukan untuk melakukan penagihan kepada pihak *customer*.

3. *Account Receivable Center Supervisor*, tugasnya adalah:
   a. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan AR nasional.
   b. Melakukan pengawasan terhadap bawahan dan memberikan rekomendasi serta saran apabila terdapat kendala dalam bekerja.
   c. Membuat laporan kepada AR Dept Head terkait pengelolaan AR.
   d. Bertanggung jawab atas segala macam kesalahan yang mungkin terjadi pada *department* AR.
   e. Melakukan *briefing* setiap pagi guna meninjau kembali pekerjaan yang telah dilakukan maupun yang akan dilakukan.
4. *Account Receivable Center Officer*, tugasnya adalah:
   a. *Monitoring* AR dan mengirimkan surat keterlambatan pembayaran kepada *customer* untuk AR yang telah melewati masa jatuh tempo.
   b. Mengirimkan dokumen penagihan beserta lampiran pendukung kepada *customer*.
   c. Melakukan negosiasi penagihan dan membuat surat konfirmasi pembayaran *customer*.
   d. Melakukan rekonsiliasi AR.
5. *Account Receivable Staff*, tugasnya adalah:
   a. Menyiapkan dokumen-dokumen yang diperlukan terkait penagihan kepada *customer*.
   b. Memastikan keakuratan informasi dalam dokumen sebagai dasar pembuatan kontrak dan *invoice*.
   c. Memasukkan data kontrak dan dokumen tagihan ke dalam sistem.
   d. Mendistribusikan dokumen kepada *messenger*.
   e. Menyimpan dan mendata dokumen-dokumen *customer*.
   f. Mengelola AR dan penagihan *customer* terkait sewa kendaraan.

Dipindai dengan CamScanner

4.1.7 Waktu Kerja PT Serasi Autoraya

PT Serasi Autoraya departemen AR memliki waktu kerja yaitu hanya 1 *shift* dari hari Senin sampai dengan Jumat. Waktu kerja dan waktu kerja efektif dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4.1 Waktu Kerja dan Waktu Kerja Efektif

Hari	Keterangan	Jam	Waktu Kerja Total (menit)	Waktu Kerja Efektif (menit)	Waktu Kerja Efektif (detik)
Senin	*Culture Talk*	7:45 - 8:00	480	420	25.200
	Masuk	8:00			
	Istirahat	12:00			
	Pulang	17:00			
Selasa	Masuk	8:00	480	420	25.200
	Istirahat	12:00			
	Pulang	17:00			
Rabu	Masuk	8:00	480	420	25.200
	Istirahat	12:00			
	Pulang	17:00			
Kamis	Masuk	8:00	480	420	25.200
	Istirahat	12:00			
	Pulang	17:00			
Jum'at	*Safety Talk*	7:45 - 8:00	480	420	25.200
	Masuk	8:00			
	Istirahat	12:00			
	Pulang	17:00			
Total			2.880	2.490	151.200

(Sumber: PT Serasi Autoraya)

Dalam satu minggu terdapat lima hari kerja, di mana terdapat pengecualian untuk hari Senin dan Jumat. Sebelum jam kerja dimulai, karyawan diwajibkan untuk mengikuti *Culture Talk* (hari Senin) dan *Safety Talk* (hari Jumat). *Culture Talk* diadakan untuk menginformasikan kepada seluruh karyawan agar mengerti dan memahami visi misi perusahaan, serta memberikan informasi terkini mengenai kondisi bisnis yang tengah terjadi. Sementara *Safety Talk* diadakan untuk selalu mengingatkan karyawan agar tetap menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.

Dipindai dengan CamScanner

4.1.8 Alur Proses Penagihan *Account Receivable*

Alur proses penagihan AR secara umum terdiri dari: *Order–Billing-Invoicing*. Alur proses pelayanan dapat dilihat pada Gambar 4.2



Gambar 4.2 Alur Proses Penagihan *Account Receivable*
(Sumber: PT Serasi Autoraya)

Berdasarkan gambar tersebut, penjelasan singkat yang dapat diuraikan adalah sebagai berikut:

1. RCO (*Reservation Center Officer)* di cabang menerima *order* dari *customer*. Setelah *order* diterima, RCO akan menginformasikan kepada Admin Billing untuk menyiapkan berkas-berkas yang diperlukan.
2. Kantor cabang menyiapkan dokumen-dokumen yang diperlukan, seperti kontrak, informasi *customer* dan dokumen-dokumen pendukung lain. Kemudian, dokumen-dokumen tersebut akan dikirimkan kepada kantor pusat untuk diperiksa
3. BCO (*Billing Control Officer)* di kantor pusat memeriksa kelengkapan dokumen, setelah dinilai lengkap maka kantor cabang dapat melakukan *billing*.
4. Kantor cabang melakukan *billing* sesuai dengan *order customer*.
5. BCO memeriksa kevalidan data terkait dengan nominal kontrak, lama sewa, tanggal jatuh tempo dan lain sebagainya.
6. AR Officer menerima data dari BCO, lalu membuat *invoice*. *Invoice* berisi tentang jumlah tagihan yang wajib dibayarkan oleh *customer* atas jasa sewa yang telah diberikan oleh TRAC Rental.
7. Tagihan terkirim kepada *customer*, yang dijadikan acuan pembayaran sesuai dengan jatuh tempo yang disepakati.

Standard Operating Procedure (SOP) dari penagihan AR ini dapat dilihat pada lampiran A.

Dipindai dengan CamScanner

4.1.9 Data *Performance* AR April–Desember 2018

PT Serasi Autoraya memiliki catatan *performance* penagihan AR di setiap bulannya. Hal ini tentu sangat diperlukan untuk menganalisis penerimaan AR dari setiap *customer* yang ada dan bekerja sama dengan PT SERA. Data *performance* AR TRAC Rental dari bulan April sampai dengan Desember 2018 dapat dilihat pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Data *Performance* AR April–Desember 2018 *All Customer*

Keterangan	Apr-18	Mei-18	Jun-18	Jul-18	Agu-18	Sep-18	Okt-18	Nov-18	Des-18
Total AR (*invoice*)	40.984	32.998	29.807	54.659	32.393	29.500	42.238	33.187	47.563
AR Overdue (*invoice*)	18.588	17.968	20.603	14.927	13.066	17.489	11.891	12.998	15.690
AR Overdue>90 hari (*invoice*)	7.039	5.466	5.925	5.645	6.211	5.441	4.234	3.119	6.325

(Sumber: PT Serasi Autoraya)

Data *performance* AR dari bulan April sampai dengan Desember 2018 di atas memberikan informasi tentang total AR yang dapat ditagih, dan juga AR yang masih *outstanding* (belum tertagih). AR yang belum tertagih dibagi menjadi dua, yaitu: AR *Overdue* dan juga AR *Overdue* > 90 hari. Untuk AR *Overdue* adalah total AR yang masih belum tertagih dan telah melewati masa jatuh tempo kurang dari 90 hari. Sementara untuk AR *Overdue* > 90 hari adalah jumlah AR yang belum tertagih dan telah melewati masa jatuh tempo lebih dari 90 hari. Sementara data khusus untuk HM Sampoerna dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3 Data *Performance* AR April–Desember 2018 HM Sampoerna

Keterangan	Apr-18	Mei-18	Jun-18	Jul-18	Agu-18	Sep-18	Okt-18	Nov-18	Des-18
Total AR (*invoice*)	564	835	775	983	859	731	647	520	442
AR Overdue (*invoice*)	135	246	421	378	471	216	231	209	127
AR Overdue>90 hari (*invoice*)	57	118	109	295	219	102	121	67	79

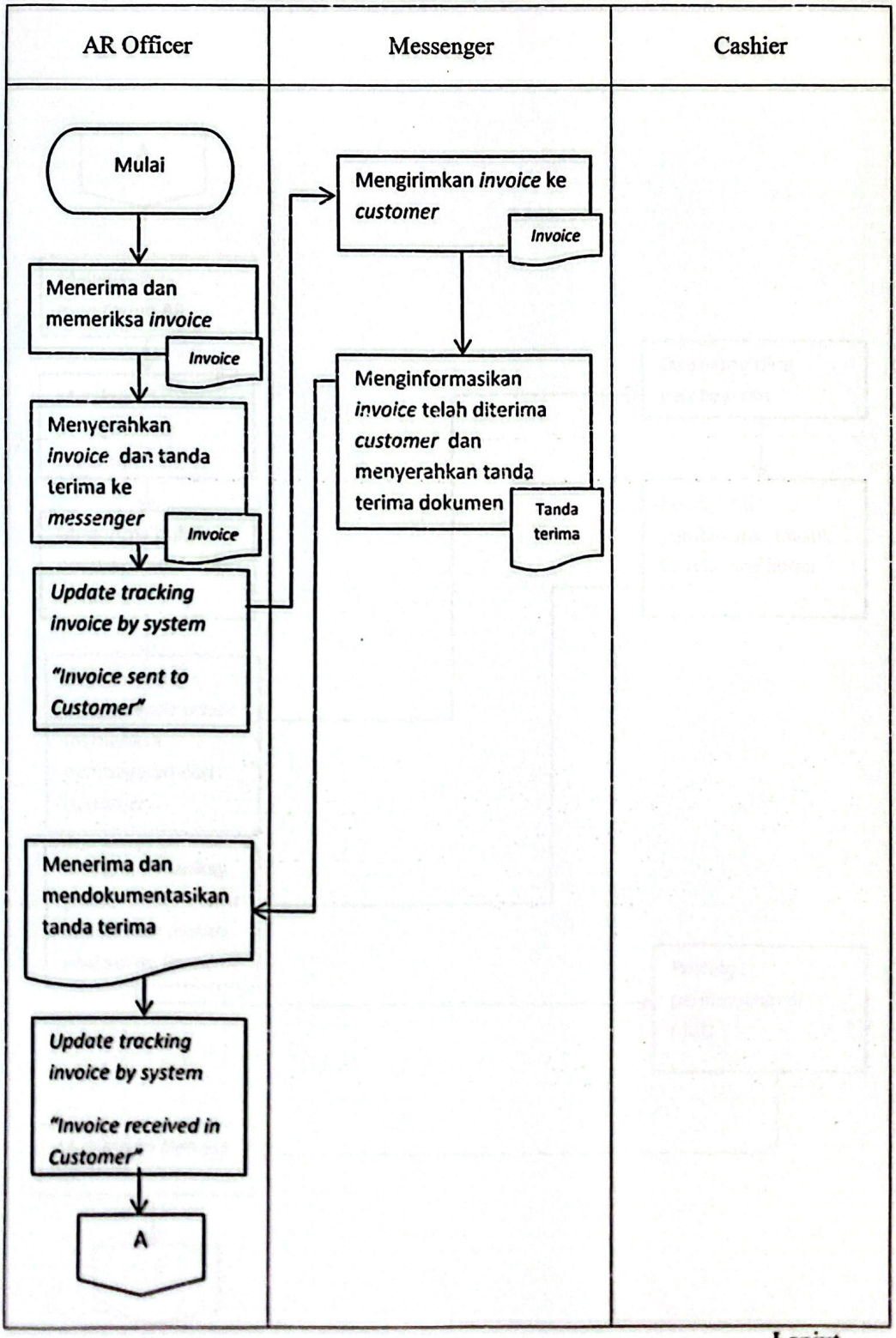
(Sumber: PT Serasi Autoraya)

4.1.10 Peta Aliran Proses Bisnis Penagihan AR

Dalam rangka melakukan standarisasi proses, maka PT Serasi Autoraya membuat peta diagram aliran proses untuk penagihan AR. Peta aliran proses bisnis penagihan AR dapat dilihat pada Tabel 4.4

Dipindai dengan CamScanner

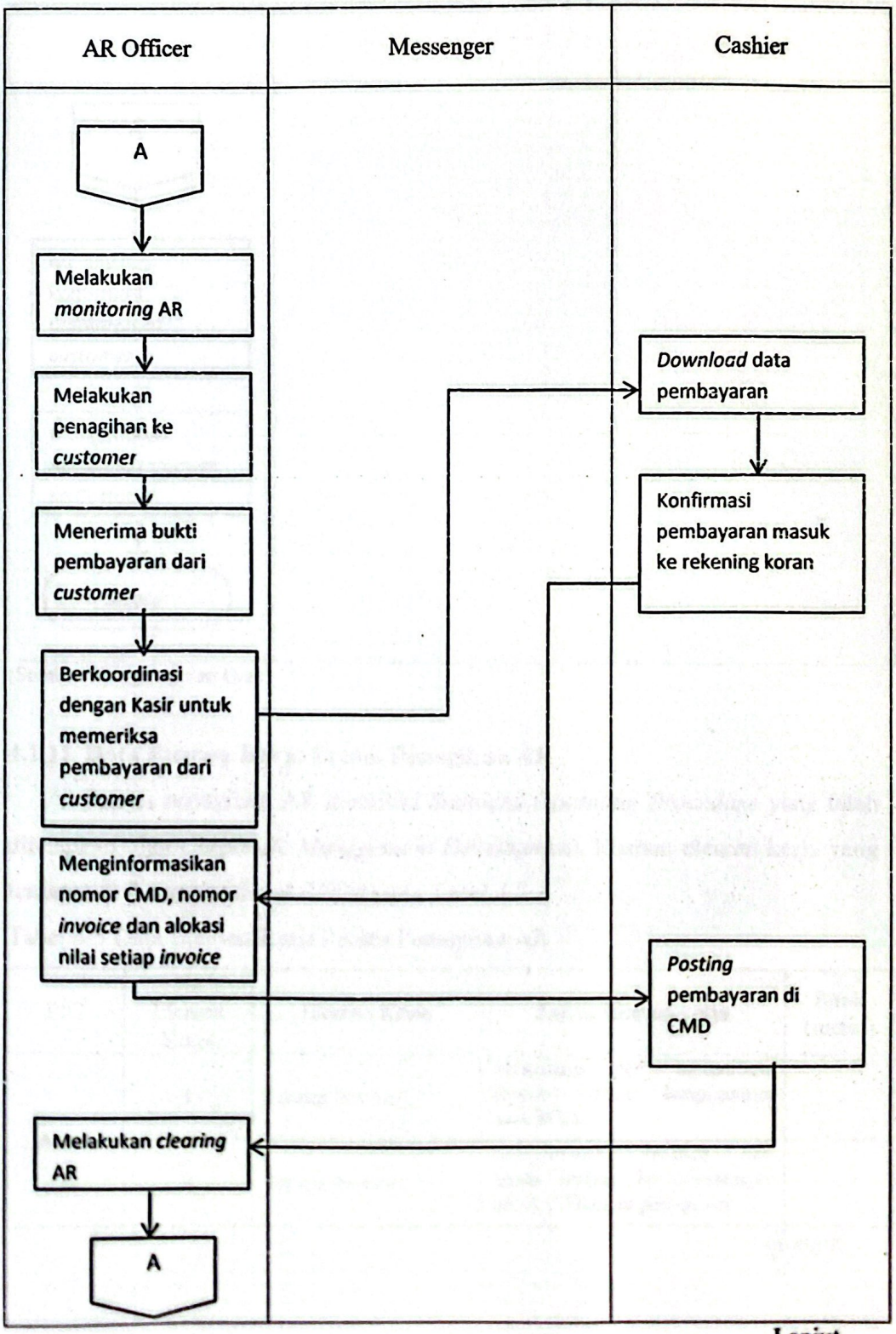
Tabel 4.4 Peta Aliran Proses Bisnis Penagihan AR



Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

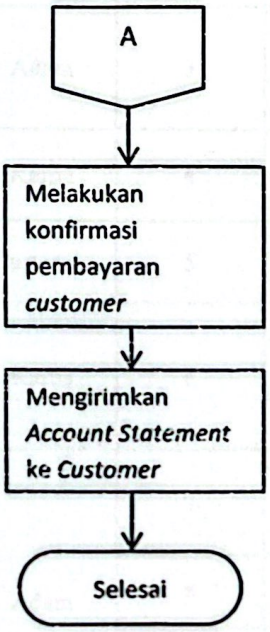
Tabel 4.4 Peta Aliran Proses Bisnis Penagihan AR (lanjutan)



Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 4.4 Peta Aliran Proses Bisnis Penagihan AR (lanjutan)

AR Officer	Messenger	Cashier
		

(Sumber: Pengumpulan Data)

4.1.11 Data Elemen Kerja Proses Penagihan AR

Proses penagihan AR memiliki *Standard Operating Procedure* yang telah ditetapkan oleh *Corporate Management Development*. Elemen-elemen kerja yang terdapat di dalamnya dapat dilihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Data Elemen Kerja Proses Penagihan AR

PIC	No Elemen Kerja	Elemen Kerja	Detail Elemen kerja	Jarak (meter)
Adam	1	Terima *Invoice*	Menerima dan memeriksa Invoice beserta lampirannya dari BCO	-
	2	Terima *Invoice*	Menyerahkan Invoice dan tanda terima ke Messenger untuk dilakukan penagihan	-

Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 4.4 Data Elemen Kerja Proses Penagihan AR (lanjutan)

PIC	No Elemen Kerja	Elemen Kerja	Detail Elemen kerja	Jarak (meter)
Adam	3	*Update* status *Tracking*	*Update Tracking Invoice* pada sistem *"Invoice sent to Customer"*	-
Karna	4	Pengiriman *Invoice*	Mengirimkan Invoice ke *Customer*	-
Customer	5	Terima *Invoice**	Menerima dan memeriksa dokumen penagihan	-
Karna	6	*Invoice Seni*	Menginformasikan Invoice sudah terkirim dan menyerahkan tanda terima Invoice ke AR Officer	-
Adam	7	*Invoice Sent*	Menerima dan mendokumentasikan tanda terima Invoice	-
	8	*Update* status *Tracking*	*Update tracking* di sistem *"Invoice received in Customer"*	-
	9	*Monitoring*	Melakukan monitoring AR	-
	10	*Follow Up Payment*	Melakukan penagihan ke *Customer*	-
Customer	11	Pembayaran AR*	Melakukan pembayaran	-
Adam	12	*Payment Done*	Menerima bukti pembayaran dari *Customer*	-
	13	*Crosscheck Payment*	Berkoordinasi dengan Kasir untuk melakukan pemeriksaan atas pembayaran yang dilakukan *Customer*	-
Ayu	14	*Download Payment*	*Download* data pembayaran yang masuk di rekening koran	-
	15	*Payment Accepted*	Menginformasikan adanya pembayaran di rekening koran ke AR Officer	-
Adam	16	*Detail Payment*	Menginformasikan nomor CMD, nomor Invoice dan alokasi nilai di setiap Invoice ke Kasir	-

Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 4.4 Data Elemen Kerja Proses Penagihan AR (lanjutan)

PIC	No Elemen Kerja	Elemen Kerja	Detail Elemen kerja	Jarak (meter)
Ayu	17	*Posting Payment*	*Posting* pembayaran di CMD	-
Adam	18	*Clearing* AR	Melakukan *Clearing* AR	-
	19	*Payment Confirmed*	Melakukan konfirmasi pembayaran diterima kepada *Customer*	-
	20	*Payment Closed*	Mengirimkan *Account Statement* ke *Customer*	-

(Sumber: Pengumpulan data)

Elemen kerja di atas, merupakan elemen kerja sesuai dengan SOP yang telah diatur oleh *Corporate Management Development.* Secara aktualnya, Departemen AR memiliki banyak *customer* yang harus ditangani di setiap bulan.

4.1.12 Data Waktu Siklus per Elemen Kerja

Data waktu siklus per elemen kerja didapat dari data perusahaan. Data pengamatan ini diambil dari data bulan Desember 2018. Data yang akan disajikan menggunakan contoh salah satu *customer* PT Serasi Autoraya yaitu PT Hanjaya Mandala Sampoerna. Data waktu siklus per elemen kerja dapat dilihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Data Waktu Siklus per Elemen Kerja

Sub Group	Elemen kerja 1 : Menerima dan memeriksa *Invoice* beserta lampirannya dari BCO (detik)					Sub Group	Elemen kerja 2 : Menyerahkan *Invoice* dan tanda terima ke *Messenger* untuk penagihan (detik)				
	Pengamatan ke X						Pengamatan ke X				
	X1	X2	X3	X4	X5		X1	X2	X3	X4	X5
1	65	67	64	66	62	1	42	41	40	44	43
2	62	64	63	62	61	2	40	42	43	44	42
3	64	64	65	63	62	3	43	42	44	41	40
4	62	64	64	63	61	4	42	41	43	45	42
5	63	63	65	61	62	5	43	40	42	44	43
6	62	64	65	62	61	6	42	41	41	45	42

Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 4.5 Data Waktu Siklus per Elemen Kerja (lanjutan)

Sub Group	Elemen kerja 3 : *Update Tracking Invoice* pada sistem *"Invoice sent to Customer"* (detik)					Sub Group	Elemen Kerja 4 : Mengirimkan *Invoice* ke *Customer* (detik)				
	Pengamatan ke X						Pengamatan ke X				
	X1	X2	X3	X4	X5		X1	X2	X3	X4	X5
1	32	33	33	32	34	1	3.900	4.020	3.840	4.080	3.900
2	31	32	33	34	35	2	3.780	3.960	3.780	3.900	3.960
3	34	31	32	35	32	3	3.960	4.080	3.720	3.780	3.780
4	32	32	33	33	34	4	3.720	3.900	4.020	3.720	3.720
5	31	31	33	34	32	5	3.840	3.840	4.080	4.020	3.660
6	33	35	34	33	32	6	3.660	3.720	3.960	3.840	4.020
Sub Group	Elemen Kerja 6 : Menginformasikan *Invoice* sudah terkirim dan menyerahkan tanda terima *Invoice* ke AR Officer (detik)					Sub Group	Elemen kerja 7 : Menerima dan mendokumentasikan tanda terima *Invoice* (detik)				
	Pengamatan ke X						Pengamatan ke X				
	X1	X2	X3	X4	X5		X1	X2	X3	X4	X5
1	35	34	33	32	34	1	31	33	33	32	34
2	34	32	33	35	35	2	34	34	35	34	35
3	33	31	32	35	32	3	33	33	32	34	32
4	31	32	33	35	34	4	32	35	33	32	34
5	33	35	32	34	32	5	31	31	33	32	32
6	33	34	35	34	31	6	33	35	34	35	32
Sub Group	Elemen Kerja 8 : *Update tracking* di sistem *"Invoice received in Customer"* (detik)					Sub Group	Elemen kerja 9 : Melakukan *Monitoring* AR (detik)				
	Pengamatan ke X						Pengamatan ke X				
	X1	X2	X3	X4	X5		X1	X2	X3	X4	X5
1	31	33	34	32	35	1	311	312	311	313	312
2	35	32	33	34	35	2	312	315	309	315	312
3	33	31	35	34	31	3	310	313	311	312	315
4	32	32	35	33	33	4	309	310	314	311	313
5	31	31	33	34	32	5	313	314	315	314	315
6	33	35	34	33	33	6	315	311	310	312	309

Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 4.5 Data Waktu Siklus per Elemen Kerja (lanjutan)

Sub Group	Elemen Kerja 10 : Melakukan penagihan ke *Customer* (detik)					Sub Group	Elemen Kerja 12 : Menerima bukti pembayaran dari *Customer* (detik)				
	Pengamatan ke X						Pengamatan ke X				
	X1	X2	X3	X4	X5		X1	X2	X3	X4	X5
1	61	63	64	64	63	1	60	61	63	61	62
2	63	64	64	62	61	2	60	61	62	61	61
3	61	64	65	63	62	3	60	62	62	61	62
4	63	64	64	65	61	4	60	60	61	62	62
5	64	63	64	61	62	5	61	62	60	60	60
6	62	64	63	62	61	6	60	61	62	61	61
Sub Group	Elemen kerja 13 : Berkoordinasi dengan Kasir untuk melakukan pemeriksaan atas pembayaran yang dilakukan *Customer* (detik)					Sub Group	Elemen Kerja 14 : *Download* data pembayaran yang masuk di rekening koran (detik)				
	Pengamatan ke X						Pengamatan ke X				
	X1	X2	X3	X4	X5		X1	X2	X3	X4	X5
1	135	133	134	134	132	1	132	133	135	134	133
2	130	134	134	132	134	2	130	134	132	132	134
3	130	132	134	131	132	3	132	132	132	131	132
4	134	130	130	133	134	4	133	130	132	133	132
5	135	134	134	131	136	5	131	135	134	132	134
6	134	133	134	132	135	6	132	132	135	131	131
Sub Group	Elemen kerja 15 : Menginformasikan adanya pembayaran di rekening koran ke AR Officer (detik)					Sub Group	Elemen Kerja 16 : Menginformasikan nomor CMD, nomor *Invoice* dan alokasi nilai di setiap *Invoice* ke Kasir (detik)				
	Pengamatan ke X						Pengamatan ke X				
	X1	X2	X3	X4	X5		X1	X2	X3	X4	X5
1	33	35	34	34	31	1	121	123	122	123	124
2	35	34	34	33	32	2	123	125	122	122	122
3	34	32	33	32	34	3	124	124	121	121	121
4	33	34	35	32	35	4	123	122	124	124	122
5	32	33	36	35	32	5	121	122	122	122	120
6	33	35	32	34	31	6	123	121	124	125	121

Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 4.5 Data Waktu Siklus per Elemen Kerja (lanjutan)

Sub Group	Elemen kerja 17 : *Posting* pembayaran di CMD (detik)					Sub Group	Elemen Kerja 18 : Melakukan *Clearing* AR (detik)				
	Pengamatan ke X						Pengamatan ke X				
	X1	X2	X3	X4	X5		X1	X2	X3	X4	X5
1	124	125	122	123	124	1	121	123	122	123	122
2	123	122	125	122	122	2	123	124	125	122	124
3	121	126	124	123	125	3	125	122	123	124	123
4	124	121	125	124	122	4	124	121	124	124	122
5	125	125	123	122	123	5	125	123	122	122	123
6	123	124	124	125	122	6	123	121	124	125	125
Sub Group	Elemen kerja 19 : Melakukan konfirmasi pembayaran diterima kepada *Customer* (detik)					Sub Group	Elemen Kerja 20 : Mengirimkan *Account Statement ke Customer* (detik)				
	Pengamatan ke X						Pengamatan ke X				
	X1	X2	X3	X4	X5		X1	X2	X3	X4	X5
1	62	61	61	61	63	1	113	113	113	112	112
2	63	62	64	62	62	2	112	113	111	111	113
3	61	65	65	61	63	3	113	113	112	111	112
4	62	64	61	62	64	4	112	112	113	113	112
5	63	63	60	60	65	5	111	112	113	113	114
6	64	62	62	61	62	6	112	113	111	111	113

(Sumber: Pengumpulan data)

4.2 Pengolahan Data

Pada bab ini dilakukan pengolahan data dari data yang dikumpulkan. Pengolahan data meliputi: Perhitungan waktu siklus, perhitungan kondisi awal, efisiensi penagihan AR, efisiensi *man power*, serta perhitungan waktu produktif dan non produktif.

4.2.1 Perhitungan Waktu Siklus

Berdasarkan pengumpulan data di atas, diperoleh rata-rata waktu siklus masing-masing elemen kerja. Waktu siklus didapat dari total waktu siklus per elemen kerja (lihat Tabel 4.5) dibagi dengan total data (lihat Tabel 4.5). Perhitungan waktu siklus dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Waktu siklus} = \frac{\text{Total waktu siklus}}{\text{Jumlah data waktu siklus}}$$

Dipindai dengan CamScanner

Rata-rata waktu siklus Sub Grup 1 $= \frac{65+67+64+66+62}{5} = 64{,}80$ detik. Dengan cara yang sama dapat dihitung rata-rata waktu siklus sub grup 2, 3, 4, 5, dan 6.

Waktu siklus Elemen Kerja 1 $= \frac{rata-rata\ sub\ grup\ 1+2+3+4+5+6}{6}$

$= \frac{64{,}8+62{,}4+63{,}6+62{,}8+62{,}8+62{,}8}{6} = \frac{379{,}20}{6} = 63{,}20$ detik.

Berdasarkan perhitungan di atas, didapat waktu siklus elemen kerja 1 sebesar 63,20 detik. Perhitungan waktu siklus dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6 Perhitungan Waktu Siklus Penagihan AR

Sub Grup	Elemen kerja 1 : Menerima dan memeriksa *Invoice* beserta lampirannya dari BCO (detik)					Rata-Rata sub grup
	Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5	
1	65	67	64	66	62	64,80
2	62	64	63	62	61	62,40
3	64	64	65	63	62	63,60
4	62	64	64	63	61	62,80
5	63	63	65	61	62	62,80
6	62	64	65	62	61	62,80
Total						379,20
Rata-rata *cycle time*						63,20

(Sumber : Pengolahan data)

Untuk perhitungan waktu siklus pada elemen kerja yang lain dapat dilihat pada Lampiran B.

Setelah dihitung masing-masing waktu siklus pada elemen kerja, didapatkan rekapitulasi waktu siklus secara keseluruhan. Rekapitulasi waktu siklus penagihan AR dapat dilihat pada Tabel 4.7

Tabel 4.7 Rekapitulasi Waktu Siklus Penagihan AR

No	Elemen Kerja	Waktu Siklus (Detik)
1	Menerima dan memeriksa *Invoice* beserta lampirannya dari BCO	63,20
2	Menyerahkan *Invoice* dan tanda terima ke *Messenger* untuk penagihan	42,23
3	*Update Tracking Invoice* pada sistem *"Invoice sent to Customer"*	32,83
4	Mengirimkan *Invoice* ke *Customer*	3.872

Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 4.7 Rekapitulasi Waktu Siklus Penagihan AR (lanjutan)

No	Elemen Kerja	Waktu Siklus (Detik)
5	Menginformasikan *Invoice* sudah terkirim dan menyerahkan tanda terima *Invoice* ke AR Officer	33,26
6	Menerima dan mendokumentasikan tanda terima *Invoice*	33,10
7	*Update tracking* di sistem *"Invoice received in Customer"*	33,06
8	Melakukan *Monitoring* AR	312,26
9	Melakukan penagihan ke *Customer*	62,90
10	Menerima bukti pembayaran dari *Customer*	61,06
11	Berkoordinasi dengan Kasir untuk melakukan pemeriksaan atas pembayaran yang dilakukan *Customer*	133
12	*Download* data pembayaran yang masuk di rekening koran	132,50
13	Menginformasikan adanya pembayaran di rekening koran ke AR Officer	33,40
14	Menginformasikan nomor CMD, nomor *Invoice* dan alokasi nilai di setiap *Invoice* ke Kasir	122,46
15	Posting pembayaran di CMD	123,43
16	Melakukan *Clearing* AR	123,13
17	Melakukan konfirmasi pembayaran diterima kepada *Customer*	62,36
18	Mengirimkan *Account Statement* ke *Customer*	112,30
Total		5.388,48

(Sumber: Pengolahan data)

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas, dapat diketahui total waktu penagihan AR yaitu 5.388,48 detik.

4.2.2 Menghitung Efisiensi Proses Penagihan AR

Perhitungan efisiensi proses penagihan AR dapat dilakukan dengan cara menghitung *total lead time* dan juga *value added time*. *Total lead time* adalah waktu yang diperlukan untuk melakukan penagihan AR dari awal penagihan hingga pembayaran atas AR telah diterima. Berdasarkan Tabel 4.6, *total lead time* dari proses penagihan AR adalah 5.388,48 detik.

Setelah didapatkan *total lead time*, perlu juga dilakukan pengelompokan aktivitas kerja pada proses penagihan AR. Elemen-elemen kerja yang telah terdata di atas dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu: *Value Added* (VA), *Non Value Added* (NVA), dan *Necessary but Non Value Added* (NNVA). Data VA, NVA, dan NNVA dapat dilihat pada Tabel 4.8

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 4.8 Data VA, NVA dan NNVA Proses Penagihan AR

No	Aktivitas	Waktu (detik)	PIC	Kategori		
				VA	NVA	NNVA
1	Menerima dan memeriksa Invoice beserta lampirannya dari BCO	63,20	AR Officer	63,20	-	-
2	Menyerahkan Invoice dan tanda terima ke Messenger untuk dilakukan penagihan	42,23	AR Officer	42,23	-	-
3	*Update Tracking Invoice* pada sistem "*Invoice sent to Customer*"	32,83	AR Officer	32,83	-	-
4	Mengirimkan Invoice ke *Customer*	3.872	Messenger	3.872	-	-
5	Menginformasikan Invoice sudah terkirim dan menyerahkan tanda terima Invoice ke AR Officer	33,26	Messenger	33,26	-	-
6	Menerima dan mendokumentasikan tanda terima Invoice	33,10	AR Officer		-	33,10
7	*Update tracking* di sistem "*Invoice received in Customer*"	33,06	AR Officer	33,06	-	-
8	Melakukan monitoring AR	312,26	AR Officer	312,26	-	-
9	Melakukan penagihan ke *Customer*	62,90	AR Officer	62,90	-	-
10	Menerima bukti pembayaran dari *Customer*	61,06	AR Officer	61,06	-	-
11	Berkoordinasi dengan Kasir untuk melakukan pemeriksaan atas pembayaran yang dilakukan *Customer*	133	AR Officer	-	-	133
12	*Download* data pembayaran yang masuk di rekening koran	132,50	Kasir		-	132,50
13	Menginformasikan adanya pembayaran di rekening koran ke AR Officer	33,40	Kasir	33,40	-	-
14	Menginformasikan nomor CMD, nomor Invoice dan alokasi nilai di setiap *Invoice* ke Kasir	122,46	AR Officer	122,46	-	-

Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 4.8 Data VA, NVA dan NNVA Proses Penagihan AR

No	Aktivitas	Waktu (detik)	PIC	Kategori		
				VA	NVA	NNVA
15	*Posting* pembayaran di CMD	123,43	Kasir	123,43	-	-
16	Melakukan *Clearing* AR	123,13	AR Officer	123,13	-	-
17	Melakukan konfirmasi pembayaran diterima kepada *Customer*	62,36	AR Officer	-	-	62,36
18	Mengirimkan *Account Statement* ke *Customer*	112,30	AR Officer	-	-	112,30
Total				4.915,22	-	473,26

(Sumber: Pengolahan Data)

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui nilai VA yaitu 4.915,22 detik, sementara untuk nilai NNVA adalah 473,26 detik.

Process Cycle Efficiency (PCE) merupakan suatu ukuran yang menggambarkan seberapa efisien suatu proses berjalan. PCE merupakan perbandingan antara *value added* dan *total lead time*, di mana semakin besar nilai hasil perbandingan maka dapat dikatakan bahwa suatu proses berjalan semakin efisien.

Besarnya PCE dari proses penagihan AR dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{PCE} = \frac{\textit{Value Added}}{\textit{Total Lead Time}} x100\% = \frac{4.915,22}{5.388,48} x100\% = 91,21\%$$

Dari perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa efisiensi proses saat ini adalah sebesar 91,21%.

Dipindai dengan CamScanner

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

BAB V
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data pada bab sebelumnya, maka dalam bab ini akan dilakukan analisis dan pembahasan mengenai *redesign* proses bisnis. *Redesign* proses bisnis bertujuan untuk meningkatkan efisiensi proses dan meningkatkan efisiensi *man power* pada proses penagihan AR. Analisis dan pembahasan akan dimulai dari:

5.1 Analisis Waktu Siklus Sebelum Perbaikan

Berdasarkan perhitungan waktu siklus per elemen kerja pada bab sebelumnya, didapatkan bahwa *total lead time* setiap proses penagihan AR adalah sebesar 5.388,48 detik. Dalam *total lead time* tersebut masih ada aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam kelompok NNVA (lihat tabel 4.8). Data total waktu VA dan NNVA dapat dilihat pada Tabel 5.1 dan Tabel 5.2

Tabel 5.1 Data Kegiatan *Value Added* Proses Penagihan AR

No	Aktivitas	Waktu (detik)	PIC
1	Menerima dan memeriksa Invoice beserta lampirannya dari BCO	63,20	AR Officer
2	Menyerahkan Invoice dan tanda terima ke Messenger untuk dilakukan penagihan	42,23	AR Officer
3	*Update Tracking Invoice* pada sistem *"Invoice sent to Customer"*	32,83	AR Officer
4	Mengirimkan Invoice ke *Customer*	3.872	Messenger
5	Menginformasikan Invoice sudah terkirim dan menyerahkan tanda terima Invoice ke AR Officer	33,26	Messenger
6	*Update tracking* di sistem *"Invoice received in Customer"*	33,06	AR Officer
7	Melakukan monitoring AR	312,26	AR Officer
8	Melakukan penagihan ke *Customer*	62,90	AR Officer
9	Menerima bukti pembayaran dari *Customer*	61,06	AR Officer
10	Menginformasikan adanya pembayaran di rekening koran ke AR Officer	33,40	Kasir
11	Menginformasikan nomor CMD, nomor Invoice dan alokasi nilai di setiap *Invoice* ke Kasir	122,46	AR Officer

Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 5.1 Data Kegiatan *Value Added* Proses Penagihan AR (lanjutan)

No	Aktivitas	Waktu (detik)	PIC
12	*Posting* pembayaran di CMD	123,43	Kasir
13	Melakukan *Clearing* AR	123,13	AR Officer
Total		4915,22	

(Sumber: Pengolahan Data)

Berdasarkan Tabel 5.1 di atas, terdapat 13 kegiatan *value added* dengan total waktu sebesar 4915,22 detik. Untuk kegiatan *non value added,* tidak ditemukan pada bab sebelumnya (lihat Tabel 4.8). Sementara untuk kegiatan *necessary but non value added,* dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut

Tabel 5.2 Data Kegiatan *Necessary but Non Value Added* Proses Penagihan AR

No	Aktivitas	Waktu (detik)	PIC
1	Menerima dan mendokumentasikan tanda terima Invoice	33,10	AR Officer
2	Berkoordinasi dengan Kasir untuk melakukan pemeriksaan atas pembayaran yang dilakukan *Customer*	133	AR Officer
3	*Download* data pembayaran yang masuk di rekening koran	132,50	Kasir
4	Melakukan konfirmasi pembayaran diterima kepada *Customer*	62,36	AR Officer
5	Mengirimkan *Account Statement* ke *Customer*	112,30	AR Officer
Total		473,26	

(Sumber: Pengolahan Data)

Dari Tabel 5.2 di atas, dapat diketahui aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam kelompok NNVA adalah sebagai berikut:

1. Menerima dan mendokumentasikan tanda terima *Invoice* dengan waktu 33,10 detik.
2. Berkoordinasi dengan Kasir untuk melakukan pemeriksaan atas pembayaran yang dilakukan *Customer* dengan waktu 133 detik.
3. *Download* data pembayaran yang masuk di rekening koran dengan waktu 132,50 detik.
4. Melakukan konfirmasi pembayaran diterima kepada *customer* dengan waktu 62,36 detik.

Dipindai dengan CamScanner

5. Mengirimkan *Account Statement* ke *customer* dengan waktu 112,30 detik.

Total waktu kegiatan *necessary but non value added* adalah sebesar 473,26 detik. Aktivitas-aktivitas di atas perlu ditinjau kembali guna meningkatkan efisiensi dan lebih mempersingkat waktu siklus proses penagihan AR.

5.2 Analisis Efisiensi

5.2.1 Analisis Efisiensi Proses Sebelum Perbaikan

Berdasarkan perhitungan efisiensi yang telah dilakukan sebelumnya, didapatkan efisiensi proses penagihan AR adalah 91,21%. Aktivitas-aktivitas NNVA yang masih terdapat dalam alur proses saat ini masih perlu ditinjau ulang agar efisiensi proses dapat lebih ditingkatkan. Aktivitas NNVA dalam proses penagihan AR dapat dilihat pada Tabel 5.3

Tabel 5.3 Data Aktivitas NNVA Proses Penagihan AR

No	Aktivitas	Waktu (detik)	PIC	Usulan Perbaikan	Alasan
1	Menerima dan mendokumentasikan tanda terima Invoice	33,10	AR Officer	Tetap diadakan	-
2	Berkoordinasi dengan Kasir untuk melakukan pemeriksaan atas pembayaran yang dilakukan *Customer*	133	AR Officer	Digabungkan	Dapat dilakukan bersamaan dengan proses informasi pembayaran dari *customer*
3	*Download* data pembayaran yang masuk di rekening koran	132,50	Kasir	Digabungkan	Dapat dilakukan bersamaan dengan informasi nomor CMD dll
4	Melakukan konfirmasi pembayaran diterima kepada *Customer*	62,36	AR Officer	Digabungkan	Dapat dilakukan bersamaan dengan pengiriman *Account Statement*
5	Mengirimkan *Account Statement* ke *Customer*	112,30	AR Officer	Tetap diadakan	-

(Sumber: Pengolahan dan Analisis Data)

Berdasarkan data di atas, terdapat aktivitas yang dapat digabungkan bersamaan dengan elemen kerja lain. Dengan mempertimbangkan pengaruhnya terhadap proses penagihan, maka elemen kerja nomor 2, 3, dan 4 dapat digabungkan bersamaan dengan elemen kerja yang lain. Dengan adanya

Dipindai dengan CamScanner

penggabungan elemen-elemen kerja tersebut, proses penagihan AR masih dapat berjalan dan tujuan penagihan dapat tercapai. Selain itu, dengan digabungkannya tiga elemen kerja tersebut, tentunya *total lead time* penagihan dapat menjadi lebih singkat.

5.2.2 Peta Proses Bisnis Penagihan AR Sebelum Perbaikan

Pengamatan proses bisnis di PT Serasi Autoraya dilakukan pada departemen AR. Pengamatan ini dikhususkan pada proses penagihan AR, yang secara garis besarnya meliputi proses *Order, Receiving Order, Billing, Invoicing, Payment.*

Proses bisnis penagihan AR di PT Serasi Autoraya dimulai dari adanya *request* atau permintaan dari pelanggan untuk menyewa unit kendaraan. Biasanya, pelanggan akan menghubungi kantor cabang terdekat untuk melakukan pemesanan.

Setelah itu, kantor cabang akan mengurus segala macam administrasi agar pelanggan mendapatkan unit yang hendak disewa. Dilanjutkan dengan proses pembuatan dokumen penagihan sesuai dengan kontrak, lalu dokumen penagihan tersebut akan dikirimkan menuju kantor pusat. Proses pengiriman dokumen dari kantor cabang menuju kantor pusat ini memerlukan jasa *forwarding* agar dokumen dapat sampai tujuan dengan kondisi yang baik.

Dokumen yang telah sampai di kantor pusat akan diteruskan prosesnya yaitu proses *billing.* Setelah proses *billing* selesai dilakukan, maka proses selanjutnya adalah *invoicing. Invoice* inilah yang nantinya akan dikirimkan kepada pelanggan sebagai acuan pembayaran terkait penyewaan unit kendaraan.

Inti dari proses bisnis ini adalah kantor cabang menjaring *customer*, lalu melakukan *dealing,* membuat kontrak, kemudian melaporkan kepada kantor pusat untuk dimulainya proses penagihan.

Untuk melihat detil proses penagihan AR, dapat dilihat proses bisnis level 2 pada Gambar 5.1 berikut

Dipindai dengan CamScanner

Berdasarkan Gambar 5.1 dapat diketahui bahwa proses bisnis level 2 ini melibatkan 3 jabatan/posisi yaitu: AR *Officer*, *Messenger,* dan *Cashier.* Proses penagihan ini berlangsung di kantor pusat, dimulai dari diterimanya *Invoice* oleh AR *Officer.* Kemudian, *invoice* tersebut diperiksa kelengkapan dokumennya lalu diserahkan kepada *Messenger* untuk dikirimkan kepada *Customer. Messenger* wajib memastikan bahwa *invoice* telah diterima dengan baik oleh *Customer* dikarenakan dokumen tersebut merupakan acuan pembayaran. Setelah *invoice* dikirimkan, AR *Officer* memberikan *update by system "Invoice sent to Customer".* Hal ini ditujukan agar proses penagihan selalu termonitor pergerakannya.

Setelah *Messenger* memastikan *invoice* diterima, maka AR *Officer* kembali memberikan *update by system "Invoice received by Customer".* Setelah itu, dilakukan *monitoring* AR apakah data sudah terinput dan penagihan dapat dilakukan.

Setelah tagihan dikirimkan ke *customer,* maka pembayaran dari *customer* akan dipastikan dengan adanya bukti bayar. Lalu AR *Officer* berkoordinasi dengan kasir untuk memeriksa adanya pembayaran masuk ke rekening koran. Setelah dipastikan masuk, maka kasir melakukan *download* data pembayaran dan konfirmasi pembayaran telah diterima.

Informasi nomor CMD, nomor *invoice,* dan alokasi nilai setiap *invoice* akan disampaikan oleh AR *Officer* untuk pemostingan pembayaran oleh kasir. Lalu AR *Officer* akan melakukan *clearing* AR. Setelah itu, *account statement* dikirimkan sebagai pertanda bahwa proses penagihan AR atas *invoice* tersebut telah selesai.

Beberapa aktivitas masih perlu dilakukan pembenahan, guna mempersingkat waktu siklus dan lebih mengefisienkan proses yang saat ini ada.

5.3 Usulan Perbaikan

Kendala yang terindikasi oleh analisis PAM adalah terdapatnya aktivitas yang tidak menambah nilai pada proses penagihan AR. Hal ini yang menyebabkan efisiensi proses penagihan AR yang belum maksimal. Jika hal ini terus berlangsung maka proses penagihan AR kurang efisien dan tidak dapat mencapai

Dipindai dengan CamScanner

efisiensi maksimalnya. Berdasarkan hal tersebut maka dibuatlah suatu usulan perbaikan untuk proses penagihan AR sehingga dapat mengurangi waktu siklus dengan cara menggabungkan aktivitas yang tidak menambah nilai pada elemen kerja.

Aktivitas-aktivitas yang dapat digabungkan tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.3 di atas. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas berkoordinasi dengan kasir untuk melakukan pemeriksaan atas pembayaran yang dilakukan *customer* dapat dilakukan bersamaan dengan proses informasi pembayaran dari *customer* dan diubah menjadi aktivitas Koordinasi pembayaran *customer*.
2. Aktivitas *download* data pembayaran yang masuk di rekening koran dapat digabungkan dengan penyampaian informasi *customer master data,* nomor *invoice* dan alokasi nilai setiap *invoice*, dikarenakan aktivitas ini membutuhkan waktu yang cukup lama dan dapat terkendala jika ada gangguan jaringan. Kemudian dua aktivitas tersebut digabungkan menjadi aktivitas *Download* dan *reconciling* data pembayaran *Customer*.
3. Aktivitas melakukan konfirmasi pembayaran telah diterima dapat digabungkan dengan pengiriman *account statement* kepada *customer* untuk mempersingkat waktu siklus keseluruhan proses penagihan. Kedua proses tersebut pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu konfirmasi bahwa *payment* telah diterima. Dua aktivitas tersebut digabungkan dan diubah menjadi aktivitas *Closing statement.*

Elemen-elemen kerja setelah dikurangi aktivitas yang tidak menambah nilai dapat dilihat pada Tabel 5.4

Tabel 5.4 *Process Activity Mapping* Penagihan AR Setelah Penggabugan Elemen Kerja

No	Aktivitas	Waktu (detik)	PIC	Kategori		
				VA	NVA	NNVA
1	Menerima dan memeriksa Invoice beserta lampirannya dari BCO	63,20	AR Officer	63,20	-	-

Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 5.4 *Process Activity Mapping* Penagihan AR Setelah Penggabugan Elemen Kerja (lanjutan)

No	Aktivitas	Waktu (detik)	PIC	Kategori		
				VA	NVA	NNVA
2	Menyerahkan Invoice dan tanda terima ke Messenger untuk dilakukan penagihan	42,23	AR Officer	42,23	-	-
3	*Update Tracking Invoice* pada sistem "*Invoice sent to Customer*"	32,83	AR Officer	32,83	-	-
4	Mengirimkan Invoice ke *Customer*	3.872	Messenger	3.872	-	-
5	Menginformasikan Invoice sudah terkirim dan menyerahkan tanda terima Invoice ke AR Officer	33,26	Messenger	33,26	-	-
6	Menerima dan mendokumentasikan tanda terima Invoice	33,10	AR Officer		-	33,10
7	*Update tracking* di sistem "*Invoice received in Customer*"	33,06	AR Officer	33,06	-	-
8	Melakukan monitoring AR	312,26	AR Officer	312,26	-	-
9	Melakukan penagihan ke *Customer*	62,90	AR Officer	62,90	-	-
10	Menerima bukti pembayaran dari *Customer*	61,06	AR Officer	61,06	-	-
11	Koordinasi pembayaran *Customer*	40,22	Kasir	40,22	-	-
12	*Download* dan *Reconciling* data pembayaran *Customer*	140,34	AR Officer	140,34	-	-
13	*Posting* pembayaran di CMD	123,43	Kasir	123,43	-	-
14	Melakukan *Clearing* AR	123,13	AR Officer	123,13	-	-

Lanjut. . .

Dipindai dengan CamScanner

Tabel 5.4 *Process Activity Mapping* Penagihan AR Setelah Penggabugan Elemen Kerja (lanjutan)

No	Aktivitas	Waktu (detik)	PIC	Kategori		
				VA	NVA	NNVA
15	*Closing statement*	121,10	AR Officer	121,10	-	-
Total				5.061,02	-	33,10
Total Waktu Siklus				5.094,12		

(Sumber: Analisis Data)

Berdasarkan analisis data di atas, setelah dilakukan penyederhanaan alur proses penagihan AR, dapat diketahui bahwa *total lead time* setelah perbaikan adalah sebesar 5.094,12 detik. Efisiensi proses setelah perbaikan dapat dihitung dengan rumus:

$$PCE = \frac{Value\ Added}{Total\ Lead\ Time} x100\% = \frac{5.061,02}{5.094,12} x100\% = 99,35\%$$

Dari perhitungan di atas, didapatkan efisiensi proses setelah dilakukan perbaikan adalah 99,35%. Setelah dilakukan analisis data, maka didapatkan perbandingan proses penagihan AR sebelum dan sesudah adanya perbaikan. Perbandingan proses dapat dilihat pada Tabel 5.5

Tabel 5.5 Perbandingan Proses Penagihan AR Sebelum dan Sesudah Perbaikan

Keterangan	Sebelum	Sesudah	Selisih
Jumlah aktivitas kerja	18	15	3
Total Lead Time	5.388,48 detik	5.094,12 detik	294,36 detik
PCE	91,21%	99,35%	8,14%

(Sumber: Pengolahan dan Analisis Data)

Pada Tabel 5.5 ditunjukkan adanya perubahan jumlah aktivitas kerja, *total lead time*, dan *process cycle efficiency* setelah adanya perbaikan. Perubahan-perubahan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- *Total Lead Time* mengalami penurunan dari 5.388,48 detik menjadi 5.094,12 detik. Penurunan ini dikarenakan adanya penggabungan beberapa aktivitas kerja, dengan dasar meminimalisir aktivitas NNVA dan sebisa mungkin

Dipindai dengan CamScanner

diubah menjadi aktivitas VA. Penurunan *total lead time* ini memberikan dampak penghematan waktu sebesar 7 hari kerja dalam kurun waktu satu bulan.

- Jumlah aktivitas kerja mengalami penurunan dari 18 aktivitas kerja menjadi 15 aktivitas kerja. Hal ini terjadi dikarenakan adanya penggabungan aktivitas kerja berkoordinasi dengan kasir, *download* data, dan konfirmasi penerimaan pembayaran dari *customer*. Dengan adanya penurunan aktivitas kerja ini, secara otomatis akan lebih mempersingkat *total lead time* proses secara keseluruhan.
- *Process Cycle Efficiency* mengalami peningkatan dari 91,21% menjadi 99,35%. Hal ini tentu saja sangat baik bagi alur proses penagihan AR, dikarenakan efisiensi proses meningkat. Sehingga, aktivitas-aktivitas yang berpotensi mengurangi efisiensi proses terminimalisir dan memberikan dampak positif bagi kelancaran proses penagihan AR secara keseluruhan.

Untuk mengetahui perbandingan waktu siklus per elemen kerja khusus untuk elemen kerja yang digabungkan dapat dilihat pada Tabel 5.6

Tabel 5.6 Perbandingan Waktu Siklus Sebelum dan Sesudah Penggabungan

Elemen Kerja	Sebelum	Sesudah	Selisih
Download data pembayaran & Informasi CMD dll	132,50 + 122,46 = 254,96 detik	140,34 detik	114,62 detik
Berkoordinasi dengan Kasir & Informasi pembayaran	133 + 33,40 = 166,40 detik	40,22 detik	126,18 detik
Konfrmasi pembayaran & *Account Statement*	62,36 + 112,30 = 174,66 detik	121,10 detik	53,56 detik

(Sumber: Pengolahan dan Analisis Data)

5.4 Peta Proses Bisnis Setelah Perbaikan

Setelah dilakukan beberapa penggabungan elemen kerja dan juga analisis waktu siklus, maka didapatkan proses bisnis baru setelah perbaikan. Peta proses bisnis baru setelah perbaikan dapat dilihat pada Gambar 5.2 berikut

Dipindai dengan CamScanner

MILIK PERPUSTAKAAN STMI
Membaca : Ibadah, Mengambil : Dosa

BAB VI
PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada departemen administrasi TRAC Rental adalah sebagai berikut:

1. Faktor yang menyebabkan proses penagihan AR menjadi tidak efisien adalah masih ditemukan aktivitas-aktivitas NNVA (*Necessary but Non Value Added)* yaitu menerima dan mendokumentasikan tanda terima *invoice,* berkoordinasi dengan kasir untuk melakukan pemeriksaan atas pembayaran yang dilakukan oleh *customer, download* data pembayaran yang masuk dalam rekening koran, melakukan konfirmasi pembayaran telah diterima, dan mengirimkan *account statement* kepada *customer.*
2. Tindakan perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efisiensi proses penagihan AR adalah mengurangi aktivitas-aktivitas NNVA dengan cara menggabungkan beberapa aktivitas kerja sehingga dapat mengubahnya menjadi aktivitas *value added.*
3. Proses bisnis baru yang telah dibuat mampu menurunkan *total lead time* sebesar 294,36 detik, dan meningkatkan efisiensi proses sebesar 8,14%

6.2 Saran

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan pada departemen AR, terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan masukan untuk perusahaan. Saran yang dapat diberikan untuk perbaikan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, sebaiknya pada proses administrasi departemen AR dilakukan penggabungan aktivitas kerja untuk menghilangkan aktivitas NNVA, agar waktu siklus menurun dan meningkatkan efisiensi proses penagihan AR.

Dipindai dengan CamScanner

2. Sebaiknya PT Serasi Autoraya menyusun sebuah proses bisnis baru untuk meningkatkan efisiensi proses penagihan AR.
3. Perlu dibuat SOP khusus terkait dengan *Service Level Agreement* (SLA) pembayaran sewa kendaraan.

Dipindai dengan CamScanner

DAFTAR PUSTAKA

Arifin, Zaenal. 2012. *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru.* Remaja Rosda Karya. Bandung.

Banerjee, J., dan Buoti. 2012. *General Specifications of KPIs.* International: Telecommunication Union.

Davenport, Thomas, Short J.E. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology.* Havard Business School Press. Boston.

Djaali, dan Pudji Mulyono. 2007. *Pengukuran dalam Bidang Pendidikan.* Grasindo. Jakarta.

Donelly, James H, Ivancevich, J. L. Gibson, R. Konopaske. 2006. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses.* (Terjemahan) Edisi Delapan. Binarupa Aksara. Jakarta.

Freivalds, Andris. 2009. *Methods, Standards, and Work Design.* McGraw-Hill, Inc. New York.

Gaspersz, Vincent. 2004. *Production Planning and Inventory Control.* Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Harrington, H. J. 1991. *Business Process Improvement: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement.* McGraw-Hill, Inc. New York.

Harrington, H. J. 1991. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness.* McGraw-Hill, Inc. New York.

Indam, I. A. 2014. *Perbaikan Proses Bisnis dengan Metode Business Process Improvement di PT KRM.* Jurnal Teknologi dan Manajemen vol 12 no 1. Politeknik STMI Jakarta. 4 Oktober 2018.

Indrajani. 2010. *Sistem Basisi Data dalam Paket Five in One.* Elexmedia Komputindo. Jakarta.

Iveta, Gabcanova. 2012. *Human Resources Key Performance Indocators.* Journal of Competitiveness.

Jogiyanto, H.M. 2005. *Analisa dan Desain Sistem Informasi: Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktik Aplikasi Bisnis.* Penerbit ANDI. Yogyakarta.

Krismiaji. 2010. *Sistem Informasi Akuntansi.* UPP AMP YKPN. Yogyakarta.

Dipindai dengan CamScanner

Martani, Dwi, Sylvia Veronica, Ratna Wardhani, Aria Farahmita, Edward Tanujaya. 2012. *Akuntansi Keuangan Menengah Berbasis PSAK.* Salemba Empat. Jakarta.

Masidjo, Ign. 1995. *Penilaian Pencapaian Hasil Belajar Siswa di Sekolah.* Kanisius. Jakarta.

Nasution, H. 2005. *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia.* USU Press. Jakarta.

Pahlevy, Reza Widhar. 2010. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Underpricing Saham pada Penawaran Saham Perdana di Bursa Efek Indonesia*. Jurnal Siasat Bisnis vol. 18 no. 2.

Parmenter, David. 2007. *Key Performance Indicators*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

Purwanti, Endang. 2008. *Asesmen Pembelajaran SD*. Depdiknas. Jakarta.

Rudianto. 2012. *Akuntansi Pengantar*. Penerbit Erlangga. Jakarta.

Siallagan, Sariadin. 2009. *Pemrograman Java.* Penerbit ANDI. Yogyakarta.

Stevenson, William J. 2014. *Manajemen Operasi Perspektif.* Penerbit Salemba. Jakarta.

Sudijono, Anas. 2001. *Pengantar Evaluasi Pendidikan.* Raja Grafindo Persada. Jakarta

Sugiri, Slamet. 2009. *Akuntansi Pengantar 2.* UPP STIM YKPN. Yogyakarta.

Sunyoto, Danang, dan Danang Wahyudi. 2011. *Manajemen Operasional.* Mitra Wacana Media. Jakarta.

Sutalaksana, I.Z, dan Tjakraatmadja, J.H. 2006. *Teknik Perancangan Sistem Kerja.* Bandung: ITB.

Tinilla, Markku. 1995. Strategic Perspective to Business Process Redesign. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 44-59.

Ward, John, dan Joe Peppard. 2002. *Strategic Planning for Information System.* John Wiley and Sons, Inc. New York.

Warren, Carl S., Reeves, E. Duchac, Suhardianto, Kalajanti, Jusuf, D. Djakman. 2005. *Pengantar Akuntansi.* Edisi 21: Salemba Empat. Jakarta.

Warren, Carl S., dan James M. Reeves. 2009. *Pengantar Akuntansi Adaptasi.* Salemba Empat. Jakarta.

Dipindai dengan CamScanner

Widagdo, Gutomo A., Basri, H. 2005. *Handout of Toyota Production System Training for PT Astra Daihatsu Motor's Vendor.* PT Astra Daihatsu Motor.

Wignjosoebroto, Sritomo. 2008. *Ergonomi, Studi Gerak dan Waktu.* Guna Widya. Jakarta.

Dipindai dengan CamScanner

Lampiran A

SOP Penagihan AR

Dipindai dengan CamScanner

1. Tujuan

Sebagai panduan dalam melakukan proses penagihan dan menerima pembayaran dari Customer atas jasa sewa yang telah diberikan dapat tercolled.

2. Ruang Lingkup

Menjelaskan tugas dan tanggung jawab Messenger, AR Officer, Kasir, AR Analyst, Legal Analyst, Legal Dept. Head, TRAC Admin Control Dept. Head dan SERA FAT Operation Division Head dalam melakukan penagihan, followup penagihan sampai terjadi pembayaran oleh Customer.

3. Definisi

ADH= Administration Head
AH= Account Head
AR= Account Receivable
BCO= Billing Control Officer
BM= Branch Manager
CM= Credit Memo
CMD= Customer Master Data
DM= Debit Memo
RM= Regional Manager
SKKP= Surat Konfirmasi Keterlambatan Pembayaran

4. Dokumen Rujukan

A. Invoice dan Lampirannya
B. Credit Memo dan Lampirannya
C. Tanda Terima Invoice
D. Bukti Pembayaran Customer
E. Mutasi Rekening Koran
F. Surat Konfirmasi Keterlambatan Pembayaran
G. Email Konfirmasi Penerimaan Pembayaran
H. Account Statement
I. Statement Of Account
J. Informasi Penalty
K. Debit Memo Penalty
L. Memo Instruksi Penarikan Kendaraan
M. Surat Somasi

Dipindai dengan CamScanner

5. Service Level Agreement

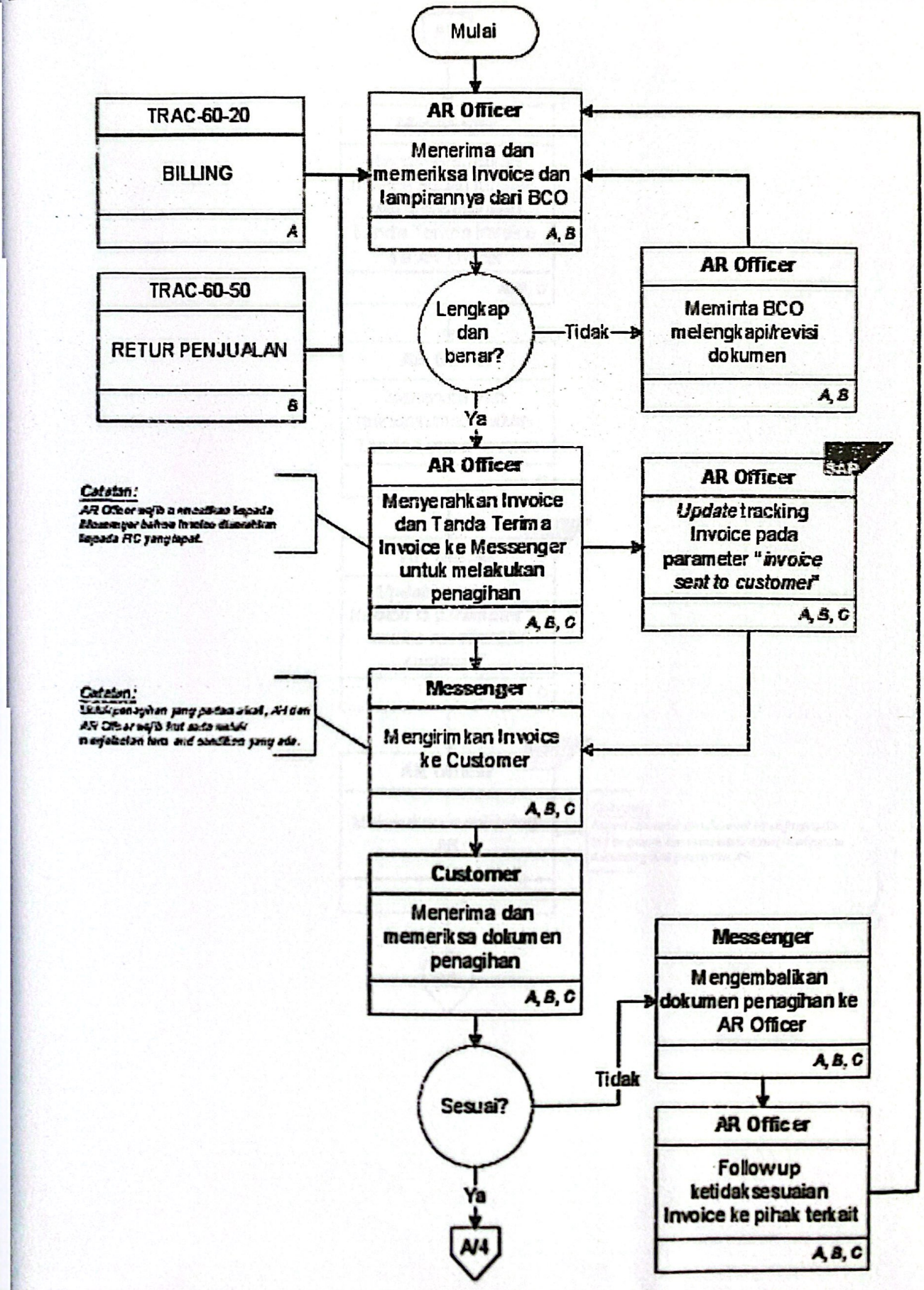
No.	Item	Start Time	End Time	Jenis	SLA	Satuan
1	Pengiriman SKCP 1 dan informasi penalty	AR Customer overdue	SKCP 1 dan informasi penalty dikirim AR Officer ke Customer	Max	15	Hari
2	Pengiriman SKCP 2, DM Penalty dan informasi penalty	AR Customer overdue	SKCP 2 dan informasi penalty dikirim AR Officer ke Customer	Max	30	Hari
3	Pengiriman Memo Instruksi Penarikan Kendaraan	AR Customer overdue	Memo Instruksi Penarikan Kendaraan dikirim AR Analyst ke Cabang	Max	45	Hari
4	Menginstruksikan penarikan unit	Memo Instruksi Penarikan Kendaraan diterima di BM Cabang	Surat Konfirmasi Penarikan Kendaraan dibuat Cabang	Max	6	Hari
5	Melakukan penarikan unit	Surat Konfirmasi Penarikan Kendaraan dibuat Cabang	Kendaraan kembali ke pool	Max	7	Hari
6	Pengiriman Surat Somasi 1	AR Customer overdue	Surat Somasi 1 dikirim Legal ke Customer	Max	45	Hari
7	Pengiriman Surat Somasi 2	AR Customer overdue	Surat Somasi 2 dikirim Legal ke Customer	Max	60	Hari
8	Pengiriman Surat Somasi 3	AR Customer overdue	Surat Somasi 3 dikirim Legal ke Customer	Max	75	Hari
9	Download data pembayaran yang masuk di rekening koran	-	-	Setiap	1	Hari
10	Posting pembayaran yang masuk ke rekening koran	Kasir menerima informasi detail invoice dari AR Officer	Pembayaran terposting	Max	1	Hari Tanggal Bank
11	Menginformasikan nomer invoice ke Kasir	Kasir menginformasikan adanya pembayaran	Kasir menerima informasi nomer invoice dari AR Officer	Max	2	Hari
12	Melakukan clearing AR	Kasir menerima informasi nomer invoice dari AR Officer	AR ter-clearing	Max	1	Hari
13	Melakukan konfirmasi pembayaran diterima ke Customer	AR ter-clearing	Customer menerima konfirmasi pembayaran	Max	1	Hari
14	Mengirimkan Account Statement (sistem) dan Statement Of Account (manual) ke Customer	-	- -	Setiap	5	Tanggal

6. History Revision

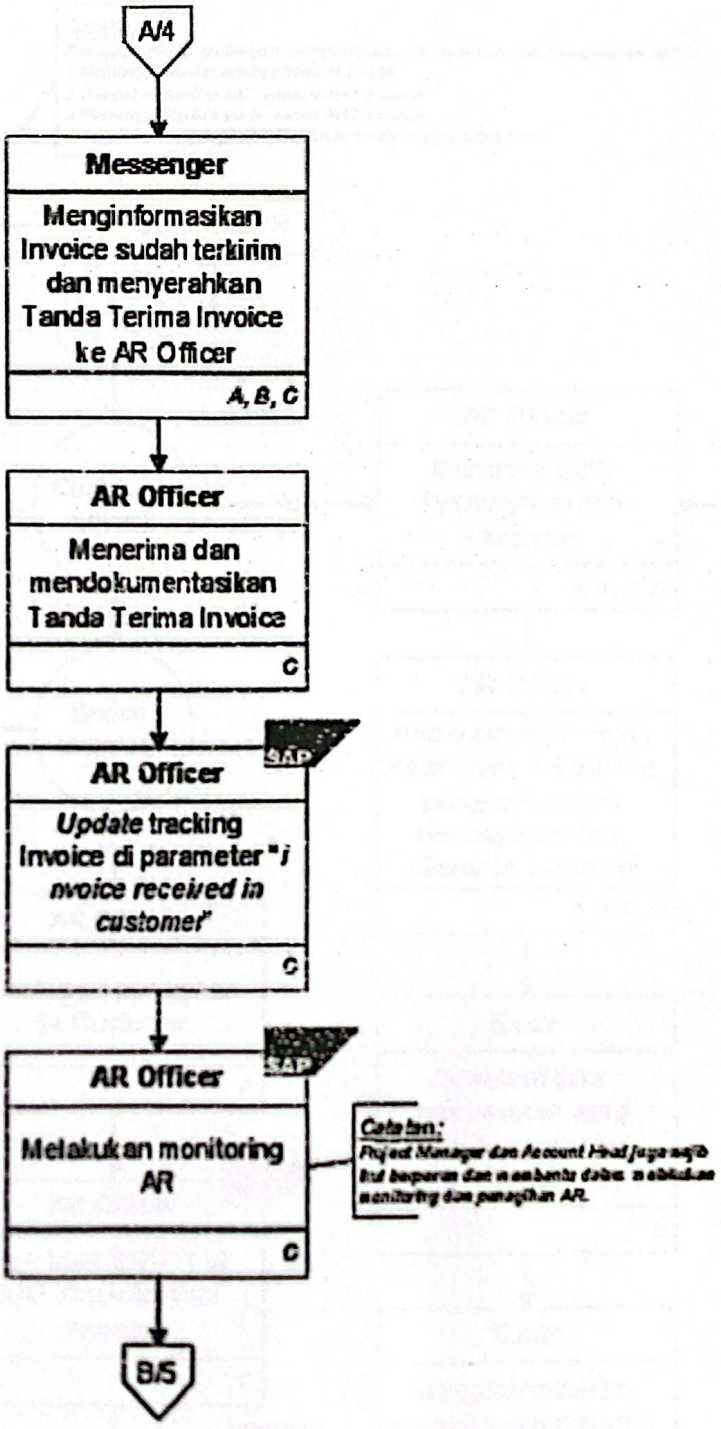
Revisi	PIC SOP	Process Owner	Item Perubahan
00	Anisha Ima	Sukma Fitri	-

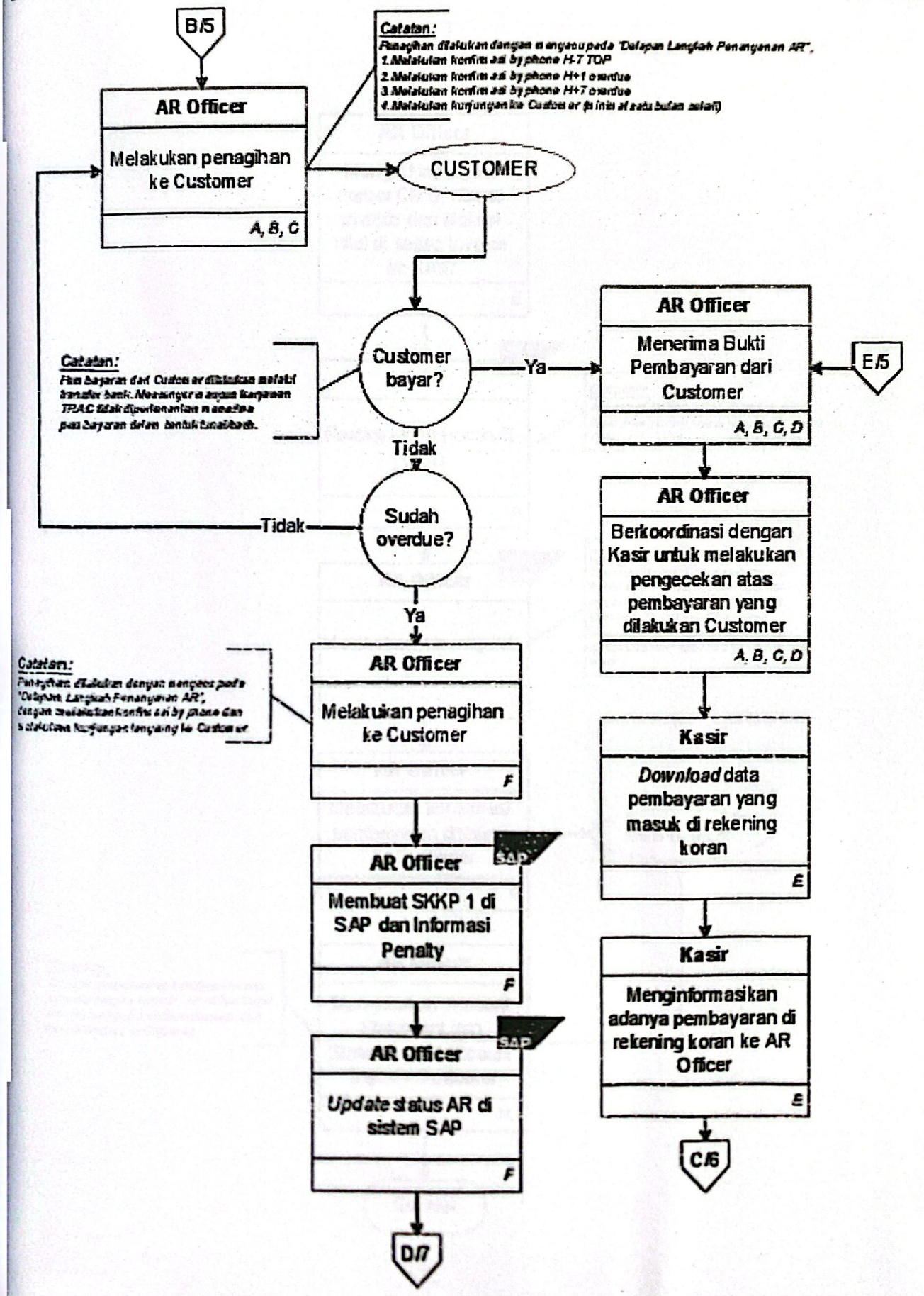
Prepared By:	Reviewed By:		Approved By:	
Angela Indah BP Analyst	Antonius Wibisono BP Dept. Head	Anisha Ima Dept. Head In Charge	Susanti Eliana MD Div. Head	Sukma Fitri Process Owner

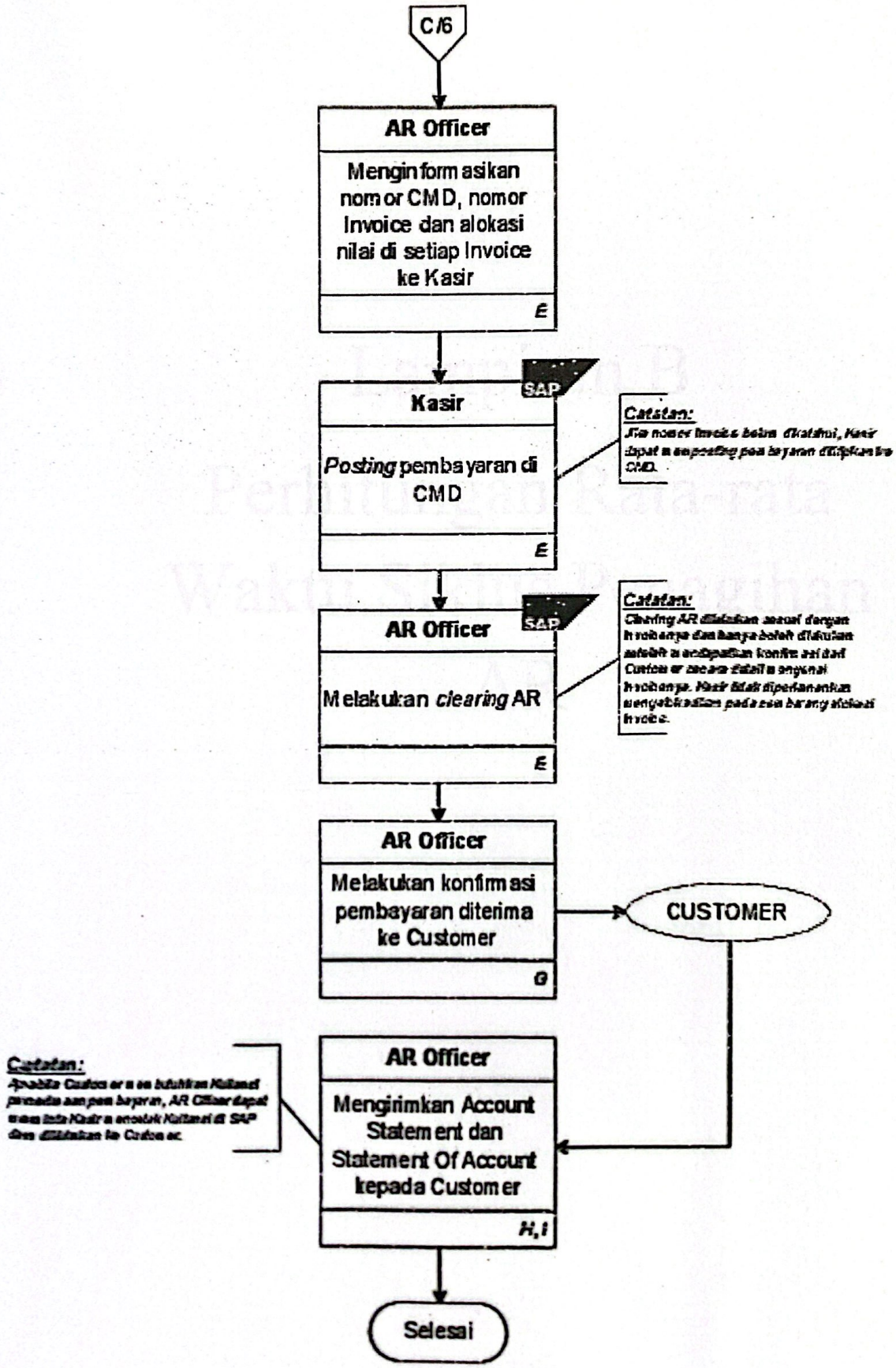
Dipindai dengan CamScanner



Dipindai dengan CamScanner


A/4
Messenger
Menginformasikan Invoice sudah terkirim dan menyerahkan Tanda Terima Invoice ke AR Officer
A, B, C
AR Officer
Menerima dan mendokumentasikan Tanda Terima Invoice
C
SAP
AR Officer
Update tracking Invoice di parameter "invoice received in customer"
C
SAP
AR Officer
Melakukan monitoring AR
C
Catatan:
Project Manager dan Account Head juga wajib ikut berperan dan membantu dalam melakukan monitoring dan penagihan AR.
B/5


B/5
Catatan:
Penagihan dilakukan dengan mengacu pada "Delapan Langkah Penanganan AR",
1. Melakukan konfirmasi by phone H-7 TOP
2. Melakukan konfirmasi by phone H+1 overdue
3. Melakukan konfirmasi by phone H+7 overdue
4. Melakukan kunjungan ke Customer (5 kali dalam satu bulan aktif)
AR Officer
Melakukan penagihan ke Customer
A, B, C
CUSTOMER
Customer bayar?
Ya
Tidak
Catatan:
Alat bayar dari Customer dibatasi melalui transfer bank. Menerima cara pembayaran TRAC tidak diperkenankan menerima pembayaran dalam bentuk tunai/cash.
AR Officer
Menerima Bukti Pembayaran dari Customer
E/5
A, B, C, D
AR Officer
Berkoordinasi dengan Kasir untuk melakukan pengecekan atas pembayaran yang dilakukan Customer
A, B, C, D
Kasir
Download data pembayaran yang masuk di rekening koran
E
Kasir
Menginformasikan adanya pembayaran di rekening koran ke AR Officer
E
C/6
Sudah overdue?
Tidak
Ya
Catatan:
Penagihan dilakukan dengan mengacu pada "Delapan Langkah Penanganan AR", dengan melakukan konfirmasi by phone dan melakukan kunjungan langsung ke Customer
AR Officer
Melakukan penagihan ke Customer
F
AR Officer
SAP
Membuat SKKP 1 di SAP dan Informasi Penalty
F
AR Officer
SAP
Update status AR di sistem SAP
F
D/7


C/6
AR Officer
Menginformasikan nomor CMD, nomor Invoice dan alokasi nilai di setiap Invoice ke Kasir
E
Kasir
SAP
Posting pembayaran di CMD
E
Catatan:
Jika nomor invoice belum diketahui, Kasir dapat melakukan posting pembayaran ditujukan ke CMD.
AR Officer
SAP
Melakukan clearing AR
E
Catatan:
Clearing AR dilakukan sesuai dengan Invoicenya dan hanya boleh dilakukan setelah ada konfirmasi dari Customer secara detail mengenai Invoicenya. Kasir tidak diperbolehkan menyebutkan pada saat barang alokasi Invoice.
AR Officer
Melakukan konfirmasi pembayaran diterima ke Customer
G
CUSTOMER
AR Officer
Mengirimkan Account Statement dan Statement Of Account kepada Customer
H,I
Catatan:
Apabila Customer ada kekurangan/kelebihan pembayaran, AR Officer dapat melakukan konfirmasi kepada Kasir mengenai di SAP dan ditindaklanjuti ke Customer.
Selesai

Lampiran B

Perhitungan Rata-rata Waktu Siklus Penagihan AR

Dipindai dengan CamScanner

Sub Group	Elemen kerja 2 : Menyerahkan *Invoice* dan tanda terima ke *Messenger* untuk penagihan (detik)					Rata-Rata Sub Group	Sub Group	Elemen kerja 3 : *Update Tracking Invoice* pada sistem *"Invoice sent to Customer"* (detik)					Rata-Rata Sub Group
	Pengamatan ke X							Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5			X1	X2	X3	X4	X5	
1	42	41	40	44	43	42	1	32	33	33	32	34	32,8
2	40	42	43	44	42	42,2	2	31	32	33	34	35	33
3	43	42	44	41	40	42	3	34	31	32	35	32	32,8
4	42	41	43	45	42	42,6	4	32	32	33	33	34	32,8
5	43	40	42	44	43	42,4	5	31	31	33	34	32	32,2
6	42	41	41	45	42	42,2	6	33	35	34	33	32	33,4
Total						253,40	Total						197
Rata-rata *cycle time*						42,23	Rata-rata *cycle time*						32,83

Sub Group	Elemen Kerja 4 : Mengirimkan *Invoice* ke *Customer* (detik)					Rata-Rata Sub Group	Sub Group	Elemen Kerja 6 : Menginformasikan *Invoice* sudah terkirim dan menyerahkan tanda terima *Invoice* ke AR Officer (detik)					Rata-Rata Sub Group
	Pengamatan ke X							Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5			X1	X2	X3	X4	X5	
1	3.900	4.020	3.840	4.080	3.900	3.948	1	35	34	33	32	34	33,6
2	3.780	3.960	3.780	3.900	3.960	3.876	2	34	32	33	35	35	33,8
3	3.960	4.080	3.720	3.780	3.780	3.864	3	33	31	32	35	32	32,6
4	3.720	3.900	4.020	3.720	3.720	3.816	4	31	32	33	35	34	33
5	3.840	3.840	4.080	4.020	3.660	3.888	5	33	35	32	34	32	33,2
6	3.660	3.720	3.960	3.840	4.020	3.840	6	33	34	35	34	31	33,4
Total						23.232	Total						199,6
Rata-rata *cycle time*						3.872	Rata-rata *cycle time*						33,26

Sub Group	Elemen kerja 7 : Menerima dan mendokumentasikan tanda terima *Invoice* (detik)					Rata-Rata Sub Group	Sub Group	Elemen Kerja 8 : *Update tracking* di sistem *"Invoice received in Customer"* (detik)					Rata-Rata Sub Group
	Pengamatan ke X							Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5			X1	X2	X3	X4	X5	
1	31	33	33	32	34	32,6	1	31	33	34	32	35	33
2	34	34	35	34	35	34,4	2	35	32	33	34	35	33,8
3	33	33	32	34	32	32,8	3	33	31	35	34	31	32,8
4	32	35	33	32	34	33,2	4	32	32	35	33	33	33
5	31	31	33	32	32	31,8	5	31	31	33	34	32	32,2
6	33	35	34	35	32	33,8	6	33	35	34	33	33	33,6
Total						198,6	Total						198,4
Rata-rata *cycle time*						33,10	Rata-rata *cycle time*						33,06

Dipindai dengan CamScanner

Sub Group	Elemen kerja 9 : Melakukan *monitoring* AR (detik)					Rata-Rata Sub Group	Sub Group	Elemen Kerja 10 : Melakukan penagihan ke *Customer* (detik)					Rata-Rata Sub Group
	Pengamatan ke X							Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5			X1	X2	X3	X4	X5	
1	311	312	311	313	312	311,8	1	61	63	64	64	63	63
2	312	315	309	315	312	312,6	2	63	64	64	62	61	62,8
3	310	313	311	312	315	312,2	3	61	64	65	63	62	63
4	309	310	314	311	313	311,4	4	63	64	64	65	61	63,4
5	313	314	315	314	315	314,2	5	64	63	64	61	62	62,8
6	315	311	310	312	309	311,4	6	62	64	63	62	61	62,4
Total						1.873,6	Total						377,4
Rata-rata *cycle time*						312,26	Rata-rata *cycle time*						62,90

Sub Group	Elemen Kerja 12 : Menerima bukti pembayaran dari *Customer* (detik)					Rata-Rata Sub Group	Sub Group	Elemen kerja 13 : Berkoordinasi dengan Kasir untuk melakukan pemeriksaan atas pembayaran yang dilakukan *Customer* (detik)					Rata-Rata Sub Group
	Pengamatan ke X							Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5			X1	X2	X3	X4	X5	
1	60	61	63	61	62	61,4	1	135	133	134	134	132	133,6
2	60	61	62	61	61	61	2	130	134	134	132	134	132,8
3	60	62	62	61	62	61,4	3	130	132	134	131	132	131,8
4	60	60	61	62	62	61	4	134	130	130	133	134	132,2
5	61	62	60	60	60	60,6	5	135	134	134	131	136	134
6	60	61	62	61	61	61	6	134	133	134	132	135	133,6
Total						366,40	Total						798
Rata-rata *cycle time*						61,06	Rata-rata *cycle time*						133

Sub Group	Elemen Kerja 14 : *Download* data pembayaran yang masuk di rekening koran (detik)					Rata-Rata Sub Group	Sub Group	Elemen kerja 15 : Menginformasikan adanya pembayaran di rekening koran ke AR Officer (detik)					Rata-Rata Sub Group
	Pengamatan ke X							Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5			X1	X2	X3	X4	X5	
1	132	133	135	134	133	133,4	1	33	35	34	34	31	33,4
2	130	134	132	132	134	132,4	2	35	34	34	33	32	33,6
3	132	132	132	131	132	131,8	3	34	32	33	32	34	33
4	133	130	132	133	132	132	4	33	34	35	32	35	33,8
5	131	135	134	132	134	133,2	5	32	33	36	35	32	33,6
6	132	132	135	131	131	132,2	6	33	35	32	34	31	33
Total						795	Total						200,40
Rata-rata *cycle time*						132,50	Rata-rata *cycle time*						33,40

Dipindai dengan CamScanner

Sub Group	Elemen Kerja 16 : Menginformasikan nomor CMD, nomor *Invoice* dan alokasi nilai di setiap *Invoice* ke Kasir (detik)					Rata-Rata Sub Group
	Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5	
1	121	123	122	123	124	122,6
2	123	125	122	122	122	122,8
3	124	124	121	121	121	122,2
4	123	122	124	124	122	123
5	121	122	122	122	120	121,4
6	123	121	124	125	121	122,8
Total						734,8
Rata-rata *cycle time*						122,46

Sub Group	Elemen kerja 17 : *Posting* pembayaran di CMD (detik)					Rata-Rata Sub Group
	Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5	
1	124	125	122	123	124	123,6
2	123	122	125	122	122	122,8
3	121	126	124	123	125	123,8
4	124	121	125	124	122	123,2
5	125	125	123	122	123	123,6
6	123	124	124	125	122	123,6
Total						740,6
Rata-rata *cycle time*						123.43

Sub Group	Elemen Kerja 18 : Melakukan *Clearing* AR (detik)					Rata-Rata Sub Group
	Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5	
1	121	123	122	123	122	122,2
2	123	124	125	122	124	123,6
3	125	122	123	124	123	123,4
4	124	121	124	124	122	123
5	125	123	122	122	123	123
6	123	121	124	125	125	123,6
Total						738,8
Rata-rata *cycle time*						123,13

Sub Group	Elemen kerja 19 : Melakukan konfirmasi pembayaran diterima kepada *Customer* (detik)					Rata-Rata Sub Group
	Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5	
1	62	61	61	61	63	61,6
2	63	62	64	62	62	62,6
3	61	65	65	61	63	63
4	62	64	61	62	64	62,6
5	63	63	60	60	65	62,2
6	64	62	62	61	62	62,2
Total						374,2
Rata-rata *cycle time*						62,36

Sub Group	Elemen Kerja 20 : Mengirimkan *Account Statement* ke *Customer* (detik)					Rata-Rata Sub Group
	Pengamatan ke X					
	X1	X2	X3	X4	X5	
1	113	113	113	112	112	112,6
2	112	113	111	111	113	112
3	113	113	112	111	112	112,2
4	112	112	113	113	112	112,4
5	111	112	113	113	114	112,6
6	112	113	111	111	113	112
Total						673,8
Rata-rata *cycle time*						112,30

Dipindai dengan CamScanner