

# **LAPORAN PENELITIAN**



**ANALISA QUALITY CONTROL  
DI URUSAN PENAGIHAN PT INDOSAT TBK**

**PENELITI  
MARUJI PAKPAHAN S.Kom, M.AP  
NIP. 110044**


**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BUDI LUHUR  
JUNI 2019**

## HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN

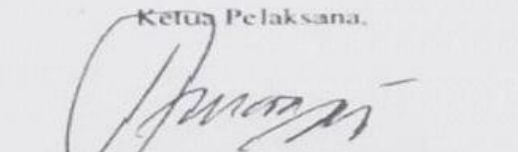
1. Judul Penelitian : Analisa Quality Control Di Penagihan PT Indosat
2. Bidang Penelitian : Manajemen
3. Ketua Peneliti :
  - a. Nama Lengkap : Maruji Pakpahan S.Kom., M.A.P
  - b. NIP/NIDN : 110044
  - c. Disiplin Ilmu : Administrasi Publik
  - d. Pangkat/Golongan : III B
  - e. Jabatan : Asisten Ahli
  - f. Fakultas/Prodi : Ekonomi & Bisnis/ Manajemen
  - g. Alamat : Jl. Ciledug Raya, Petukangan Utara,  
Jakarta Selatan 12260
  - h. Nomor Hp : 08557894321
  - i. Email : maruji.pakpahan@yahoo.co.id
4. Lama Penelitian : Februari 2019- Mei 2019
5. Biaya Penelitian : Mandiri

Jakarta, 10 Juni 2019

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
(Dr. Amir Indrabudiman, SE., MM) <sup>Amir</sup>  
(000047)

Ketua Pelaksana,

  
( Maruji Pakpahan, S.Kom.,M.A.P )  
(110044)

Menyetujui,  
Direktur Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat

  
Dr. Ir. Krishna Adiyarta M, M.Sc  
(890001)

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan seijin-Nyalah penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan lancar.

Dalam penelitian ini peneliti mendapat bantuan dari Pejabat dan rekan dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur, antara lain:

1. Bapak Prof.DR.sc.agr.Ir.Didik Sulistyanto selaku Rektor Universitas Budi Luhur.
2. Bapak Dr. Krisna Adiyarta M selaku Direktur Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Budi Luhur Jakarta.
3. Bapak Dr. Amir Indrabudiman., SE.,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur Jakarta, atas bimbingan dan arahan untuk melakukan penelitian ini.
4. Ibu Dr.Dewi Murtiningsih, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur Jakarta, yang telah memberikan arahan dan dukungan dalam penelitian ini.
5. Rekan-rekan Dosen yang tidak disebutkan satu persatu yang telah memberikan saran dan diskusi dalam mendukung penelitian ini.
6. Para pejabat dan pegawai di PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk yang telah banyak membantu dalam penelitian ini.

Dengan mengucapkan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa,semoga penelitian ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti dan berbagai pihak serta rekan-rekan Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur.

Jakarta,Juni 2019

Peneliti

## **ABSTRAKSI**

Sejak tahun 1997 Indonesia dilanda krisis keuangan yang menjadi krisis multidimensi, menyebabkan terhambatnya pembangunan infrastruktur telekomunikasi di Indonesia. bahkan pemerintah semenjak tahun 1985 tidak mengalokasikan rupiah dalam APBN untuk anggaran pembangunan telekomunikasi.

Hal tersebut membuat perusahaan baik BUMN maupun non BUMN yang bergerak dalam bidang pertelekomunikasian harus berjuang untuk membangun sendiri infrastruktur yang diperlukan masyarakat. dan membuka iklim kompetisi bisnis telekomunikasi serta masuknya operator telekomunikasi lain (non BUMN) tanpa harus bekerja sama dengan BUMN di sektor telekomunikasi. Hal ini diperkuat oleh pemerintah melalui aturan perundang-undangan telekomunikasi mengenai Kondisi penyelenggara bidang telekomunikasi yang tertuang dalam UU no. 36/1999 :

- PT. Telkom untuk mengakhiri monopoli penyelenggaraan jaringan dan jasa telepon lokal, interlokal dan internasional, maka pemerintah Indonesia melakukan percepatan hak eksklusifitas dengan memberikan lisensi penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi lokal kepada PT. Indosat untuk cakupan Jakarta dan Surabaya pada tanggal 1 Agustus 2002.
- Pada Agustus 2003 diharapkan pemerintah akan memberikan ijin kepada PT. Telkom sebagai penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi internasional dan memberikan ijin kepada PT. Indosat sebagai penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi jarak jauh (SLJJ) domestik.

Kondisi pengaturan telekomunikasi tersebut memberikan lebih banyak perhatian dan perlindungan kepada konsumen dan jasa telekomunikasi, salah satu diantaranya adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.

Sejalan dengan era kompetisi saat ini, maka peningkatan pelayanan akan lebih lagi apabila mutu pelayanannya ditingkatkan.

Berdasarkan latar belakang dari permasalahan tersebut diatas, penulis yang saat ini berada di fungsi penagihan mencoba menuangkan pikiran-pikirannya kedalam bentuk paper yang diberi judul Tim Quality Control di Urusan Penagihan. Ada beberapa hambatan yang mempengaruhi pelayanan kepada pelanggan,

hambatan tersebut diidentifikasi sebagai masalah dalam paper ini meliputi masalah demotivasi pegawai, masalah pembinaan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, serta masalah target zero error.

Analisis ketiga masalah tersebut diatas dilaksanakan berdasarkan dengan menggali latar belakangnya, mengenali gejala-gejalanya, serta mencari akibat dan sekaligus alternatif pemecahannya yang selanjutnya membuat rencana tindakan untuk menangani masalah tersebut.

## DAFTAR ISI

Hal.

SUMMARY .....	1
DAFTAR PUSTAKA.....	24
BAB. I      PENDAHULUAN .....	3
BAB. II      ANALISA KONSEP .....	5
1. CUSTOMER FOCUS .....	6
2. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH .....	6
3. PERENCANAAN DAN PENGORGANISASIAN TUGAS .....	7
4. COACHING SKILL .....	10
5. KOMITMEN DALAM DISKUSI .....	11
6. MOTIVASI PEGAWAI .....	12
BAB. III     PEKERJAAN SAAT INI .....	13
1. LAPORAN BULANAN BAGIAN .....	13
2. MONITORING PENAGIHAN GCS. ....	13
3. PEMBAYARAN KE PIHAK KETIGA .....	14
4. FAKTOR PENDUKUNG PEKERJAAN .....	14
5. FAKTOR PENGHAMBAT PEKERJAAN .....	14
BAB. IV     PENERAPAN KONSEP DALAM PEKERJAAN .....	15
1. ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGORGANISASIAN TUGAS .....	15
2. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH .....	17
3. PENDELEGASIAN TUGAS DAN WEWENANG .....	17
4. COUCHING SKILL .....	18
5. MENCIPTAKAN KOMITMEN DALAM DISKUSI .....	18
6. CUSTOMER .....	19
7. NEGOSIASI .....	19
BAB. V      PENUTUP .....	21

## **BAB. I**

### **PENDAHULUAN**

Sebagaimana lazimnya dalam penulisan suatu paper disamping penulis mempunyai latar belakang dalam penulisan, juga dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu.

- 1 Latar belakang penulisan paper ini adalah :
  - a. Merupakan persyaratan bagi peserta pelatihan kompetensi bidang manajerial untuk mengukur kemampuan peserta terhadap materi yang telah diterima selama pelatihan.
  - b. Selain merupakan persyaratan bagi peserta pelatihan, penulisan paper ini merupakan umpan-balik terhadap penyelenggara Diklat Indosat, serta untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta dalam menyerap ilmu yang telah diberikan melalui pelatihan kompetensi manajerial ini.
  - c. Bagian Billing dan Penagihan Divre Jakarta, mempunyai tugas pokok menagih ke pelanggan. Adapun proses yang dilakukan mulai dari input data tagihan, proses billing secara manual, pengiriman tagihan ke pelanggan. Bila dilihat dari proses yang dilakukan, kemungkinan besar sekali terjadi kesalahan, dan ini akan mempengaruhi pelayanan kepada pelanggan. Hambatan yang mempengaruhi pelayanan kepada pelanggan tersebut diidentifikasi sebagai masalah motivasi pegawai, pembinaan pegawai dan target " zero error ".
  - d. Peningkatan mutu pelayanan kepada pelanggan, dalam hal ini billing yang " zero error ".

Pada paper ini, penulis melihat latar belakang kejadian tersebut, maka ingin membahas permasalahan "**Tim Quality Control di Urusan Penagihan**".

2. Tujuan.

Tim quality control dibentuk dengan tujuan untuk mengontrol kualitas suatu pekerjaan agar tidak terjadi kesalahan, baik kesalahan tersebut dilakukan oleh

manusia maupun oleh sistem. Kontroling ini dilakukan oleh Asman dan dibantu koordinator jasa.

3. Strategy.

Strategi yang dilakukan dalam implementasi Tim quality control, yaitu :

- a. Mencari penyebab mengapa terjadi kesalahan.
- b. Koordinasi dengan bagian terkait bila diperlukan.
- c. Meminta komitmen dari semua staf yang terlibat dalam tim ini.



## **BAB. II**

### **ANALISA KONSEP**

Dalam menyusun paper ini penulis mendapat konsep-konsep dari pelatihan Peningkatan Kompetensi Bidang Manajerial, penerapan konsep dalam penulisan ini disampaikan secara eksplisit dan secara implisit. Konsep yang diterapkan adalah sebagai berikut :

1. Customer Focus.
2. Analisis pemecahan masalah.
3. Perencanaan dan Pengorganisasian Tugas, yang mencakup:
  - a. Mengelola sumber daya perusahaan.
  - b. Planning, Organizing, Actuating dan Controlling.
  - c. Manajemen waktu dalam perencanaan dan pengorganisasian.
4. Coaching (pembinaan pegawai).
5. Menciptakan Komitmen dalam diskusi.
6. Motivasi pegawai.

Saat ini penulis bekerja di Bagian Billing dan Penagihan dibawah Divisi Regional Jakarta, adapun jasa-jasa yang ditangani di Urusan Penagihan merupakan salah satu sumber daya perusahaan, jasa tersebut dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

- a. Kelompok Global Corporate Services (GCS).
- b. Kelompok Multi Media.
- c. Kelompok International Telephony.

Proses billing mulai dari input data sampai dengan cetak billing untuk ketiga kelompok jasa tersebut terbagi 3 (tiga), yaitu:

- a. Proses mulai dari input data sampai dengan cetak billing dilakukan secara otomatis.
- b. Proses mulai dari tahap input data dan proses billing dilakukan secara otomatis, cetak billing dilakukan secara manual.
- c. Proses mulai dari input data sampai dengan cetak billing dilakukan secara manual.

## 1. CUSTOMER FOCUS

Dalam era kompetisi dan bisnis yang berbasis pada pelanggan, seorang manager diharapkan dapat mengarahkan sasaran pekerjaan kepada kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal perusahaan. Karena itu perlu diperhatikan hal-hal berikut :

- Apa dan siapa pelanggan kita ?  
Pelanggan di Bagian Billing dan Penagihan adalah pelanggan retail dan korporat yang mempunyai pola pikir yang berbeda-beda.
- Mengapa harus fokus kepada pelanggan ?  
Karena gaji karyawan berasal dari pelanggan Indosat, pelanggan yang mampu membuat kita sukses atau sebaliknya, dan orang yang menuntut pelayanan kita sesuai norma perusahaan, serta menuntut terus menerus kesempurnaan pelayanan kita.
- Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- Menemukan titik temu pelanggan, dengan cara mendengarkan pelanggan kita terus menerus dan katakan apa yang telah kita lakukan, serta jalin hubungan baik dan peliharalah.
- Mengukur kepuasan pelanggan, dan mengelola kepuasan pelanggan.

Prinsip yang harus diketahui dalam *customer focus* ini adalah kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan dan persepsi perusahaan terhadap pelanggan adalah proses yang tidak dapat dipisahkan, sehingga kita perlu mengontrol kualitas pelayanan yang akan kita berikan.

## 2. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH

Dalam kualitas proses berpikir secara sistematis, maka analisis yang dipakai untuk masalah ini adalah analisis persoalan. Kita mencari penyebab kesalahan pada persoalan yang ada dalam hal ini adalah billing atau tagihan, dan ternyata kesalahan tersebut disebabkan karena :

- Kelalaian manusia.

- Pelanggan mendapat perubahan tarif terlebih dahulu dari Bagian lain, dibandingkan Bagian Penagihan (khusus pelanggan GCS).
- Untuk billing yang dibuat secara manual, karyawan yang bersangkutan membuat billing hanya dengan copy paste dari billing sebelumnya, dan pada waktu dilakukan pemeriksaan akhir ybs tidak menyertakan data dengan lengkap.
- Kesalahan sistem.
  - Nota dinas perubahan tarif datang setelah billing dicetak.
  - Perubahan aplikasi pada sistem.
  - Adanya data yang tidak terbaca sehingga tidak bisa menjadi tagihan.

Berdasarkan penyebab diatas maka penulis memilah-milah, dan penyebab yang paling mungkin adalah karena kesalahan manusia, kemudian mengembangkan penyebab yang paling mungkin. Setelah dianalisa penyebab kesalahan tersebut, serta sesuai dengan kebutuhan pelanggan yaitu bahwa pelanggan ingin mendapatkan pelayanan yang terbaik, maka kita mengambil tindakan terbaik yang sesuai dengan kondisi saat itu, yaitu :

- Menarik tagihan tersebut dari pelanggan dan bagian Akuntansi.
- Membuat tagihan baru, serta segera mengirimkannya.
- Menanyakan dengan rasa empati : " sedang ada masalah apa ? ".
- Memberi bimbingan dan pembinaan kepada karyawan ybs.

Dengan kejadian diatas maka sebaiknya dibentuk tim quality control.

### **3. PERENCANAAN DAN PENGORGANISASIAN TUGAS**

Sumber daya perusahaan dapat kita dikelompokkan sebagai Input untuk mendapatkan hasil atau keputusan yang dikehendaki.

Dalam menghasilkan produk keputusan yang baik maka diperlukan proses, adapun proses dalam perencanaan dan pengorganisasian tugas tersebut seperti dibawah ini :

## **A. Perencanaan ( *Planning* )**

Dalam pembentukan tim quality control, maka diperlukan perencanaan sumber daya manusia, waktu serta menetapkan sasaran yang ingin dicapai.

Sasaran yang diinginkan di Bagian Penagihan adalah pelanggan mendapatkan kualitas pelayanan yang terbaik, dengan metode SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time Oriented ) maka zero error akan tercapai.

Untuk mempermudah mencapai sasaran, kita harus dapat memahami situasi saat ini yaitu harus fokus kepada kebutuhan pelanggan serta diperlukan tahapan strategi dalam penempatan sumber daya manusia, metoda, material (alat), waktu, maupun informasi dalam pembentukan Tim Quality Control.

## **B. Pengorganisasian ( *Organizing* )**

Proses pengaturan dalam pembentukan Tim Quality Control di Penagihan untuk mencapai sasaran pengorganisasian terdapat 5 scope Organizing, yaitu :

- i. Pembagian Tugas, yaitu masing-masing koordinator mempunyai tugas pemeriksaan akhir dari kelompok jasa yang ditanganinya.
- ii. Kesatuan Komando, seluruh koordinator memiliki satu atasan langsung yaitu Asman dan bertanggung jawab hanya pada Asman terhadap pemeriksaan akhir suatu tugas.
- iii. Wewenang dan tanggung jawab, yaitu hak yang melekat pada posisi masing-masing untuk memberi instruksi. Pendelegasian wewenang harus disertai dengan pendelagasian tanggung jawab.
- iv. Rentang Kendali, yaitu efektivitas dan efisiensi pengelolaan bawahan oleh atasan.
- v. Departementalisasi, yaitu adanya klasifikasi kelompok kerja berdasarkan jasa .

### **C. Pelaksanaan ( *Actuating* )**

Proses menggerakkan karyawan agar termotivasi melakukan tugas quality control. Hal yang dilakukan dalam proses ini adalah :

- i. Memberikan instruksi/perintah dan pengarahan untuk mengerjakan tugas agar sesuai dengan saran/harapan.
- ii. Memberikan motivasi/semangat kerja.
- iii. Memberikan bimbingan dan pembinaan agar bawahan berkembang.
- iv. Membantu bawahan memecahkan masalah, dengan cara mengadakan conseling terhadap staff ybs apa yang menjadi masalah sehingga di.

### **D. Pengendalian ( *Controlling* )**

Proses untuk memastikan bahwa kegiatan dalam tim quality control tetap mengarah pada sasaran yang telah ditetapkan yaitu kualitas pelayanan yang terbaik serta zero error yang dikehendaki akan tercapai. Hal-hal yang harus dilakukan dalam proses ini adalah :

- i. Menyusun standar penilaian.
- ii. Mengumpulkan informasi tentang kemajuan pelaksanaan.
- iii. Membandingkan hasil pelaksanaan yang baru dengan hasil pelaksanaan yang lalu, sesuai tidak dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- iv. Analisa penyimpangan dan menemukan sebab penyimpangan.
- v. Mengambil tindakan perbaikan.

Proses pengendalian ini dapat membantu dalam mengontrol karyawan yang mempunyai masalah dalam menjalankan tugasnya, sehingga karyawan tersebut dapat mengurangi kesalahannya.

Untuk melaksanakan kegiatan fungsi manajemen tersebut dituntut memiliki tiga kemampuan, yaitu :

- a. Kemampuan Konseptual.  
Kemampuan untuk melihat suatu perusahaan atau organisasi secara keseluruhan, yang kemudian menganalisa dan mediagnosa situasi.
- b. Kemampuan Manusiawi.

Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami dan dapat memberi motivasi kepada orang lain baik secara perorangan maupun dalam kelompok.

c. Kemampuan Teknikal.

Kemampuan untuk melihat organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Hal ini meliputi kemampuan melihat keterkaitan antar bagian, dan kemampuan membayangkan hubungan antara perusahaan dengan industri dimana perusahaan terletak, serta hubungan perusahaan dengan masyarakat, keadaan politik, sosial dan ekonomi secara keseluruhan.

#### **4. COACHING SKILL**

Coaching merupakan proses pemberian bimbingan oleh atasan, fokusnya pada pembentukan ketrampilan dan memberikan pengetahuan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja bawahan.

Langkah-langkah *coaching* dalam, adalah sebagai berikut :

a. Membuat persiapan.

- Mengenal dan memahami permasalahan yang dihadapi bawahan, serta memilih siapa yang perlu dilatih.
- Bila perlu maka bawahan tersebut harus mendapat pembinaan yang formal.
- Menentukan materi yang akan disampaikan, waktu dan tempat yang tepat.

b. Pengaturan interaksi

c. Menciptakan perubahan.

Seorang atasan (manajer, asman) harus memiliki rasa coach yang baik, adapun syarat untuk menjadi coach yang baik, adalah :

- Mempunyai keinginan untuk membantu orang lain, terutama meningkatkan diri bawahan. Sikap yang benar terhadap memberikan pelatihan kepada bawahan.
- Menghormati pilihan-pilihan yang diambil bawahan.
- Memiliki kesabaran dan mempunyai rasa humor.

Hal yang perlu diperhatikan dalam proses coach ini adalah kompetensi yang dimiliki seorang bawahan yang berkaitan dengan kesuksesan melaksanakan suatu pekerjaan, Teknik dalam diskusi yang menggunakan prinsip menghargai, menanggapi dengan empati, melibatkan, berbagi dan memberi dukungan. Dalam diskusi ini harus tercipta komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan yang akan dilatih, adanya instruksi kerja yang jelas dengan menggunakan metode TELL-SHOW-DO-CHECK

Manfaat coach untuk karyawan yang mengalami masalah di Bagian Billing dan Penagihan, adalah dia mempunyai kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan diri. Dapat berbicara mengenai masalah-masalah yang ada, dapat menerima umpan balik tentang kekuatan dan kelemahannya. Dan mampu mengajukan pertanyaan sederhana, membicarakan gagasan baru dan membaca keahlian baru tanpa merasa takut dipermalukan.

## **5. KOMITMEN DALAM DISKUSI**

Diskusi merupakan salah satu sarana untuk mencapai tujuan bersama, adapun tujuan yang harus dicapai adalah peningkatan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Melalui brain storming atau sumbang saran dengan mengungkapkan ide – ide atau saran – saran maka akan didapat hasil yang baik. Semakin banyak ide yang muncul maka semakin baik bagi kelompok tersebut.

Dari hasil diskusi yang dilakukan dengan menggunakan sistematika diatas, terciptakan komitmen dari seluruh karyawan, dan melaksanakan komitmen tersebut. Dasar – dasar menciptakan komitmen antara lain yaitu:

1. Visi, yaitu memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.
2. Komunikasi yang efektif didalam diskusi ini.
3. Rasa saling percaya antara peserta diskusi.

Bila masing-masing peserta sudah mengeluarkan komitmen maka, sebagai atasan perlu memelihara komitmen dari karyawannya dengan cara dimonitoring komitmennya, diapresiasi hasil kerjanya.

## **6. MOTIVASI PEGAWAI**

Motivasi dapat diidentifikasi keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisiensi dan ekonomis. Tersirat makna dari definisi tersebut bahwa proses pemberian motif bekerja tersebut erat kaitannya dengan kondisi mentalitas seseorang. Artinya, seseorang bawahan akan lebih mudah digerakan semangat kerjanya apabila ia mempunyai sikap yang mendukung misi organisasi, dalam arti bahwa pimpinan organisasi memandang pegawai dengan segala aspek, baik mengenai latar belakang, kebutuhan, keterbatasan, kemampuan serta adanya perbedaan dengan lainnya.



## **BAB. III**

### **PEKERJAAN SAAT INI**

#### **1. LAPORAN BULANAN BAGIAN**

Beberapa bulan yang lalu, saya mengkoordinasi laporan bulanan tiap-tiap jasa yang dipegang oleh masing-masing pemegang jasa. Yang kemudian dibuat dalam Laporan bulanan bagian. Dalam menjalankan tugas tersebut ada bekerjasama dengan karyawan yang lain dan sangat tergantung dengan penyelesaian tugas yang mereka kerjakan.

#### **2. MONITORING PENAGIHAN GCS**

Saya memonitor penagihan GCS mulai dari masuknya surat ke Urusan Penagihan, surat tersebut adalah nota dinas tentang aktivasi maupun deaktivasi. Surat tersebut diserahkan ke pemegang jasa, kemudian data tersebut diinput baik data baru maupun perubahan data.

Pencetakan billing tiap menjelang akhir bulan dilakukan di Urusan Penagihan, yang kemudian didistribusikan melalui kurir.

Melakukan reminding kepada pelanggan yang menunggak, reminding dibagi menjadi 2, yaitu reminding dalam negeri dan reminding luar negeri. Reminding yang dilakukan adalah melalui telepon dan dalam bentuk surat. Reminding melalui surat dilakukan dua kali, yaitu :

- Sekitar tanggal 13 tiap bulan.  
Reminding ini dikirim kepada pelanggan adalah pelanggan yang mempunyai tunggakan bulan lalu. Sebelum surat reminding dikirim, kami melakukan telepon terlebih dahulu agar tidak terjadi kesalah-pahaman dengan pelanggan. Terkadang pelanggan sudah membayar tapi infonya tidak sampai ke urusan Penagihan.
- Sekitar tanggal 21 tiap bulan  
Reminding ini ditujukan kepada pelanggan yang belum membayar untuk tagihan berjalan, atau pelanggan yang mempunyai tunggakan bulan lalu dan tagihan berjalan.

### **3. PEMBAYARAN KE PIHAK KETIGA**

Melakukan pembayaran ke pihak ketiga untuk sewa jaringan dalam negeri, biaya backbone, pasang baru, maupun kompensasi. Pembayaran ke pihak ketiga di dalam negeri tersebut adalah PT.Telkom dan PT.Lintasarta. Sebagai single end billing dari carrier luar negeri PT.Indosat membayar ke TeleDenmark.

### **4. FAKTOR PENDUKUNG PEKERJAAN**

Sebagai faktor–faktor yang mendukung kesuksesan dalam pekerjaan di Bagian Billing dan Penagihan Divre Jakarta, adalah :

- a. Kerjasama yang baik antar fungsi di Penagihan.
- b. Memiliki jobload yang jelas.
- c. Memiliki prasarana yang dibutuhkan dalam pekerjaan.
- d. Suasana kerja yang kondusif.
- e. Komunikasi yang baik diseluruh fungsi.
- f. Pelimpahan dan pendelegasian wewenang

### **5. FAKTOR PENGHAMBAT PEKERJAAN**

Faktor–faktor yang menghambat dalam pekerjaan adalah :

- a. Informasi tentang perubahan tarif yang tidak sampai.
- b. Informasi tentang penerimaan yang telat sampai.
- c. Sistem input data untuk jasa IFN masih manual.
- d. Terdapat perbedaan data yang dimiliki antara Bagian Penagihan dengan Bagian Adminpen.

## **BAB IV.**

### **PENERAPAN KONSEP DALAM PEKERJAAN**

Dalam penerapan konsep dalam pekerjaan sehari-hari, penulis dapat mengimplementasikan beberapa dari konsep yang telah dipelajari pada pelatihan ini, antara lain :

#### **1. ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGORGANISASIAN TUGAS**

Sumber daya Perusahaan dapat kita kelompokkan sebagai Input yang akan direncanakan dan diorganisasikan untuk mendapatkan produk hasil atau keputusan yang dikehendaki. Sumber daya perusahaan yang dipergunakan di bagian penagihan, adalah : Manusia, Moral, Mesin, Money, Time, Material, Metoda, dan informasi.

Input diproses untuk mendapatkan produk keputusan yang berkualitas, maka dibutuhkan proses yang terencana dengan menggunakan proses POAC seperti dibawah ini :

##### **a. Planning**

Sasaran yang ingin dicapai di bagian Penagihan adalah meminimalis jumlah tunggakan, maksimal dalam penerimaan tagihan, serta keinginan pelanggan yaitu pelayanan yang terbaik dalam bentuk billing yang zero error. Ada keseimbangan antara sasaran perusahaan dengan keinginan pelanggan.

Untuk memenuhi semua itu, maka kita harus mempunyai perencanaan, diperlukan tahapan penetapan strategi bagaimana caranya mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan dan keinginan pelanggan. Karena tanpa strategi yang baik, maka untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan pasti akan mendapatkan kesulitan.

## **b. Organizing**

Jasa yang ditangani di Bagian Billing dan Penagihan dibagi dalam tiga kelompok. Tiap kelompok jasa ditangani oleh koordinator jasa, dan bertanggung jawab kepada atasan yaitu asman.

Untuk mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan, setiap karyawan memiliki tugas pokok masing-masing dan harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Dengan kata lain jobload masing-masing karyawan sudah jelas, seperti menangani billing, monitor penerimaan, yang melakukan reminding, sehingga tidak terdapat kerancuan dalam pelaksanaan tugas di lapangan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik.

## **c. Actuating**

Yaitu proses menggerakkan orang agar bermotivasi melakukan tugas. Proses actuating perlu dilakukan agar karyawan memiliki semangat dalam melakukan tugas.

Sebagai atasan, harus mempunyai kemampuan untuk memberikan instruksi dan pengarahan untuk mengerjakan tugas sesuai dengan sasaran. Jika bawahan mengalami demotivasi, maka atasan harus membantu memecahkan masalah yang sedang dihadapinya serta memberikan bimbingan dan pembinaan agar dia termotivasi kembali dan berkembang.

## **d. Controlling**

Proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan tetap mengarah pada sasaran perusahaan yaitu meminimalis jumlah tunggakan, maksimal dalam penerimaan tagihan, serta keinginan pelanggan yaitu pelayanan yang terbaik dalam bentuk billing yang zero error.

Hal-hal yang harus dilakukan dalam proses ini adalah :

- Tentukan target penerimaan yang harus dicapai.
- Dari laporan bulanan akan terlihat, pencapaian target penerimaan.

- Membandingkan pencapaian target penerimaan bulan ini dengan bulan yang lalu, akan terlihat target mengalami kenaikan atau penurunan.
- Apabila mengalami penurunan, maka dianalisa dan cari penyebabnya.
- Mengambil tindakan perbaikan.

Controlling sangat perlu dilakukan agar seluruh aktivitas yang dilakukan masih dalam koridor mengarah kepada sasaran yang akan dicapai. Jika sesuatu pekerjaan tidak ada pengawasan dalam pelaksanaan maka sebagian besar hasilnya akan tidak optimal atau tidak sesuai keinginan awal (sasaran).

## **2. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH**

Untuk memecahkan persoalan yang dihadapi, maka terlebih dahulu harus dicari penyebabnya. Dari penyebab yang paling mungkin dikembangkan kemudian dianalisa untuk mendapat keputusan yang tepat serta mengambil tindakan perbaikan.

Dalam kegiatan sehari-hari, terkadang kami terlambat mengirimkan tagihan ke pelanggan. Kami harus dapat menguraikan masalah tersebut dengan mencari penyebabnya, dan penyebabnya adalah tagihan belum dicetak. Penyebab yang terjadi dikembangkan ternyata dikarenakan adanya aplikasi baru, dan dianalisa. Kemudian kita mengambil tindakan terbaik yang sesuai dengan kondisi saat itu, yaitu :

- Membuat surat pemberitahuan kepada pelanggan bahwa ada keterlambatan dalam pengiriman billing.
- Memnyempurnakan aplikasi baru sesuai dengan kebutuhan.

## **3. PENDELEGASIAN TUGAS DAN WEWENANG**

Di bagian Penagihan hampir semua tugas dapat didelegasikan dan diberi tanggung jawab, kecuali menyangkut keuangan. Tidak semua tugas yang didelegasikan ke karyawan dibarengi dengan wewenang, karena wewenang ini harus disesuaikan dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan.

Semua karyawan mempunyai tugas menagih ke pelanggan dengan target maksimal. Untuk mencapai target tersebut karyawan mempunyai cara yang berbeda-beda dalam menangani pelanggan yang telat bayar sesuai dengan kemampuannya, ada yang melalui surat, ada yang melalui telepon. Tapi dalam hal memutuskan bahwa pelanggan tersebut akan mencicil adalah wewenang atasan. Sedangkan pemblokiran pelanggan yang menunggak wewenangnya ada di Bagian Penagihan, yang tugasnya dilakukan oleh bawahan dengan persetujuan atasan.

#### **4. COUCHING SKILL**

Dalam penerapan konsep couching skill ini diperlukan di sebuah perusahaan. Misal : pindahnya karyawan dari bagian lain, maka karyawan tersebut harus dibimbing untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena pekerjaan ini sangat baru bagi mereka dan agar pelaksanaan pekerjaan berjalan dengan lancar.

Pembinaan dan pembimbingan ini dapat pula dilakukan secara formal, yaitu diikutsertakan dalam pelatihan yang sesuai kebutuhan, baik pelatihan yang diadakan diklat ataupun pihak lain.

#### **5. MENCIPTAKAN KOMITMEN DALAM DISKUSI**

Dasar menciptakan komitmen dalam diskusi adalah bahwa diskusi ini mempunyai tujuan yang harus dicapai, kemudian diskusi ini harus komunikatif dan ada rasa saling percaya.

Misalkan bagian kami akan menagih piutang satu perusahaan, maka kami undang perusahaan tersebut untuk menyelesaikan piutangnya. Rapat yang diadakan sifatnya diskusi dengan suasana yang kondusif dan komunikatif, kami sampaikan tujuan rapat ini yaitu membahas perihal piutang. Kemudian kami klarifikasi dengan meminta sumbang saran dan mengumpulkan info dari para peserta dan mencari penyebabnya kenapa sampai menunggak. Dalam diskusi ini mengembangkan pemecahan masalah dengan cara mencari alternatif agar piutang segera dilunasi. Dalam diskusi ini terjadi negosiasi dan akhirnya diambil kesepakatan bahwa mereka

akan membayar dengan cara mencicil 3 kali mulai bulan depan setiap tanggal 10. Konklusinya adalah memastikan semua paham dan komit terhadap keputusan yang telah disepakati dan dibuat risalah rapat dengan ditanda-tangani masing-masing pejabat yang berwenang. Untuk memaintain komitmen maka kami harus memonitor.

## **6. CUSTOMER FOCUS**

Misi perusahaan adalah memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Oleh karena itu kita harus mengetahui :

- Apa dan siapa pelanggan kita ?.
- Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan kita.
- Mengelola kepuasan pelanggan.

Pelanggan kita adalah bermacam-macam segmennya, ada yang retail dan ada juga yang korporat. Mereka mempunyai pola pikir yang berbeda-beda dan dikendalikan oleh emosi dan egosentris.

Kita harus fokus kepada pelanggan, karena mereka sangat bermakna bagi perusahaan kita, impact bila pelanggan tidak puas sangat besar bagi perusahaan kita. Kepuasan pelanggan internal merupakan faktor penting dalam pencapaian kepuasan pelanggan eksternal.

Mengukur kepuasan pelanggan dengan cara lakukan survey, kunjungi, dengar umpan balik serta selidiki apa masalah yang ada.

## **7. NEGOSIASI**

Teknik negosiasi di bagian kami mempunyai peranan penting, karena sering ada beda pendapat antara kami dengan pelanggan. Untuk mencari kesamaan pendapat maka dilakukan negosiasi.

Bila kami menagih pelanggan yang menunggak melalui telepon. kami utarakan dahulu maksud telepon kami, kemudian kami tanyakan apa penyebabnya

mereka belum membayar. Bila mereka berbicara jangan cepat bereaksi, jangan ada perdebatan serta jangan memaksakan kehendak, dengarkan dengan empati. Setelah itu lakukan kompromi kapan mereka akan bayar, dan hasil dari kompromi ini harus disepakati dan mereka harus komit dengan hasil kesepakatan ini.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Ferguson, Ian, “*Taking Performance Measurement to the Next Level*”, Newsletter of the Novus Consulting Group, volume 4, issue 2
2. IMMI Management Training & Consulting, “*Materi Program Pendidikan Peningkatan Kompetensi Manajerial I – PT. Indosat*”, Jakarta, 2005
3. Young, Robin, “*Measure What Really Matters*”, AT Kearney Ltd.
4. [www.isaca.org](http://www.isaca.org) , COBIT Online, ISACA
5. <http://www.iti-itsm-world.com> , ITSM Online
6. United States General Accounting Office, “*Measuring Performance and Demonstrating Results of Information Technology Investments*” , 1989
7. United States Department of Energy, “*The Performance-Based Management Handbook*” , volume 1 & 2, 2000



## **BAB. V**

### **PENUTUP**

Rencana tindakan yang akan saya dilakukan, adalah komitmen untuk melaksanakan pembentukan Tim quality control di urusan penagihan.

1. Perencanaan.

Membuat perencanaan untuk membentuk tim quality control, dengan tujuan/sasaran zero error untuk semua proses. Adapun anggota dari tim ini adalah koordinator kelompok jasa dengan diketuai manajer.

2. Coaching.

Proses pemberian bimbingan dilakukan atasan terhadap karyawan, tapi bisa juga dilakukan bawahan kepada atasan, ataupun antar karyawan. Bimbingan ini sifatnya untuk meningkatkan pengetahuan.

3. Pengawasan/pemeriksaan.

Misi perusahaan adalah memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, invoice/tagihan adalah bentuk pelayanan bagian Billing dan Penagihan ke pelanggan. Oleh sebab itu, maka kita harus melakukan pemeriksaan akhir tugas pembuatan billing agar tidak terjadi kesalahan.

4. Pemecahan masalah.

Bila menemukan persoalan, maka akan dicari yang menjadi penyebab. Setelah itu dianalisa dan diambil tindakan untuk perbaikan.

5. Customer focus.

Kita sudah mengetahui dengan jelas misi perusahaan, maka dari itu kita harus lebih memperhatikan keinginan pelanggan.