

**ANALISIS *BUSINESS PROCESS*
REENGINEERING UNTUK MENGEVALUASI,
MEREKAYASA ULANG, DAN MEMPERBAIKI
MONITORING KONTRAK PADA PT PLN
(PERSERO) DIST. JATIM AREA MALANG.**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

NI LUH WISAYANI

105030200111046



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN SISTEM INFORMASI

MALANG

2014

MOTTO

Difficulties are meant to rouse, not discourage. The human spirit is to grow strong by conflict”

(William Ellery Channing)

“Do the one thing you think you cannot do. Fail at it. Try again. Do better the second time. The only people who never tumbler are those who never mount the high wire. This is your moment”

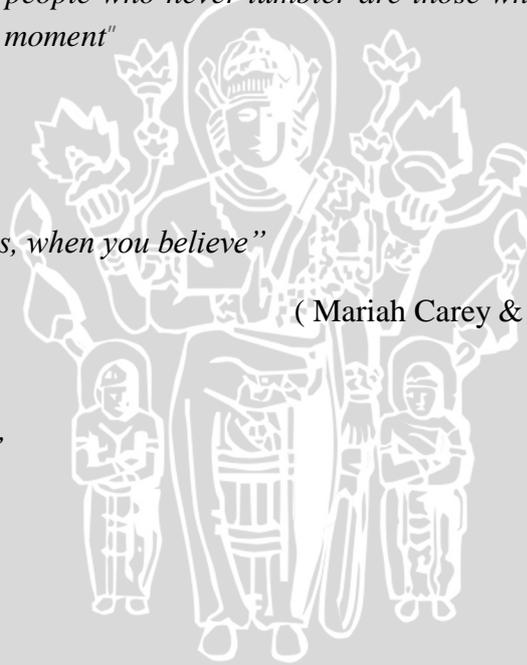
(Oprah Winfrey)

“There can be miracles, when you believe”

(Mariah Carey & Whitney Houston)

“I will when I believe”

(Ni Luh Wisayani)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Penerapan *Business Process Reengineering* Untuk Mengevaluasi, Merencanakan Ulang, dan Memperbaiki Monitoring Kontrak Perluasan Jaringan pada PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang

Disusun oleh : Ni Luh Wisayani

NIM : 105030200111046

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sistem Informasi

Malang, 22 Januari 2014

Komisi Pembimbing

Aetua


Dr. Kertahadi, M.Com
NIP. 19540917 198202 1 001

Anggota


Drs. Rivadi, M.Si
NIP. 19600608 200604 1 002

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 4 Februari 2014

Jam : 09.00 WIB

Skripsi atas nama : Ni Luh Wisayani

Judul : Analisis *Business Process Reengineering* untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang dan Memperbaiki Monitoring Kontrak pada PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang

Dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Kertahadi, M.Com
NIP. 19540917 198202 1 001

Ketua



Dr. Imam Suvadi, M.Si
NIP. 19521116 197903 1 002

Anggota



Drs. Rivadi, M.Si
NIP. 19600608 200604 1 002

Anggota



Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 19591210 198601 1 001

Pernyataan Orisinalitas Skripsi

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku UU No.20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70

Malang, 22 Januari 2013

Mahasiswa,



Nama : Ni Luh Wisayani

NIM : 105030200111046

RINGKASAN

Ni Luh Wisayani, 2014, **Analisis BPR untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang dan Memperbaiki Monitoring Kontrak pada PT PLN (persero) Dist. Jawa Timur Area Malang**, Dr. Kertahadi, M.Com, Drs. Riyadi, M.Si, 153 Hal +

Penelitian ini dilakukan atas dasar permasalahan yang menyebabkan kurangnya tingkat efisiensi pada Proses Bisnis Monitoring Kontrak. Proses Bisnis Monitoring Kontrak adalah suatu proses yang ada pada PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang dalam menjalankan bisnisnya. Salah satu penyebab kurangnya efisiensi Proses Bisnis Monitoring Kontrak adalah masih terdapat proses yang dilakukan secara manual dengan dokumen yang dicetak dan didistribusikan antar divisi (*paper-based process*), padahal banyak divisi dan rekanan yang terlibat langsung dalam Proses Bisnis Monitoring Kontrak. Dengan menggunakan metode *Business Process Reengineering* (BPR) diharapkan dapat memberikan solusi tepat bagi permasalahan yang ada.

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan Proses Bisnis Monitoring Kontrak yang sedang berjalan saat ini, dengan memetakan proses yang ada, peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada, serta memberikan rancangan proses bisnis baru berdasarkan solusi dari permasalahan-permasalahan tersebut.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui proses wawancara dengan narasumber dari tiap-tiap divisi, observasi langsung beberapa proses yang ada, dan studi pustaka mengenai Proses Bisnis Monitoring Kontrak.

Hasil penelitian ini adalah rekomendasi rancangan proses bisnis monitoring kontrak baru yang menunjukkan adanya penghematan waktu dalam Proses Bisnis Monitoring Kontrak. Salah satunya solusi dengan penggunaan Sistem Informasi terintegrasi antar divisi, menghapus proses yang tidak bernilai tambah (*Non Value Added/ NVA*), dll. Penghematan waktu ini akan menyebabkan peningkatan efisiensi Monitoring Kontrak pada PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.

Kata Kunci : *Business Process Reengineering* (BPR), Proses Bisnis Monitoring Kontrak

SUMMARY

Ni Luh Wisayani, 2014, BPR Analysis for Evaluating, Reengineering and Improving Monitoring Contract at PT PLN (Persero) East Java Malang Area, Dr. Kertahadi, M.Com, Drs. Riyadi, M.Si, 153 pages +

The research was conducted by basis of the problems that led to a lack level of efficiency at Monitoring Contract Business Process. Monitoring Contract Business Process is a process at PT PLN (Persero) Malang Area, East Java to do their business . One reasons of the lack efficiency of Process Monitoring Contract Business there are some process done manually with documents printed and distributed among divisions (paper-based process), while there are many divisions and partners directly involved in Monitoring Contract Business Process. By using the Business Process Reengineering (BPR) is expected to provide the right solutions for existing problems.

The objective of this research is to describe Monitoring Contracts Business Process ongoing at this time, by mapping existing processes, researchers can identify the problems that exist, as well as providing new business processes design based on the solution of these problems.

Data collection techniques in this research is through a process of interviews with informants from each division, the direct observation of some existing processes, and literature study on Monitoring Contract Business Process

The results from this research are the design recommendations of new monitoring contract business process which shows the time savings. One of these solutions with the use of an integrated information system between divisions, removing non-value-added process (NVA), etc. This time savings will lead to increased efficiency Monitoring Contract at PT PLN (Persero) Distribution Malang Area, East Java.

Key Word : *Business Process Reengineering (BPR), Monitoring Contract Business Process*



UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan, Ida Sang Hyang Widhi Wasa, Sang Hyang Aji Saraswati, sumber segala kehidupan, ilmu dan pengetahuan yang telah memberikan rahmat dan kekuatan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini. Kehadiran orang-orang terbaik sangat berperan dalam proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, penulis mengucapkan terimakasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Kertahadi, M.Com selaku Ketua Komisi Pembimbing dan bapak Drs. Riyadi, M.Si selaku Anggota Komisi Pembimbing, yang telah berkenan meluangkan banyak waktu untuk membimbing, memberikan motivasi dan dorongan, serta mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Imam Suyadi, M.Si dan bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku dosen penguji yang telah memberikan motivasi dan masukan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Prof.Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Prod.Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis dan Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos.M.IB DBA selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis
5. Bapak dan Ibu Dosen jurusan Administrasi Bisnis yang telah banyak memberi pengetahuan sebagai aktualisasi diri penulis dan bantuan selama menempuh pendidikan di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
6. Bapak selaku Manajer Area PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang atas kesempatan yang diberikan kepada penulis dalam melakukan penelitian mengenai skripsi ini.
7. Bapak Irsyam Asri Putra, M.SI selaku staff perencanaan PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang sekaligus pembimbing lapangan yang telah berkenan meluangkan banyak waktu untuk membimbing, memberikan motivasi, serta mengarahkan penulis dalam penelitian maupun penyusunan skripsi ini.
8. Kedua Orang Tuaku tercinta, bapak Nengah Asung Dana dan ibu Made Wiati, serta kedua adikku tersayang I Kadek Wira Artana dan Ni Komang Widiastini atas pengorbanan serta motivasi luar biasa untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabat- sahabat terbaikku dan keluarga besar MSI 2010 yang senantiasa saling mendukung, saling memberi semangat, saling berbagi ilmu selama

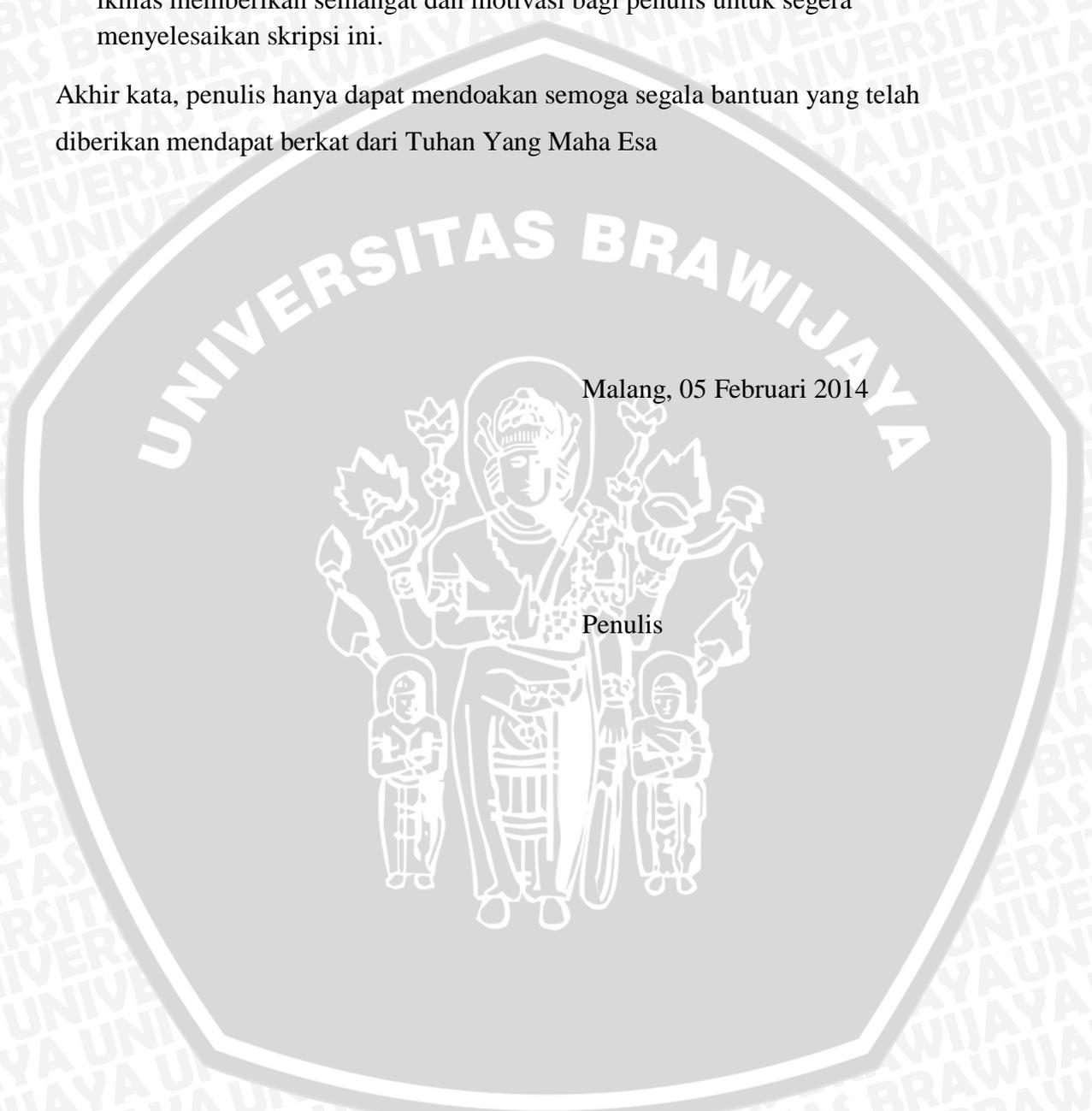
masa kuliah. Terimakasih telah menjadi rekan paling baik dan setia selama masa perkuliahan sampai saat ini.

10. Semua pihak yang tak dapat disebutkan dalam tulisan ini, namun telah dengan ikhlas memberikan semangat dan motivasi bagi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis hanya dapat mendoakan semoga segala bantuan yang telah diberikan mendapat berkat dari Tuhan Yang Maha Esa

Malang, 05 Februari 2014

Penulis



KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, atas limpahan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan semua proses penyusunan skripsi yang berjudul **Analisis BPR untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang dan Memperbaiki Monitoring Kontrak pada PT PLN (persero) Dist. Jawa Timur Area Malang**. Skripsi ini merupakan tugas yang menjadi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis (S.Ab) pada program Sarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Dr Kertahadi, M.Com selaku Dosen Ketua Komisi Pembimbing
3. Bapak Drs. Riyadi, M.Si selaku Dosen Anggota Komisi Pembimbing
4. Bapak Irsyam Asri Putra S.Si selaku pembimbing lapangan

Demi Kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skrasi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan

Malang,

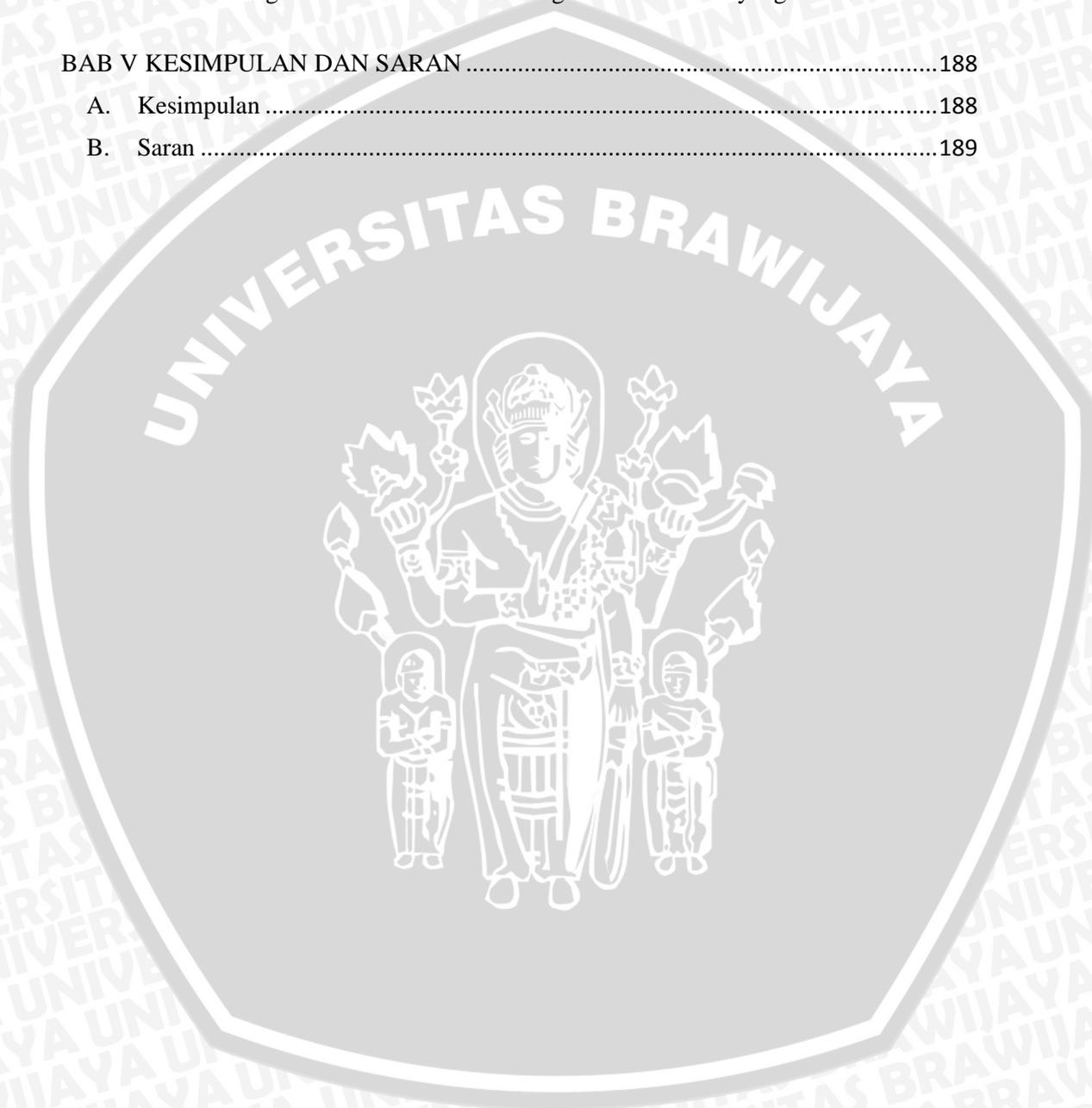
Penulis

DAFTAR ISI

RINGKASAN.....	i
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kontribusi Penelitian.....	7
E. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
A. Penelitian Terdahulu.....	10
B. Konsep Sistem Informasi.....	13
1. Definisi Sistem.....	13
2. Definisi Informasi.....	14
3. Definisi Sistem Informasi.....	14
C. Teknologi Informasi.....	15
1. Definisi Teknologi Informasi.....	15
2. Komponen Teknologi Informasi.....	16
D. Manajemen Strategik.....	16
1. Definisi Manajemen Strategik.....	16
2. Model Penerapan Strategi.....	17
E. Konsep Analisis.....	17
F. Model Rekrayasa Bisnis.....	18
1. Konsep Proses Bisnis.....	20
2. <i>Delay Time</i> dalam Proses Bisnis.....	25
3. Rekrayasa Ulang Proses Bisnis.....	29
4. Teknis Pelaksanaan BPR.....	33

5.	Tahapan- Tahapan Rekayasa Ulang	37
6.	Karakteristik Rekayasa Proses Bisnis	40
7.	Pemetaan Proses	41
8.	Sasaran Pemetaan Proses	45
9.	Dokumentasi Proses	46
G.	Konsep Monitoring Kontrak.....	49
1.	Pengertian Monitoring.....	49
2.	Pengertian Kontrak.....	49
3.	Konsep Monitoring Kontrak.....	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		55
A.	Jenis penelitian	55
B.	Lokasi Penelitian	57
C.	Fokus Penelitian	57
D.	Jenis Sumber Data	58
E.	Keabsahan Data.....	59
F.	Teknik Pengumpulan Data	62
G.	Instrumen Penelitian.....	63
H.	Analisis Data	65
I.	Alur Penelitian	68
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		69
A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	69
1.	Sejarah Perusahaan	69
2.	Makna Logo Perusahaan	71
3.	Kegiatan dan <i>Platform</i> Usaha Perusahaan	73
4.	Tujuan	75
5.	Visi dan Misi perusahaan	75
6.	Profil perusahaan.....	76
7.	Struktur Organisasi perusahaan	77
B.	Gambaran Umum Proses Bisnis yang sedang berjalan.....	84
C.	Pembahasan Proses Bisnis Lama.....	119
1.	Rincian Proses Bisnis Lama	119
2.	Analisis RVA, BVA, dan NVA.....	134
3.	Permasalahan yang dihadapi	154

D. Rancangan Solusi yang diusulkan	158
E. Rancangan Proses Bisnis Monitoring Kontrak Baru	161
F. Pembahasan Proses Bisnis yang diusulkan	173
G. Perbandingan Proses Bisnis Lama dengan Proses Bisnis yang diusulkan	185
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	188
A. Kesimpulan	188
B. Saran	189



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Procurement Process	24
Gambar 2 Production Process	24
Gambar 3 Fullfilment Process	24
Gambar 4 a paper-based process	27
Gambar 5 A process supported by functional information systems.....	28
Gambar 6 Bagan Monitoring Kontrak.....	54
Gambar 7 Alur Penelitian.....	68
Gambar 8 Lambang PLN	72
Gambar 9 Struktur Organisasi Perusahaan	77
Gambar 10 Fase Permohonan Kontrak.....	108
Gambar 11 Fase Sebelum Kontrak.....	109
Gambar 12 Fase Setelah Kontrak	110
Gambar 13 Fase Pelaksanaan dan Evaluasi Kontrak	111
Gambar 14 Rancangan Proses Fase Permohonan Kontrak Baru	169
Gambar 15 Rancangan Fase Sebelum Kontrak Baru.....	170
Gambar 16 Rancangan Proses Fase Setelah Kontrak	171
Gambar 17 Rancangan Fase Proses pelaksanaan & Evaluasi Kontrak	172
Gambar 18 Grafik <i>Time Savings</i> Proses Bisnis Baru.....	186



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perbandingan Penelitian 12

Tabel 2 Keunggulan dan Kelemahan Pendekatan BPR 36

Tabel 3 Rincian Proses Bisnis Lama 112

Tabel 4 Total waktu proses Lama 118

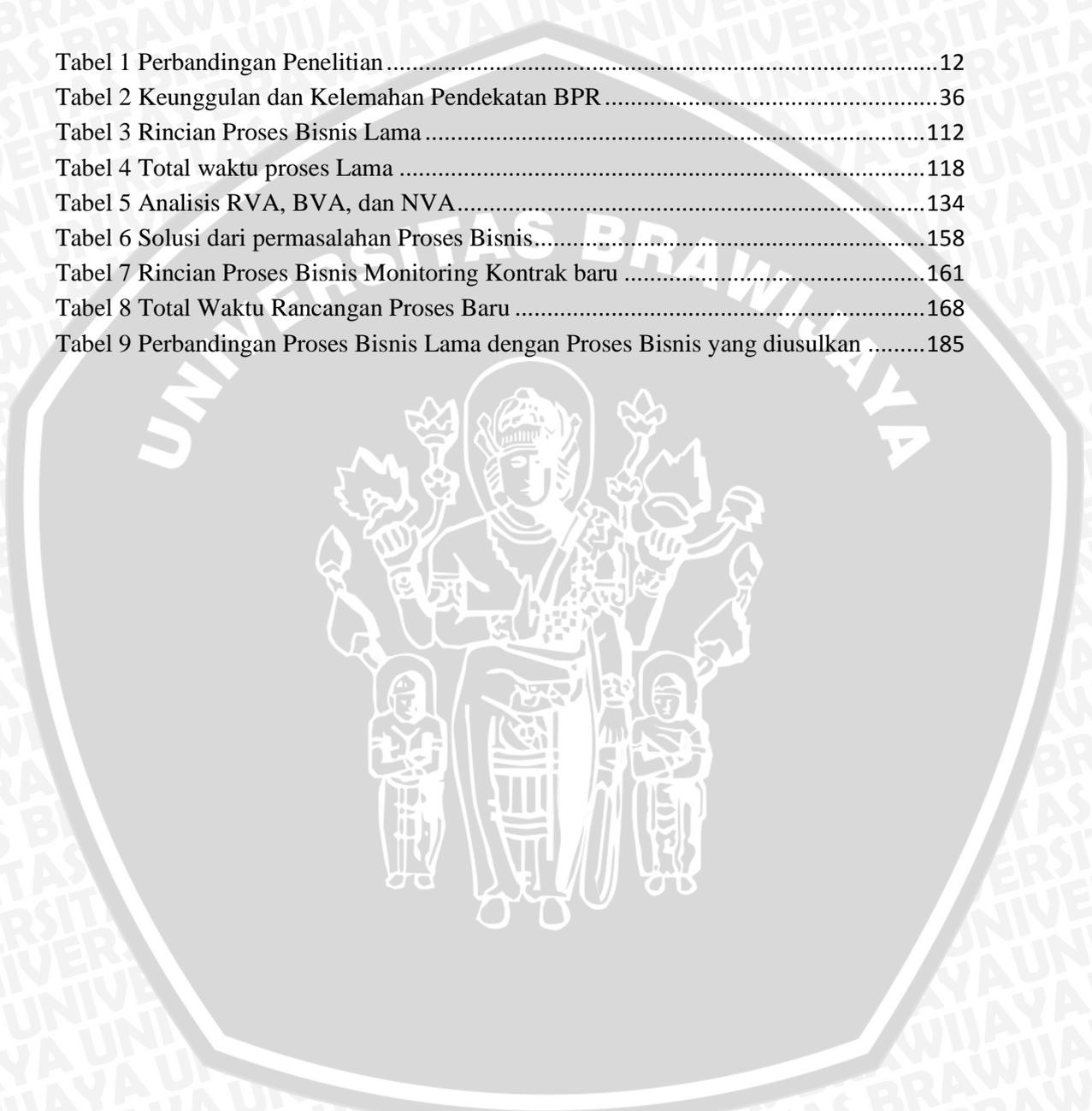
Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA 134

Tabel 6 Solusi dari permasalahan Proses Bisnis 158

Tabel 7 Rincian Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru 161

Tabel 8 Total Waktu Rancangan Proses Baru 168

Tabel 9 Perbandingan Proses Bisnis Lama dengan Proses Bisnis yang diusulkan 185



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini banyak perusahaan yang menggunakan Sistem Informasi dalam menjalankan operasinya. Manajemen perusahaan yang baik akan selalu didukung dengan sistem informasi yang baik pula. Dewasa ini seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi, semakin bertambah pula penggunaan komputer dalam menyelesaikan permasalahan di berbagai bidang. (Suroko, 2011:1) Sistem berbasis komputer sebagai penyedia informasi bagi para penggunanya yang dikenal dengan Sistem Teknologi Informasi, menjadi suatu keharusan bagi setiap perusahaan untuk menerapkannya.

Perkembangan Sistem Teknologi Informasi menimbulkan pergeseran atas peran-peran dari Sistem Teknologi Informasi itu sendiri. Semula peran dari Sistem Teknologi Informasi hanya sebatas peran efisiensi dan efektivitas. Peran efisiensi, yaitu menggantikan peran manusia dengan Teknologi Informasi sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan efisien, sedangkan peran efektivitas adalah peran untuk menyediakan informasi bagi pengguna dalam pengambilan keputusan manajemen yang efektif. Tidak hanya memiliki peran efisien dan efektivitas, Sistem Teknologi Informasi juga

berperan sebagai senjata strategic (*strategic weapon*) atau senjata kompetitif (*competitive weapon*). (Jogiyanto, 2006:1-2)

Sistem Teknologi Informasi saat ini juga disebut sebagai pemampu (*enabler*) yaitu Sistem yang mampu membuat suatu perusahaan mencapai keunggulan kompetitifnya misalnya dengan cara melakukan perubahan-perubahan di suatu perusahaan. Pearlson dan Saunders(2004) dalam Jogiyanto(2006:217) Istilah *Change Management* menunjukkan bahwa manajemen harus mampu mengelola perubahan-perubahan dengan efektif. Salah satu bentuk perubahan dalam perusahaan adalah perubahan pada proses bisnisnya. Keuntungan kompetitif dapat diperoleh baik dengan cara memperbaiki proses kerja yang ada pada suatu perusahaan secara bertahap (*Incremental Improvement*) maupun dengan perubahan radikal. Perubahan radikal diperlukan apabila perubahan bertahap (*Incremental Improvement*) yang sudah dilakukan tidak cukup untuk mencapai Keunggulan Kompetitif. (Jogiyanto, 2006:218)

PT PLN Area Malang merupakan Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perusahaan Perseroan (persero) berkewajiban untuk menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan tetap memperhatikan tujuan perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan sesuai dengan Undang-undang No. 19/2000. Oleh karena itu, PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur juga menggunakan Sistem Teknologi Informasi sebagai pemampu (*enabler*) untuk meningkatkan kemampuan kompetitifnya. Dalam menjalankan bisnisnya, PT

PLN Area Malang memiliki beberapa Produk Layanan, antara lain Pasang Baru (PB), Perubahan Daya (PD), Pelayanan Teknik, *Call Centre* 123.

Pasang Baru adalah pengajuan permohonan sambungan baru instalasi listrik oleh pelanggan. Biasanya pelanggan langsung datang ke kantor Pelayanan PLN terdekat dari lokasi bangunan yang akan disambung dengan instalasi listrik yang baru atau pelanggan mengajukan permohonan Pasang Baru melalui saluran telepon *Call Centre* 123 PLN, sedangkan Perubahan Daya (PD) adalah Permohonan perubahan daya pada instalasi listrik oleh pelanggan. Pelayanan Teknik adalah salah satu produk layanan PLN untuk mengatasi gangguan teknik pada instalasi listrik. Perusahaan melayani selama 1 x 24 jam sehari, tujuh hari seminggu. Pelanggan dapat menghubungi *Call Centre* 123 untuk melaporkan gangguan teknik atau keluhan yang dialami. *Call Centre* 123 dibentuk dengan didasari oleh keinginan PLN untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan dan layanan kepada pelanggan harus terintegrasi dan terorganisir dengan baik sebagaimana Program Integrasi Layanan Publik. Bahwa keluhan pelanggan harus ditindaklanjuti dan dimonitor dengan baik. Bahwa perkembangan teknologi komunikasi dan informasi mendorong PLN untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui layanan CC 123.

Baik Pasang Baru (PB), Perubahan Daya (PD), Pelayanan Teknik, dan *Call Centre* 123, tergabung dalam proses Kontrak Pekerjaan . Dengan kata lain, Kontrak Pekerjaan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pelanggan kepada perusahaan dalam meminta penambahan daya ataupun pasang baru

melalui call center 123 atau melalui website www.pln.co.id. Dalam melaksanakan Proses Kontrak Pekerjaan tersebut, PT PLN (Persero) Area Malang memiliki suatu aktivitas yaitu Proses Bisnis Monitoring Kontrak. Proses Bisnis Monitoring Kontrak adalah kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dalam memonitoring anggaran perusahaan yang berupa investasi dan operasi untuk pasang baru, tambah daya ataupun pemeliharaan materi yang terkait dengan investasi perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan Bagian Perencanaan PT PLN Distribusi Jawa Timur Area Malang, Bapak Irsyam Asri Putra S.SI, Prosedur dalam Proses Bisnis Monitoring Kontrak masih dilakukan secara manual, dengan sistem yang terpisah di tiap divisi yang terlibat dalam Proses Bisnis tersebut. Hal ini menyebabkan kegiatan Monitoring Kontrak memakan waktu yang cukup lama dan sulit untuk dilakukan mengingat banyaknya rekanan dalam suatu pekerjaan Kontrak, sehingga memperlambat proses pekerjaan. Dapat disimpulkan bahwa Proses Bisnis Monitoring Kontrak yang dilakukan secara manual dan sedang berjalan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang masih kurang efisien dan menyebabkan pelaksanaan Monitoring Kontrak sulit untuk dilakukan.

Guna mempermudah pelaksanaan Monitoring Kontrak, perlu dirancang suatu sistem berbasis teknologi. Sistem Teknologi Informasi yang terintegrasi yang digunakan oleh semua divisi yang terlibat dalam Proses Bisnis Monitoring Kontrak. Rancangan Sistem ini disebut Sistem Monitoring Kontrak. Akan tetapi, untuk membangun sebuah sistem terintegrasi yang baik

perlu adanya perbaikan-perbaikan pada Proses Bisnis Monitoring Kontrak yang masih dilakukan secara manual. Hal ini dilakukan untuk menghasilkan suatu Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru yang lebih efisien sebelum melakukan perancangan Sistem Monitoring Kontrak.

Untuk meningkatkan efisiensi proses tersebut maka perlu dilakukan Rekayasa Ulang (*Reengineering*) yaitu perubahan yang dilakukan dalam Proses Bisnis Monitoring Kontrak. Salah satu konsep yang dapat diterapkan adalah dengan menerapkan metode rekayasa ulang proses bisnis (*Business Process Reengineering*) atau metode BPR. Metode BPR adalah suatu teknik manajemen perubahan radikal terhadap proses bisnis yang sedang berlangsung untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta pelayanan dari proses bisnis tersebut. Menurut Hammer & Champy (1993:3) Rekayasa Ulang Proses Bisnis memerlukan penghentian pemikiran lama (*discontinuous thinking*) dengan cara mengidentifikasi dan kemudian membuang aturan-aturan dan asumsi asumsi dasar yang telah usang yang mendasari proses bisnis tersebut.

Alasan penulis menggunakan metode BPR dalam menganalisis prosedur yang berjalan adalah proses bisnis yang lama masih dilakukan secara manual, dengan menggunakan *paper based* yang menimbulkan banyak *delay time*. Diperlukan penghentian pemikiran lama tersebut dan melakukan perubahan yang radikal dengan menemukan celah untuk menggunakan Teknologi Informasi agar *delay time* yang ada dapat dikurangi. Diharapkan Rekayasa Ulang proses Bisnis ini dapat menghasilkan proses bisnis yang baru dan membawa dampak positif yang cukup besar bagi kegiatan Monitoring

Kontrak pada PT PLN (Persero) Area Malang. Yang menjadi sasaran utama Rekayasa Ulang adalah Proses Bisnis Monitoring Kontrak pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa timur Area malang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perlu adanya evaluasi, rekayasa ulang proses bisnis dan perbaikan sistem yang lama, sehingga rancangan sistem yang baru yang diharapkan dapat membantu dalam penyelesaian masalah yang ada. Oleh karena itu, dipilih judul penelitian “**Analisis Business Process Reengineering Untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang, dan Memperbaiki Monitoring Kontrak pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang**”. Harapan dari penelitian ini adalah agar skripsi ini dapat memberikan solusi sebagai pemecahan masalah dalam Proses Bisnis Monitoring Kontrak pada PT PLN (Persero) Distribusi jawa Timur Area Malang”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat diuraikan rumusan masalah:

1. Bagaimana Prosedur dalam Proses Bisnis Monitoring Kontrak pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yang digunakan saat ini?
2. Apa saja penyebab proses bisnis monitoring kontrak kurang efisien?
3. Bagaimana rancangan usulan Proses Bisnis Monitoring Kontrak yang baru setelah dianalisis dengan metode BPR?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat diuraikan Tujuan Penelitian:

1. Mengetahui Prosedur dalam Proses Bisnis Monitoring Kontrak yang sedang berlangsung pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.
2. Untuk mengetahui apa saja penyebab proses bisnis monitoring kontrak kurang efisien?
3. Membuat rancangan usulan Proses Bisnis Monitoring Kontrak yang baru berdasarkan analisis dengan metode BPR.

D. Kontribusi Penelitian

a. Kontribusi Teoritis

1. Mengerti dan memahami dengan baik mengenai konsep *Business Process Reengineering*.
2. Menambah wawasan penulis tentang bagaimana menerapkan konsep *Business Process Reengineering* dalam memecahkan masalah dalam Proses Bisnis Monitoring Kontrak yang berjalan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang.

b. Kontribusi Praktis

1. Memudahkan pihak internal PT PLN dalam menjalankan Proses Bisnisnya dengan menggunakan Sistem Monitoring Kontrak yang baru
2. Meningkatnya efisiensi dari Proses Bisnis Monitoring Kontrak dengan menggunakan proses bisnis yang baru
- c. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak lain atau pembaca sebagai media informasi, khususnya bagi pembaca yang memiliki minat serta kepentingan yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Skripsi ini terbagi menjadi 5 bab, dimana masing-masing bab saling berhubungan. Penulis membagi skripsi ini menjadi beberapa bab yaitu Pendahuluan, Landasan Teori, Metode Penelitian, Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan Penutup. Berikut adalah penjelasan singkat dari masing-masing bab:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan hal yang mendasari peneliti, yang terdiri dari beberapa sub bab antara lain: Latar Belakang, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kontribusi Penelitian, dan Sistematika Pembahasan

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini mengulas tentang landasan empiris dan landasan teoritis, yang berkaitan dengan topik penelitian dan menjadi dasar peneliti,

seperti teori-teori yang berhubungan dengan pokok masalah yang dibahas dan menjelaskan pengertian-pengertian yang berkaitan dengan penelitian

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi pembahasan metodologi penelitian yang digunakan, diantaranya Jenis Penelitian, Fokus Penelitian, Pemilihan Lokasi dan Situs penelitian, Sumber Data, Pengumpulan Data, Instrumen Penelitian, dan Metode Analisis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi Penyajian Data yang menggambarkan masalah pokok dari penelitian yang terjadi saat ini secara kronologis berdasarkan tujuan penelitian. Serta analisis terhadap kebutuhan sistem dan implementasinya secara konkrit

BAB V PENUTUP

Dalam Bab ini penulis menyampaikan kesimpulan akhir dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan serta memberikan saran- saran untuk pengembangan proses bisnis yang lebih baik.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

1. Ainun Mochyidi, dkk (2006) dalam penelitiannya yang berjudul Rekayasa Ulang Proses Bisnis pada Departemen Penjualan, Logistik, dan Akunting (Studi kasus : PT. Grama Bazita.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan yang terjadi di PT. Grama Bazita karena adanya proses bisnis yang kurang efektif. Dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk berpindah dari satu aktivitas ke aktivitas lain yang membutuhkan pertukaran data antar departemen. Seringkali terjadi kesalahpahaman antar departemen dalam menginstruksikan suatu tugas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis yang terdiri dari *survey* atas proses yang berjalan, analisis terhadap temuan *survey*, identifikasi kebutuhan teknologi informasi, serta merancang proses baru yang sekiranya lebih baik dari proses bisnis yang lama. Hasil dari penelitian ini adalah rekomendasi perbaikan dari proses bisnis yang lama yang menghasilkan rancangan proses bisnis baru yang lebih efisien dan dapat mengurangi biaya, serta usulan penggunaan teknologi informasi dalam proses

pertukaran data, sehingga dapat dicapai pengurangan waktu antara 19,67% sampai 65,85% pada tiap proses.

2. Bhaswara Aditya Wardhana, Darminto Pujotomo, & Susatyo Nugroho W.P (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Usulan Perbaikan Proses Bisnis dengan Konsep *Business Process Reengineering* (Studi kasus: Permata Guest House)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keluhan dari pelanggan (*customer*), juga dari kalangan internal karyawan, yang mengeluhkan tidak adanya struktur perusahaan, prosedur standar kerja, dan *job description*. Keluhan-keluhan tersebut menunjukkan bahwa terdapat permasalahan dalam proses bisnis yang selama ini dilakukan oleh Permata *Guest House*. Hal ini menyebabkan proses bisnis yang berlangsung pada Permata *Guest house* tidak efisien dan efektif.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan berdasarkan indikator perfomansi (*Perfomance Indicator*) yang telah ditentukan pada observasi awal beserta ukuran dan target yang dicapai untuk tiap indikatornya. *Key Perfomance Indicator* (KPI) yang digunakan dalam penelitian ini adalah KPI yang diturunkan dari *Critical Succes Factor* (CSF) yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan. Berdasarkan penelitian pendahuluan tersebut, telah diketahui bahwa masing-masing *indikator* KPI masih dibawah target. Salah satu penyelesaian yang dapat

memperbaiki kinerja adalah dengan merancang ulang proses bisnis menggunakan metode *Business Process Reengineering* (BPR)

Hasil dari penelitian ini adalah didapatkannya penyusunan Standar *Operating Procedure* pelaksanaan kerja karyawan yang meliputi pada proses bisnis reception yang terdiri dari sistem reservasi dan penitipan barang, dan proses bisnis *housekeeping* yang terdiri dalam proses pengecekan kamar dan pelaporan kerusakan barang.

Tabel 1 Perbandingan Penelitian

No	Tahun Penelitian	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil/Temuan
1	2006	Ainun Mochyidin, Meliana Dewi Hartanto, Rian Devara	Rekayasa Ulang Proses Bisnis pada Departemen Penjualan, Logistik, dan Akunting (Studi kasus : PT. Grama Bazita)	rekomendasi perbaikan dari proses bisnis yang lama yang menghasilkan rancangan proses bisnis baru yang lebih efisien dan dapat mengurangi biaya, serta usulan penggunaan teknologi informasi dalam proses pertukaran data, sehingga dapat dicapai pengurangan waktu antara 19,67% sampai 65,85% pada tiap proses.
2	2013	Bhaswara Aditya Wardhana, Darminto	Usulan Perbaikan Proses Bisnis dengan Konsep	penyusunan Standar Operating Procedure pelaksanaan kerja karyawan yang meliputi

Lanjutan tabel 1 Perbandingan Penelitian

No	Tahun	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil / Temuan
		Pujotomo & Susatyo Nugroho W.P	<i>Business Process Reengineering</i> (Studi kasus: Permata Guest House)	Pada proses bisnis reception yang terdiri dari sistem reservasi dan penitipan barang, dan proses bisnis <i>housekeeping</i> yang terdiri dalam proses pengecekan kamar dan pelaporan kerusakan barang.
3	2014	Ni Luh Wisayani	Analisis BPR untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang, dan Memperbaiki Monitoring Kontrak pada PT PLN (persero) Dist. Jawa Timur Area Malang	Rekomendasi rancangan proses bisnis baru yang lebih efisien dengan menggunakan Teknologi Informasi terintegrasi antar divisi, serta perampingan proses dengan menghapus proses-proses NVA, dan mengurangi waktu pada proses BVA.

B. Konsep Sistem Informasi

1. Definisi Sistem

Istilah sistem dari bahasa Yunani yaitu *Systema* yang berarti penempatan atau mengatur. Pengertian sistem menurut Mulyadi (2008:2) adalah “sekolompok unsur yang erat berhubungan satu dengan lainnya, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu”. Sedangkan menurut Jogiyanto (2006), “Suatu sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran

yang tertentu”. Dari kedua pengertian sistem diatas dapat diambil kesimpulan bahwa sistem adalah suatu jaringan kerja berkumpul dan saling berinteraksi satu sama lain untuk melakukan suatu kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu

2. Definisi Informasi

Menurut Jogiyanto (2006) Informasi yaitu hasil dari pengolahan data dalam suatu bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi penerimanya, yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian (*events*) yang nyata (*facts*) yang berguna untuk para pengambil keputusan”. Pengertian Informasi menurut Mc.Leod (2009), “Informasi adalah data yang telah diolah menjadi bentuk yang memiliki arti bagi si penerima dan bermanfaat bagi pengambilan keputusan saat ini atau mendatang. Dari kedua definisi informasi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa informasi adalah hasil dari suatu pengolahan data yang telah dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan pemakai informasi.

3. Definisi Sistem Informasi

Pengertian Sistem Informasi menurut Leith & Davis adalah “Sistem Informasi merupakan suatu sistem di dalam suatu perusahaan yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi, bersifat manajerial dan kegiatan strategi dari suatu perusahaan dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan”. Definisi Sistem Informasi menurut Azhar Susanto (2004:55), “Sistem Informasi adalah kumpulan dari sub-sub sistem baik fisik maupun non

fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk satu tujuan yaitu mengelola data menjadi informasi yang berarti dan berguna” Menurut definisi diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa sistem informasi adalah suatu sistem yang merupakan kumpulan dari sub sub sistem yang saling berhubungan dan bertujuan untuk mengolah data serta menghasilkan informasi yang bermanfaat.

C. Teknologi Informasi

1. Definisi Teknologi Informasi

Menurut McKeown dalam buku Suyanto, (2005:10), “Teknologi Informasi adalah teknologi yang merujuk pada seluruh bentuk teknologi yang digunakan untuk menciptakan, menyimpan, mengubah, serta menggunakan informasi dalam segala bentuknya.”. Menurut Martin. dkk dalam M. Suyanto (2005:10), “Teknologi informasi merupakan kombinasi teknologi komputer (*hardware & software*) untuk mengolah dan menyimpan informasi dengan teknologi komunikasi untuk melakukan transmisi informasi.”. Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Teknologi Informasi adalah Teknologi yang digunakan untuk mengolah, menyimpan , menggunakan suatu data mentah menjadi sebuah informasi yang berguna.

2. Komponen Teknologi Informasi

Dalam suatu teknologi informasi terdapat beberapa komponen yang saling berhubungan. Komponen-komponen Sistem Teknologi Informasi adalah : (Laudon, 2005:18)

1. Perangkat Keras Komputer
2. Perangkat Lunak Komputer
3. Teknologi Penyimpanan
4. Teknologi Komunikasi Jaringan
5. Infrastruktur Teknologi Informasi.

D. Manajemen Strategik

1. Definisi Manajemen Strategik

Dess & Lumpkin (2003) mendefinisikan Manajemen Strategik sebagai, “ Aktivitas-aktivitas yang terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan- tindakan suatu perusahaan untuk menciptakan, melakukan, dan memelihara keuntungan-keuntungan kompetitif.”. Sedangkan Thompson & Strickland III (2004) mendefinisikan manajemen strategik sebagai “suatu proses di dalam pembuatan strategi (*strategy-making*). Dari kedua definisi Manajemen Manajemen strategik diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa, manajemen strategik adalah suatu aktivitas yang terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan-tindakan suatu perusahaan dalam proses pembuatan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

2. Model Penerapan Strategi

Berbagai jenis strategi yang dapat digunakan perusahaan sesuai dengan kebutuhannya. Strategi yang telah dipilih perusahaan perlu diimplementasikan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Ada beberapa model penerapan strategi yang digunakan untuk mengimplemntasikan strategi dengan menggunakan Sistem Teknologi Informasi, antara lain (Jogiyanto, 2006):

1. Model Tekanan-Tekanan Kompetisi
2. Model Rantai Nilai
3. Model Lima Tahapan Porter dan Millar
4. Model Siklus Sumber Daya Konsumen
5. Model Manfaat
6. Model Kekuatan Menawar dan Efisiensi Kompetisi
7. Model Kerjasama Morton
8. Model Kerjasama Struktur Industri
9. Penghasil Opsi Strategik Wiseman
10. Prosedur Penghasil Strategi Kompetitif.
11. Model Rekayasa Bisnis (BPR)

E. Konsep Analisis

Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa, “Analisis adalah penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu

sendiri serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.”. Darminto & Julianty menjelaskan, “analisis adalah sebuah langkah penjabaran sebuah permasalahan dari setiap bagian dan penelaahan bagian itu untuk mendapatkan pemahaman yang tepat serta arti yang keseluruhan dari masalah tersebut.”

Sedangkan menurut Wiradi, “Analisis adalah aktivitas yang memuat sejumlah kegiatan seperti mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk digolongkan dan dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu kemudian dicari kaitannya dan ditaksir maknanya.”. Menurut Komaruddin, pengertian dari analisis adalah “Kegiatan berfikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, hubungannya satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam satu keseluruhan terpadu.”. Dari definisi analisis diatas dapat diambil kesimpulan bahwa analisis adalah suatu kegiatan berfikir untuk menjabarkan sebuah permasalahan yang menyeluruh menjadi beberapa komponen untuk mengenal kriteria komponen, hubungan antar komponen dan fungsi masing-masing komponen tersebut dalam satu keseluruhan.

F. Model Rekayasa Bisnis

Business Process Improvement atau BPI, sebagai salah satu metode dalam menjalankan *Continuous Improvement*, didefinisikan sebagai kerangka sistematis yang dibangun untuk membantu perusahaan dalam membuat

kemajuan yang signifikan dalam pelaksanaan proses bisnisnya. BPI memberikan suatu sistem yang akan membantu dalam proses penyederhanaan (*streamlining*) proses proses bisnis, dengan memberi jaminan bahwa pelanggan internal dan eksternal dari perusahaan akan mendapatkan output yang lebih baik dari sebelumnya. (Harrington,1991). Tujuan utama dari *Business Process Improvement* adalah menjadikan suatu proses bisnis lebih efisien, efektif, dan fleksibel. Membuat suatu proses menjadi efektif artinya proses tersebut mampu memperoleh hasil yang diinginkan. Sedangkan membuat proses yang efisien berarti mampu meminimalisasi penggunaan Sumber Daya perusahaan (Man, Money, Material, Machines, Methods). Terakhir adalah membuat suatu proses menjadi adaptif/ fleksibel artinya mampu beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan pelanggan maupun kebutuhan bisnis (Harrington, 1991)

Pengertian *Business Process Improvement* secara sederhana adalah suatu metode perbaikan (*improve*) cara suatu aktivitas bisnis perusahaan yang sedang dikelola. BPI merupakan pendekatan sistematis untuk meneliti secara terus menerus (*continuous*) guna meningkatkan aktivitas bisnis suatu kegiatan perusahaan dengan menyederhanakan, mengefisienkan proses bisnis perusahaan tersebut.

Dengan adanya proses bisnis yang terstruktur rapi, maka manfaat yang diperoleh perusahaan adalah (Harrington, 1991):

- a. Eliminasi kesalahan-kesalahan

- b. Maksimasi penggunaan asset
- c. Minimasi waktu tunggu (*delay*)
- d. Memberikan pemahaman dan memudahkan penggunaan
- e. Dekat dengan pelanggan internal maupun eksternal
- f. Kemampuan adaptif terhadap keinginan pelanggan
- g. Memberikan perusahaan keuntungan yang kompetitif
- h. Menghilangkan kelebihan-kelebihan pengeluaran.

Business Process Improvement (BPI) sendiri terdiri dari berbagai metodologi seperti simplifikasi, Rekayasa Ulang (*Reengineering*), *Total Quality Management* (TQM), dan automasi. Setiap metode mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Penggunaan metode tersebut dipilih berdasarkan kesesuaian dengan kebutuhan dari perusahaan itu sendiri.

1. Konsep Proses Bisnis

a Pengertian Proses

Sebuah Proses dapat didefinisikan sebagai suatu set pekerjaan yang berurutan, menambah nilai (*value-added*) yang menggunakan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan suatu produk atau mencapai suatu hasil (Paul Harmon, 2003). Pengertian lain mengenai suatu proses adalah urutan sekelompok kejadian atau aktivitas yang dilakukan bersamaan dalam suatu rangkaian (*parallel*) menghasilkan output yang berkontribusi dalam pencapaian misi perusahaan dalam

aspek yang penting (Gunasekaran, 2000). Kualitas Proses akan menentukan Kualitas dari produk dan jasa yang dihasilkan.

Karakteristik dari suatu proses adalah (Nuraini, 2011:10):

1. Memiliki pengguna. Pengguna adalah pihak yang menggunakan dan memanfaatkan proses tersebut. Pengguna juga disebut sebagai pelanggan internal perusahaan, karena mereka memanfaatkan jasa suatu bagian tertentu dari perusahaan
2. Proses melintasi batas perusahaan, Dalam suatu perusahaan biasanya terdapat beberapa bagian atau divisi yang memiliki fungsi-fungsi tertentu dan dikelompokkan dengan berbagai batasan. Suatu Proses biasanya tidak hanya terjadi pada satu bagian atau divisi tertentu, tetapi proses hamper selalu terjadi dengan melibatkan berbagai divisi didalamnya.

b Pengertian Bisnis

Bisnis merupakan sekumpulan aktivitas yang dilakukan untuk menciptakan dengan cara mengembangkan dan mentransformasikan berbagai sumber daya menjadi barang atau jasa yang diinginkan konsumen (Glos, Steade, dan Lowry, 1996). *“Business is an institution which produces good and services demanded by people”* artinya bisnis ialah suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan permintaan masyarakat (Steinford, 1979). Bisnis juga dapat didefinisikan seluruh kegiatan yang diorganisir oleh orang-orang yang berkecimpung

dalam bidang perniagaan dan industri yang menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standard serta kualitas hidup mereka (Musselman & Jackson, 1992)

Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Bisnis adalah sekumpulan aktivitas yang diorganisir oleh orang-orang yang terlibat didalamnya yang mengubah berbagai Sumber Daya menjadi barang dan jasa sebagai pemenuh kebutuhan hidup.

c Pengetian Proses Bisnis

Davenport (1993) mendefinisikan proses bisnis sebagai “ Suatu aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi output tertentu untuk kalangan pelanggan tertentu. Terdapat didalamnya penekanan yang kuat pada “bagaimana” pekerjaan itu dijalankan di suatu perusahaan. Suatu Proses oleh karenanya merupakan urutan spesifik dari aktivitas kerja lintas waktu dan ruang sengan suatu awalan dan akhiran, dan secara jelas mendefinisikan *input* dan *output*.”

Hammer dan Champy's (1993) mendefinisikan proses bisnis sebagai “ kumpulan aktivitas yang membutuhkan satu atau lebih inputan dan menghasilkan output yang bermanfaat atau bernilai bagi pelanggan.”

Terdapat 3 Tipe proses yang ada pada Proses Bisnis suatu perusahaan, antara lain (Nuraini, 2011:10) :

1. *Manage Process*

Manage Process adalah suatu proses yang mengendalikan operasional dari sebuah sistem. Misalnya proses Manajemen

Strategis, Proses Pengambilan Keputusan, dan Proses Pemilihan Bentuk suatu Perusahaan. *Manage Process* terdapat di semua tingkat pimpinan, dari yang paling atas sampai ke manajer.

2. *Operate Process*

Operate Process adalah proses yang meliputi kegiatan bisnis inti dan menciptakan suatu aliran nilai yang utama. Misalnya proses dalam menghasilkan barang atau jasa yang diproduksinya. Aliran Pesanan mulai dari penerimaan pesanan konsumen sampai pada tahap produksi barang jadi dan mengirimkannya ke Konsumen merupakan bentuk *Operate Process*

3. *Support Process*

Support Process adalah proses yang mendukung proses inti, dan merupakan proses yang tidak terpisahkan dari proses inti. Misalnya Proses Pengendalian Persediaan, Penyimpanan Bahan Baku, dll.

Sedangkan menurut Magal & Word (2009:6) suatu organisasi memiliki 3 proses utama yaitu proses pengadaan (*procurement process*), proses produksi (*production process*), dan proses pemenuhan/ penyelesaian (*fulfillment process*). Dalam proses pengadaan, organisasi memperoleh bahan utama yang ia gunakan untuk menghasilkan barang atau jasa. Proses produksi, seperti namanya, melibatkan manufaktur atau

menghasilkan barang dan jasa yang diinginkan. Akhirnya, dalam proses pemenuhan, perusahaan memberikan barang atau jasa kepada pelanggan atau reseller.



Gambar 1 Procurement Process

**Sumber : “Essential of Business Process and Information Systems”
Simha R. Magal & Jeffrey Word (2009:6).**



Gambar 2 Production Process

**Sumber : “Essential of Business Process and Information Systems”
Simha R. Magal & Jeffrey Word (2009:7).**



Gambar 3 Fullfilment Process

**Sumber : “Essential of Business Process and Information Systems”
Simha R. Magal & Jeffrey Word (2009:7).**



2. *Delay Time* dalam Proses Bisnis

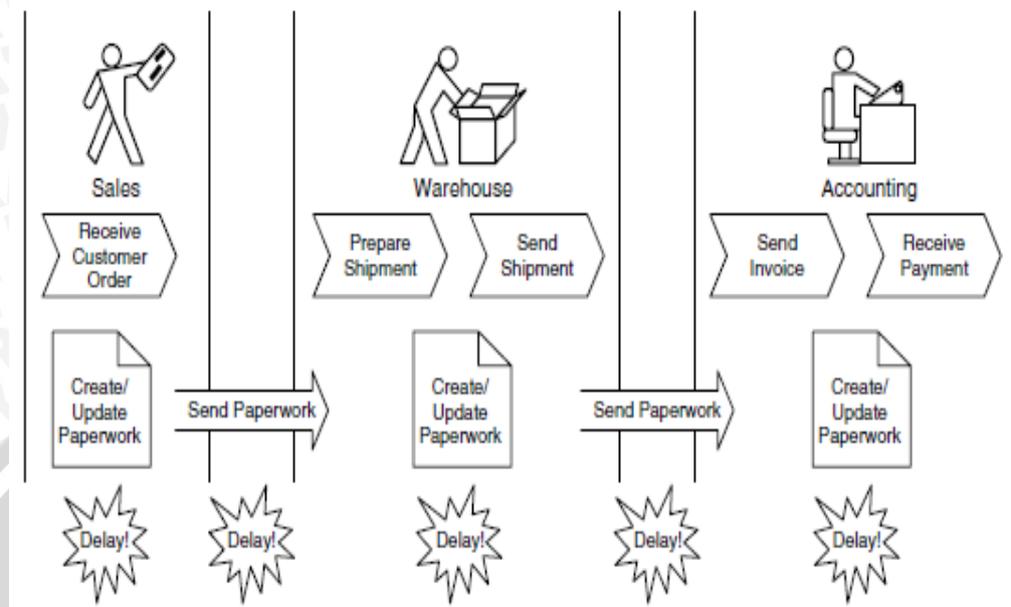
Struktur organisasi yang paling umum adalah struktur fungsional (Magal & Word, 2009 : 8) Organisasi yang menggunakan struktur fungsional dibagi menjadi fungsi, atau departemen yang masing-masing bertanggung jawab untuk satu set kegiatan yang saling berkaitan erat. Jenis struktur fungsional yang biasa ditemukan pada organisasi modern antara lain pengadaan (*purchasing*), Operasi (*Operation*), Gudang (*warehouse / inventory management*), Penjualan (*sales*), Pemasaran (*marketing*), Penelitian dan Pengembangan (*research & development*), Keuangan & Akuntansi (*finance & Accounting*), Sumber Daya Manusia (*Human Resources*), dan Teknologi Informasi (*information technology*).

Dalam suatu organisasi yang sedang tumbuh, akan semakin sulit untuk memonitor semua kegiatan organisasi dan memajemen karyawan yang semakin banyak. Akhirnya, suatu organisasi dapat tumbuh sampai ukuran di mana ia menjadi tidak mungkin untuk mengelola proses secara efektif dan untuk tetap kompetitif tanpa mendistribusikan tanggung jawab ini kepada kelompok-kelompok khusus (Magal & Word, 2009 : 10). Organisasi harus memiliki hubungan koordinasi yang baik antar struktur fungsionalnya.

Magal & Word (2009:11-12) menjelaskan bahwa salah satu konsekuensi adanya koordinasi yang buruk antar departemen adalah penundaan (*delays*) yang disebabkan oleh waktu yang dibutuhkan untuk

mengkomunikasikan informasi antara berbagai bagian dari suatu proses. Penundaan tidak dapat dihindari ketika suatu organisasi masih melakukan pertukaran informasi secara manual. Misalnya dengan menggunakan dokumen order penjualan (dokumen berupa kertas) dalam proses pemenuhan (*fulfillment process*). Selanjutnya, meminta karyawan untuk melengkapi, mengirim ulang dokumen tersebut secara manual. Hal ini akan membuang banyak waktu dalam proses bisnis tersebut. Selain menyebabkan penundaan, dokumen-dokumen ini juga membuat suatu organisasi mengeluarkan biaya lebih banyak.

Penundaan terjadi dalam bentuk peningkatan *lead time* (misalnya, seberapa jauh perusahaan harus merencanakan untuk memperoleh bahan baku dari pemasok) dan *cycle time* (yaitu jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk atau proses pesanan pelanggan).

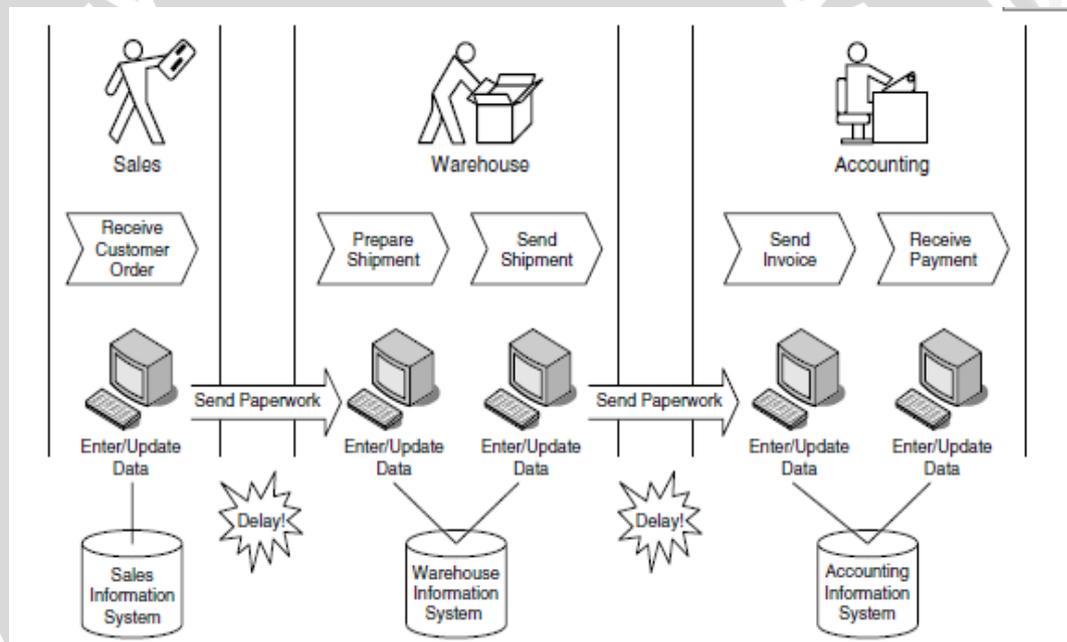


Gambar 4 a paper-based process

Sumber : “Essential of Business Process and Information Systems” Simha R. Magal & Jeffrey Word (2009:12).

seperti yang dijelaskan pada gambar 4, misalnya dalam suatu proses bisnis yang masih menggunakan dokumen (*paper-based process*). Ketika bagian penjualan menerima pesanan dari pelanggan, ia akan membuat atau memperbaharui dokumen penjualan. Proses pembuatan dokumen penjualan akan memakan beberapa waktu yang berpotensi menimbulkan penundaan (*delays*). Berikutnya dokumen penjualan akan dikirimkan kepada divisi Gudang. Proses pengiriman dokumen penjualan dari divisi penjualan ke divisi gudang pasti membutuhkan waktu, proses ini juga berpotensi menimbulkan penundaan (*delays*). Proses pada divisi gudang setelah menerima dokumen dari divisi penjualan juga dapat menyebabkan penundaan (*delays*), misalnya ketika menyiapkan pengiriman pesanan,

membuat dokumen pengiriman pesanan dan mengirimkan dokumen pengiriman tersebut kepada divisi keuangan dan akuntansi. Penundaan (*delays*) waktu juga dapat terjadi pada divisi keuangan & Akuntansi, khususnya ketika membuat faktur penjualan sampai dengan membuat dokumen pembayaran pesanan oleh pelanggan. Penundaan (*delays*) banyak terjadi pada suatu proses bisnis yang masih menggunakan *paper-based process*.



Gambar 5 A process supported by functional information systems

Sumber : “Essential of Business Process and Information Systems” Simha R. Magal & Jeffrey Word (2009:12).

Tidak hanya *paper-based process* yang berpotensi menyebabkan *delays time*, bahkan suatu proses yang telah menggunakan Teknologi

informasi pada masing-masing fungsinya masih berpotensi menyebabkan *delays time*. Hal ini dikarenakan Teknologi Informasi yang mereka gunakan tidak terintegrasi dengan baik antar fungsi. Masih membutuhkan waktu dalam transfer data, atau distribusi informasi antar fungsi. Masing masing departemen mengembangkan sistem informasinya sendiri. Misalnya, departemen penjualan mengembangkan sistem manajemen pesanan, departemen gudang mengembangkan sistem untuk melacak persediaan bahan, departemen akuntansi mengembangkan sistem yang untuk melacak faktur dan pembayaran, dan sebagainya. Akibatnya, meskipun perusahaan telah menerapkan sistem untuk mendukung pekerjaan di bidang fungsional, pertukaran informasi antar fungsi masih sulit. Penggunaan *functional information system* telah mengurangi penundaan terkait dengan distribusi data dalam suatu departemen. Namun, penundaan terkait berkomunikasi dengan departemen lain tetap ada karena dalam proses ini masih melibatkan dokumen kertas. (Magal & Word, 2009 :15)

3. Rekayasa Ulang Proses Bisnis

Perekayasaan Ulang (*Reengineering*) merupakan sebuah symbol perubahan secara radikal pada awal tahun 1990-an. Fungsi daripada mengimplementasikan konsep Perekayasaan Ulang (*Reengineering*) adalah untuk membantu mempersingkat proses, meningkatkan produktivitas, dan hal yang paling evolusioner adalah menciptakan peluang bagi sebuah perusahaan untuk mempertanggung jawabkan suatu

pekerjaan baru dalam menghadapi persaingan untuk tumbuh dan berkembang.

Perekayasaan Ulang (*Reengineering*) dapat menghasilkan sebuah aplikasi yang optimal bagi manusia dan teknologi untuk menghasilkan produk baru, menghasilkan sistem pelayanan yang baru dan lebih baik, serta meningkatkan proses yang ada, memperbaiki suatu perusahaan bisnis serta mendukung berjalannya proses administrasi. Signifikansi dari Perekayasaan Ulang (*Reengineering*) yaitu dapat menghasilkan prosedur yang lebih baik dalam pemenuhan kepuasan pelanggan.

Rekayasa Ulang Proses Bisnis (*Business Process Reengineering*) adalah simplifikasi dari proses bisnis dalam rangka memenuhi permintaan konsumen atas kualitas produk, kualitas layanan, fleksibilitas, dan biaya yang rendah. BPR (*Business Process Reengineering*) merupakan suatu landasan berpikir dalam mendisain ulang suatu proses bisnis dengan kritis, guna mencapai perbaikan yang dramatis, pengukuran-pengukuran yang ada dalam BPR (*Business Process Reengineering*) antara lain biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan. BPR memiliki pendekatan yang radikal dan dramatis, dibandingkan dengan TQM (*Total Quality Management*) yang menggunakan konsep perbaikan terus menerus (*continuous improvement*)

Terdapat beberapa pendapat mengenai definisi dari *Business Process Reengineering* (BPR) menurut para ahli, antara lain :

1. **Hammer dan Champy** (1993) mengatakan bahwa *Business Process Reengineering* adalah pemikiran Ulang yang mendasar dan rancangan ulang yang radikal dari suatu proses bisnis untuk mencapai perbaikan yang dramatis. Dengan mengukur kinerja saat ini melalui elemen-elemen biaya, kualitas, pelayanan, dan kecepatan.
2. **Daven & Short** (1990) menjelaskan bahwa *Business Process Reengineering* merupakan analisis, rancangan proses dan aliran kerja di dalam dan antar perusahaan.
3. Menurut **Teng et al** (1994), definisi *Business Process Reengineering* adalah “analisis yang kritis dan perencanaan secara radikal dari proses bisnis yang lama untuk meraih peningkatan performanya.”
4. Menurut **Johansson, Mc.Hugh, Pendlebury, dan Wheeler III** (1995) *Business Process Reengineering* adalah “ sasaran bagi perusahaan untuk mewujudkan perubahan kinerja secara radikal diukur dari biaya, waktu siklus, layanan, dan mutu melalui penerapan berbagai alat dan teknik yang difokuskan pada bisnis sebagai suatu perangkat proses yang berorientasi kepada pelanggan dan bukan sekedar seperangkat fungsi-fungsi perusahaan.”
5. Menurut **Obolensky** (1996) Rekayasa Ulang adalah “ Yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mengubah proses dan

kontrol internalnya dari suatu hierarki vertikal fungsional yang tradisional menjadi suatu struktur pipih yang horizontal, lintas fungsional dan berlandaskan kerja sama dalam team untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen.

6. Menurut **Benis dan Mische** (1995) Rekayasa Ulang adalah, “suatu proses penataan ulang perusahaan dengan menantang doktrin, praktek, dan aktivitas yang ada dan kemudian secara inovatif mengembangkan kembali modal dan sumber daya manusianya ke dalam proses Lintas Fungsi. Penataan Ulang ini dimaksudkan untuk mengoptimalkan posisi bersaing perusahaan, nilai tambah bagi pemegang saham dan konstribusinya bagi masyarakat.”
7. Menurut **Peppar dan Rowland**, *Businees Reengineering* adalah “filosofi perbaikan atau penyempurnaan. Rekayasa Ulang bisnis bertujuan mencapai perbaikan-perbaikan dalam kinerja dengan cara mendesain ulang proses-proses dimana perusahaan beroperasi, untuk memaksimalkan nilai tambahnya dan meminimumkan proses tak bernilai tambah. Pendekatan ini dapat diterapkan pada level proses individual maupun perusahaan secara keseluruhan”.
8. Menurut **El Sawy** (1990) *Business Process Reengineering* adalah “intisari suatu filsafat peningkatan kinerja yang mempunyai tujuan untuk mencapai peningkatan yang besar

melalui pemikiran ulang dan mendisain ulang terutama pada cara pengelolaan proses bisnis yang dijalankan.”

9. Menurut **Jogiyanto** (2006) Rekayasa Bisnis (*Business Reengineering*) dapat didefinisikan sebagai “Perubahan yang radikal dari proses-proses bisnis untuk mencapai perbaikan-perbaikan yang drastis. Perubahan radikal yang dapat dilakukan adalah 1) perubahan mendasar tentang cara berpikir dan 2) Perubahan radikal dari rancangan dan cara kerja proses-proses bisnis.”

Keseluruhan definisi-definisi diatas menekankan pada perancangan ulang suatu proses bisnis yang menantang praktik yang tengah berjalan dan bertujuan menghasilkan perbaikan atau peningkatan kinerja dalam proses bisnis yang signifikan.

4. Teknis Pelaksanaan BPR

Terdapat dua pendekatan utama dalam merancang suatu proses bisnis, yaitu pendekatan perancangan ulang secara sistematis (*systematic redesign*) yang berdasarkan proses yang sedang berjalan dan dengan pendekatan “kertas kosong” (*clean sheet*). Perancangan Ulang Secara Sistematis adalah perancangan ulang dengan cara mengidentifikasi dan memahami proses-proses bisnis tersebut secara sistematis dan kemudian menciptakan proses-proses bisnis yang baru untuk memberikan hasil yang diinginkan. Pendekatan pertama dilakukan dengan cara mengeliminasi (*eliminate*) aktivitas – aktivitas tak bernilai tambah (*Non Value Added*),

menyederhanakan (*simplify*) aktivitas yang memenuhi syarat bisnis, tapi tidak menambah nilai dari segi pandangan konsumen (*Business Value Added*), kemudian diintegrasikan (*integrated*) dengan aktivitas yang efektif dan bila telah sesuai aktivitas-aktivitas tersebut diotomatisasi (*automate*).

Pendekatan kedua, yaitu pendekatan “kertas kosong” (*clean sheet redesign*) mengacu pada definisi yang dikembangkan oleh Hammer-Champy (1993:32), mempunyai karakteristik :

1. *Fundamental*

Dalam menjalankan rekayasa ulang, perusahaan perlu menjawab pertanyaan yang paling mendasar (*fundamental*), misalnya “mengapa perusahaan melakukan hal sekarang dengan cara demikian?”. Hal ini mengingatkan kembali pada aturan-aturan tak tertulis dan asumsi-asumsi yang mendasari cara menyelenggarakan bisnis. Terkadang aturan-aturan ini terasa telah usang, salah, dan telah tidak sesuai untuk saat ini atau mendatang. Efek dari pertanyaan yang mendasar ini, suatu perusahaan atau perusahaan akan lebih berkonsentrasi pada apa yang harusnya atau terbaik dalam proses bisnis yang dijalankan dan akan lahir inovasi-inovasi baru yang memberikan peningkatan nyata dalam kinerja.

2. *Radikal*

Kata Radikal bersal dari kata dalam bahasa latin yaitu “*radix*” yang memiliki arti akar. Oleh karena itu dalam melaksanakan perubahan yang dirancang ulang (*redesign*) harus sampai ke akarnya, tidak hanya membuat perubahan-perubahan yang berorientasi pada apa yang telah berjalan atau yang telah ada, sehingga dapat menciptakan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Rekayasa Ulang akan menciptakan ulang bisnis, bukan meningkatkan bisnis, memperkuat bisnis, atau memodifikasi bisnis.

3. *Dramatis*

Setiap Rekayasa Ulang menuntut hasil yang dicapai, merupakan suatu lonjakan besar dalam hal kinerja perusahaan, bukan hanya perbaikan yang marjinal atau *incremental*

4. *Proses*

Hal yang dipikir ulang secara mendasar dan dirancang ulang adalah suatu proses, bukan sekedar tugas, pekerjaan, orang, atau struktur. Proses dapat didefinisikan sebagai aktivitas-aktivitas dengan satu jenis input atau lebih yang dilakukan secara teratur dan berkelanjutan yang dilakukan dengan cara tertentu untuk menciptakan output yang bernilai bagi pelanggan dan dapat meningkatkan kualitas.

Berikut adalah Keunggulan dan kelemahan dari kedua Pendekatan dalam *Business Process Reengineering*:

Tabel 2 Keunggulan dan Kelemahan Pendekatan BPR

	<i>Systematic Redesign</i>	<i>Clean Sheet Redesign</i>
Keunggulan	<p>1. Perubahan dapat dilakukan secara incremental, dan lebih cepat prosesnya</p>	<p>2. Membuang pola pikir mendasar yang ada pada proses yang sedang berjalan dan memungkinkan adanya pemikiran ulang yang fundamental terhadap proses bisnis yang akan dilaksanakan</p> <p>3. Peningkatan Kerja yang cepat, dan perubahan pada proses bisnis yang besar</p>
Kelemahan	<p>1. Pendekatan baru yang lebih inovatif sulit muncul dibandingkan dengan menggunakan <i>clean sheet redesign</i>.</p>	<p>2. Tingkat resiko yang lebih tinggi dan gangguan yang juga lebih besar daripada <i>systematic redesign</i>.</p> <p>3. Para karyawan mendapat kesulitan yang lebih besar karena adanya perbedaan yang sangat mendasar antara proses yang baru dengan proses yang lama</p>

5. Tahapan- Tahapan Rekayasa Ulang

Rekayasa Ulang memiliki fokus pada inovasi, kecepatan, pelayanan, dan kualitas. Rekayasa Ulang menyediakan proses efisien yang membawa peningkatan radikal. Terdapat 5 tahap dalam melaksanakan Rekayasa Ulang menurut Victor S.L.Tan (1994,37-41) dalam Mochyidin (2006:14) :

- a. Memahami proses yang sedang berlangsung
Langkah pertama adalah mendokumentasikan alur proses bisnis yang terjadi saat ini, sampai dengan melakukan interaksi dari unit-unit yang melakukan proses dalam level organisasi. Alur proses dapat menggambarkan hubungan masukan dan keluaran antara supplier, unit organisasi dan pelanggan. Pemahaman secara menyeluruh terhadap proses yang berlaku saat ini akan menjadi dasar dalam membuat rancangan proses baru yang lebih baik.
- b. Mencari titik lemah proses saat ini
Tahap ini merupakan tahap kritis dimana penerimaan asumsi terdahulu akan dipertanyakan. Dalam kenyataannya, untuk mendorong solusi yang kreatif, serangkaian pertanyaan perlu ditanyakan: mengapa prestasi proses yang sedang berlangsung hanya seperti sekarang? Apakah ada kegiatan dalam proses sekarang yang tidak memberikan nilai tambah? Apakah ada aktifitas yang hilang dalam proses yang dapat memberi nilai tambah? Unit organisasi mana yang seharusnya terlibat atau tidak terlibat dalam proses?
- c. Menyelidiki alternatif rancangan ulang
Pencarian proses revolusional yang dapat memberikan peningkatan performa secara signifikan memerlukan pendekatan yang kreatif. Hal ini berarti melanggar dan mengabaikan model-model kuno, peraturan dan perintah yang berlaku. Kecuali kalau perusahaan meninggalkan paradigma yang lama, proses baru akan dengan sederhana memberikan peningkatan perbaikan terhadap proses kerja normal. Dalam memikirkan alternatif-alternatif, harus dilakukan usaha untuk menilai apakah proses saat ini dapat dirancang secara berbeda. Pengaruh proses baru harus dapat dinilai sebagai alternatif yang diusulkan.

- d. Mencari informasi yang diperlukan untuk mendukung proses rekayasa ulang.
Informasi merupakan kunci dalam menjalankan fungsi pada proses baru. Maka sangat penting untuk menguji perubahan informasi yang diperlukan untuk mendukung proses baru. Penilaian harus dilakukan sepanjang informasi yang dibutuhkan antara unit organisasi, sehingga saluran komunikasi terbaik untuk informasi ini harus dipertimbangkan
- e. Melakukan tes kelayakan terhadap rancangan proses yang baru
Langkah akhir dari proses rekayasa ulang adalah mengidentifikasi sumber-sumber tambahan seperti sumber daya manusia dan sumber daya keuangan. Hal ini diperlukan untuk memastikan keberhasilan proses yang baru. Walaupun formulasi dari proses baru seharusnya tidak dihambat dengan kekurangan sumber-sumber daya, dalam kenyataannya adalah bahwa sebagian besar organisasi kemungkinan besar menilai kelayakan implementasi berdasar ketersediaan sumber daya. Karena itu sangat penting untuk mengadakan tes kelayakan sebelum memberi rekomendasi proses baru itu diimplementasikan.

Sedangkan tahapan dalam melaksanakan Rekayasa Ulang menurut Davenport (1993) dalam Mochyidin (2006:13), sebagai berikut:

- a Membuat visi bisnis dan menetapkan tujuan, mencakup prioritas dari obyektif dan mengevaluasi kemampuan dari perusahaan dalam melakukan suatu perubahan
- b Memahami proses yang ada yaitu dengan membuat suatu model dan mengukurnya untuk dijadikan sebagai basis dan mengetahui letak terjadinya permasalahan.
- c Mengidentifikasi proses yang akan dirubah, dengan fokus pada *critical success factors* yang paling memungkinkan untuk dirubah.
- d Mencari peluang pemakaian teknologi informasi pada bagian-bagian yang sesuai. Penentuan dimana teknologi informasi dapat diterapkan pada proses bisnis yang ada serta kemampuan departemen teknologi informasi didalam perusahaan untuk terlibat secara aktif di dalam proses rekayasa.
- e Membuat model/prototype dari proses baru yang lebih ramping, efisien dan efektif serta mensimulasikannya untuk memperkirakan kinerja kerjanya

Berdasarkan tahapan-tahapan yang diuraikan diatas, langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah :

a. Memahami Proses yang sedang berlangsung

Langkah awal adalah mendokumentasikan alur proses bisnis yang terjadi saat ini. Pemahaman secara menyeluruh proses yang berlaku saat ini akan menjadi pedoman dalam membuat rancangan proses yang baru. Proses akan didokumentasikan dengan *crossfunctional flowchart*.

b. Setelah mendokumentasikan proses yang ada, selanjutnya mengidentifikasi titik lemah proses yang sedang berjalan tersebut.

c. Menyelidiki alternative rancangan ulang

Dalam memikirkan alternatif-alternatif, harus dilakukan usaha untuk menilai apakah proses saat ini dapat dirancang secara berbeda. Pengaruh proses baru harus dapat dinilai sebagai alternatif yang diusulkan.

d. Mencari peluang pemakaian teknologi informasi pada bagian-bagian yang sesuai. Penentuan dimana teknologi informasi dapat diterapkan pada proses bisnis yang ada

e. Membuat model/prototype dari proses baru yang lebih ramping, efisien dan efektif.

6. Karakteristik Rekayasa Proses Bisnis

Menurut Hammer dan Champy (1993), rekayasa proses-proses bisnis mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut :

- a. Rekayasa proses-proses bisnis dilakukan dengan menggabungkan beberapa pekerjaan menjadi satu.
- b. Karyawan-karyawan diberi wewenang untuk mengambil keputusan. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari pekerjaan. Proses ini disebut dengan pemberian kekuasaan bagi karyawan – karyawan (*empowerment of employees*).
- c. Langkah-langkah dari proses bisnis dilakukan dengan urutan semestinya, tetapi beberapa dapat dilakukan bersamaan.
- d. Proses-proses mempunyai versi berganda. Disatu sisi ini memungkinkan dilakukannya skala ekonomis untuk memperoleh produksi massal dan disisi lain dapat dilakukan kustomisasi produk dan jasa.
- e. Pekerjaan-pekerjaan dapat dilakukan di tempat-tempat yang dipandang beralasan, termasuk ditempat pelanggan atau pemasok, sehingga pekerjaan-pekerjaan dapat digeserkan keluar dari perusahaan bahkan keluar dari batas Negara
- f. Pengendalian dan pengecekan dan pekerjaan-pekerjaan tambahan lainnya yang tidak memberikan nilai tambah diminimalkan.

- g Rekonsiliasi diminimalkan dengan memotong jumlah titik-titik kontak di luar perusahaan dengan cara menciptakan kerja sama bisnis.
- h Suatu titik kontak tunggal disediakan untuk pelanggan, sehingga pelanggan dapat mengontak ke perusahaan dengan cepat dan mudah.
- i Gabungan operasi terpusat dan terdesentralisasi digunakan.

7. Pemetaan Proses

a. Langkah-langkah Pemetaan Proses

Pemetaan Proses adalah sebuah teknik yang digunakan untuk merinci proses bisnis dengan memfokuskan pada elemen penting yang mempengaruhi tingkah laku sesungguhnya. Pemetaan Proses umumnya dalam 3 langkah, yaitu (F.Soliman, 1998) :

- a Identifikasi produk dan layanan dan proses-proses lain yang berhubungan. Titik awal dan akhir dari proses-proses ini diidentifikasi pada tahap ini.
- b Pengumpulan dan persiapan
- c Mengubah data menjadi gambaran visual untuk mengidentifikasi *bottleneck*, aktivitas yang sia-sia, *delay*, dan pengulangan proses.

b. Konsep-konsep Pemetaan Proses

Pemetaan Proses dapat digunakan untuk berbagai tipe proses, baik yang merupakan aliran dokumen, material, maupun ide. Pemetaan

Proses biasanya dilakukan sebelum pemecahan masalah dalam proses bisnis dimulai, hal ini diperlukan untuk lebih memahami proses. Pemetaan Proses bisnis terdiri dari pembuatan model yang menunjukkan hubungan antara aktivitas-aktivitas, orang, data, dan obyek yang terlibat dalam suatu proses bisnis yang memproduksi suatu output yang spesifik.

Konsep- konsep dasar dalam pemetaan proses bisnis antara lain, Jacka (2002) dalam Nuraini (2011:11):

1. Pemicu (*Trigger*)

Konsep yang harus diketahui adalah setiap proses pasti memiliki input agar proses tersebut dapat dimulai. Akan tetapi input tersebut belum tentu menjadi sebab proses tersebut mulai atau berjalan. Pemicu didefinisikan sebagai suatu kejadian ataupun unit dari proses yang menyebabkan proses tersebut mulai/berjalan.

2. Analisis Waktu (*Time Analysis*)

Terdapat dua factor waktu yang harus dianalisis sebagai jalan dari pemetaan proses, yaitu waktu siklus proses dan waktu tunggu. Waktu siklus proses menunjukkan waktu total yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah tugas atau tindakan untuk setiap item. Waktu tunggu adalah total penundaan yang terjadi pada unit proses sebelum dapat menuju pada proses selanjutnya, dan ini adalah waktu yang produktif.

3. Tingkat Kesalahan (*Error Rate*)

Tingkat kesalahan yaitu rata-rata jumlah kesalahan yang terjadi dalam setiap proses berjalan. Analisis ini berguna untuk mengetahui dimana suatu proses mengalami *breakdown* termasuk seberapa efektif proses tersebut berjalan atau dapat dipahami.

4. Memfokuskan pandangan

Setiap proses yang tidak berhubungan dengan pelanggan dapat dikatakan sebagai proses yang tidak berguna. Dengan demikian fokus yang harus digunakan adalah pelayanan terhadap pelanggan.

Poin-poin yang harus diperhatikan dalam melakukan analisis pemetaan proses bisnis adalah (Nuraini, 2011:12)

1. *Trigger* (Pelanggan)
Jika pemicu tidak berasal dari pelanggan, ada kemungkinan bahwa proses tersebut tidak dibutuhkan. Bahkan jika pemicunya adalah pimpinan yang menginginkan laporan, seharusnya laporan tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan, atau sebaliknya tidak dilakukan.
2. Proses Independen dapat dimulai lebih awal
Jika suatu pekerjaan dilakukan dari suatu unit sebagai input bagi proses berikutnya tapi tergantung satu sama lain dalam penyelesaiannya, proses dapat dipercepat. Pekerjaan dikatakan tertunda sia-sia jika pekerjaan itu menunggu dimulai atau selesainya pekerjaan lain yang independen.
3. Hilangkan Waktu Tunggu
Semakin lama waktu tunggu, maka semakin lama pula proses tertunda. Walaupun dalam beberapa keadaan hal ini diperbolehkan, akan lebih baik jika hal tersebut dihilangkan.
4. Jangan mempersingkat waktu perbaikan kesalahan, tapi hilangkan
Dalam analisis tingkat kesalahan, lebih penting untuk mencari apa yang menyebabkan terjadinya kesalahan tersebut. Bahkan prosedur perbaikan kesalahan yang paling singkat sekalipun tidak memberikan nilai tambah terhadap proses. Jika sesuatu dilakukan dengan benar sejak awal, semua orang akan menghemat waktu dan uangnya. Tingkat kesalahan yang tinggi yang muncul diantara proses umumnya menunjukkan bahwa proses harus diganti.
5. Pengaburan fokus atau jadikan transparan
Perhatikan proses-proses yang dapat mendukung kemungkinan terpenuhkannya pelanggan. Jika apapun dalam proses tersebut akan mempengaruhi kepuasan pelanggan, metode yang lebih baik harus ditemukan

Analisa dilakukan pada saat pemetaan proses berlangsung .

Dengan menganalisa *actual process mapping* yaitu melihat berbagai aspek proses yang ada pada peta proses untuk mengetahui apakah ada kesalahan pada proses yang berjalan dan mencari solusi untuk melakukan perbaikan. Analisis pada *actual process mapping* lebih ditekankan pada *facto inefficiency* dan *control breakdown*.

Berikut adalah elemen dalam analisis peta proses. Elemen-elemen ini sangat berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas suatu proses (Nuraini, 2011:13).

1. *Remove Approval*

Dalam suatu peta proses sebaiknya segala bentuk “*vertical functional*” pada suatu perusahaan dimana segala keputusan harus diputuskan oleh satu pihak saja yaitu pimpinan. Hal ini dapat membuat respon perusahaan lebih lambat terhadap permintaan *customer* dan prosesnya tidak efisien. Sebaiknya seluruh karyawan diatur agar dapat berkoordinasi dengan departemen lainnya dalam menghadapi suatu permasalahan lintas departemen sehingga tidak perlu menunggu pimpinan memutuskan segala sesuatu.

2. *Looping error*

Apabila seorang karyawan membuat kesalahan, maka tugas yang telah dilakukan (dan salah) dikembalikan lagi kepada karyawan tersebut untuk menunjukkan bahwa tugas yang telah ia buat memang salah. Kemudian harus ada semacam mekanisme perbaikan yang diajarkan kepadanya supaya ia tidak mengulangi kesalahan yang sama, karena kesalahan yang berulang-ulang akan semakin menghambat proses bisnis perusahaan.

3. *Isolate delays, reworks, & hands-off*

Suatu peta proses tidak perlu ada delay yaitu penundaan dalam melakukan pekerjaan berikutnya. Misal, pada sistem *vertical function* dimana segala keputusan diambil oleh pimpinan perusahaan sehingga ada *delay* dalam menyelesaikan suatu proses. *Reworks* adalah pengerjaan ulang/perbaikan misalnya pada suatu barang yang *error*, peta proses bisnis yang baik akan mengusahakan *rework* yang minimal supaya penggunaan Sumber Daya lebih efisien. Dalam hal ini perlu dikaji ulang penyebab *error* dan dicari solusinya. Pada kasus lain dimana *error* yang terjadi masih sangat kecil, maka tidak perlu ada *rework station* supaya lebih efisien . *Hands-off* (lepas tangan) juga bisa meningkatkan efisiensi proses, misalnya pada pekerjaan yang semestinya bisa dikerjakan oleh dua orang karyawan bahwa tidak perlu lagi ada campur tangan general manager.

4. *Incomplete Map*

Proses yang menggantung dan keputusan yang tidak terjawab dapat dilihat pada suatu peta proses yang tidak efisien dimana seorang karyawan tidak tahu manfaat dari suatu pekerjaan yang dilakukan karena memang tidak ada bagian lain yang

memerlukan informasi mengenai pekerjaan yang telah dibuat oleh karyawan tersebut. Apabila hal ini terjadi maka proses ini harus dihilangkan dari peta proses untuk meningkatkan efisiensi kerja.

5. *Question Hold-files*

Analisis pada peta proses yang ada saat ini dilakukan pada dokumen-dokumen yang tersimpan, gunanya untuk apa dan apakah *hold-file* tersebut selesai pada waktu yang tepat sesuai kebutuhan perusahaan.

6. *Cycle time*

Suatu perusahaan akan semakin efisien jika mempunyai peta proses dengan *cycle time* yang dapat semakin direduksi. Cara mengurangi *cycle time* adalah dengan memfokuskan pada jalur kritis yaitu waktu minimal yang diperlukan perusahaan untuk menyelesaikan suatu proses

8. Sasaran Pemetaan Proses

Sasaran dari kegiatan Pemetaan Proses adalah untuk memahami segala bagian atau dimensi dari suatu Proses Bisnis yang tengah berjalan. Untuk memahami suatu proses bisnis. Setelah proses bisnis tersebut dilakukan pemetaan dengan *flowchart*, selanjutnya akan dilakukan penilaian proses *value added* (VA) dan *non value added* (NVA)

Penilaian *Value Added* (VA) dibedakan menjadi 3 jenis, yaitu Borysowich (2007) dalam Andriana (2010:II-12)

1. *Real Value Added* (RVA)

Suatu aktivitas dalam proses dapat digolongkan *Real Value Added* (RVA) jika aktivitas tersebut efektif. Artinya, Aktivitas itu secara langsung berkontribusi memenuhi harapan konsumen.

2. *Business Value Added* (BVA)

Suatu aktivitas dalam proses dapat dikatakan sebagai aktivitas BVA, yaitu aktivitas yang hanya mencukupi persyaratan bisnis, tetapi aktivitas tersebut tidak menambah nilai dari segi pandang konsumen.

3. *Non Value Added*

Suatu aktivitas NVA adalah aktivitas yang tidak mendukung suatu proses bisnis. Jika aktivitas dihilangkan dari proses hal ini tidak berpengaruh terhadap *output* dari proses bisnis tersebut.

Aktivitas yang tergolong NVA dapat disebut sebagai aktivitas pemborosan (*waste activities*).

Dalam melakukan analisis nilai suatu proses perlu dilakukan seleksi terhadap aktivitas mana yang memiliki nilai tambah dan mana yang tidak. Pedoman untuk membantu penentuan itu adalah sebagai berikut (Andriana, 2010:II-13) :

1. Aktivitas yang melibatkan banyak fungsi dan banyak orang, maka peluang bahwa proses tersebut adalah proses tidak bernilai tambah semakin besar.
2. Aktivitas yang banyak memerlukan persetujuan maka kemungkinan proses tersebut banyak mengandung proses yang tidak bernilai tambah.
3. Aktivitas yang bersifat administrative dan pendukungnya biasanya mengandung aktivitas tak bernilai tambah lebih besar daripada aktivitas yang langsung berhubungan dengan proses bisnis tersebut.
4. Makin panjang siklus waktu pengerjaan, kemungkinan mengandung aktivitas tak bernilai tambah semakin besar.
5. Menyelidiki proses yang dianggap kompleks. Jika proses tersebut memiliki kompleksitas tinggi maka akan semakin mungkin dia mengandung proses yang tidak bernilai tambah.

9. Dokumentasi Proses

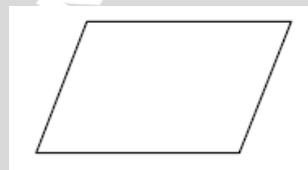
Untuk mendokumentasikan proses bisnis monitoring kontrak yang sedang berjalan, digunakan *cross-functional flowchart*. *Cross-functional flowchart* adalah flowchart yang memberikan informasi *siapa* yang melakukan aktivitas dan di bagian *apa* dia berada. *Tool* ini digunakan untuk menjelaskan berbagai jenis proses bisnis yang terjadi dalam perusahaan sekaligus menjelaskan bagian kerja tiap departemen dalam proses tersebut. *Tool* ini sangat diperlukan agar jelas gambaran proses dan andil tiap bagian dalam proses, sehingga setiap departemen menyadari

awal dan akhir, bahan dan hasil dari pekerjaan yang dilakukan.(Catur dkk,2009:11)

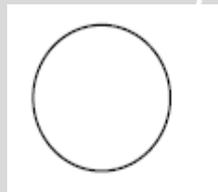
Adapun symbol-simbol dalam *cross-functional flowchart* yang digunakan dalam penelitian ini antara lain (Munir,1998; Andriana, 2010)



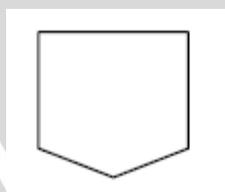
Digunakan untuk menghubungkan symbol satu dengan yang lain. Disebut juga *connecting line*



Simbol input/output, menyatakan proses input atau output tanpa tergantung jenis peralatannya



Menyatakan sambungan dari proses ke proses lainnya dalam halaman yang sama



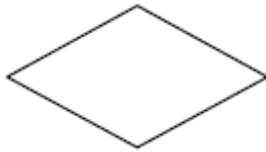
Menyatakan sambungan dari proses ke proses lainnya dalam halaman yang sama



Menunjukkan suatu tindakan (proses) yang dilakukan oleh komputer



Menunjukkan suatu tindakan proses yang tidak dilakukan oleh komputer



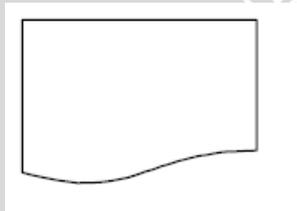
Menunjukkan suatu kondisi tertentu yang akan menghasilkan dua kemungkinan jawaban: ya/ tidak



Simbol magnetic tape, menyatakan input berasal dari pita magnetis atau output disimpan ke pita magnetis



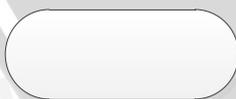
Simbol disk storage, menyatakan input berasal dari dari disk atau output disimpan ke disk



Mencetak keluaran dalam bentuk dokumen (melalui printer)



Menunjukkan proses bagian (*sub-process*) dari proses utama



Menyatakan awal dan akhir suatu proses

G. Konsep Monitoring Kontrak

1. Pengertian Monitoring

Pengertian Monitoring menurut Cassely & Kumar (1987), "Monitoring merupakan program terintegrasi, bagian penting dipraktek manajemen yang baik dan arena itu merupakan bagian integral di manajemen sehari-hari." Definisi Monitoring menurut Syafaruddin & Azizhan (2004:16), "Monitoring adalah fungsi kontrol sistem terhadap aktivitas subsistem dan pertanggungjawaban subsistem pada keseluruhan sistem. Sekalipun pekerjaan sudah dibagi, tujuan telah jelas, prosedur telah ditetapkan, alat-alat tersedia namun subsistem monitoring perlu difungsikan."

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa Monitoring adalah kegiatan atau proses terintegrasi yang memiliki fungsi kontrol sistem terhadap aktivitas subsistem- subsistem dan sebagai pertanggung jawaban atas kegiatan subsistem terhadap keseluruhan system.

2. Pengertian Kontrak

Definisi Kontrak menurut Frans Satriyo Wicaksono, SH, (2008:1), "Kontrak adalah kesepakatan antara dua atau lebih tentang sesuatu hal yang mengakibatkan salah satu pihak mempunyai kewajiban terhadap yang lain dan salah satu pihak mempunyai hak terhadap yang lain, begitu pula sebaliknya. Kesepakatan bisa dibuat secara lisan dan tertulis. Meskipun demikian, pada masa sekarang ini, umumnya semua

kesepakatan dibentuk dalam format tertulis. Kesepakatan dalam bentuk tertulis inilah yang sekarang lazim disebut kontrak”

Menurut Kitab Undang-Undang Hukum Perdata Indonesia Pasal 1320, terdapat 4 syarat yang harus dipenuhi dalam melakukan suatu kontrak:

- a Kesepakatan para Pihak.
- b Kecakapan para Pihak.
- c Mengenai hal tertentu yang dapat ditentukan secara jelas.
- d Sebab/ causa yang diperbolehkan secara hukum

3. Konsep Monitoring Kontrak

Telah dibahas pada bagian definisi Monitoring, Monitoring adalah kegiatan-kegiatan atau proses terintegrasi yang memiliki fungsi kontrol sistem terhadap aktivitas subsistem- subsistem dan sebagai pertanggung jawaban atas kegiatan subsistem terhadap keseluruhan sistem.

Perlu ditekankan bahwa “proses terintegrasi” adalah kumpulan proses dalam subsistem yang saling terhubung, saling berkomunikasi dan terkoordinasi dalam suatu perusahaan. Proses Monitoring erat hubungannya dengan *Enterprise System (ES)*. *Enterprise System* adalah suatu komponen penting dalam perusahaan, ES memberikan fasilitas komunikasi dan koordinasi antar fungsi yang berbeda, memberikan kemudahan dalam bertukar informasi, mengakses data yang ada dalam

proses tersebut (Simha & Jeffrey, 2009:19). ES memiliki 3 peran penting dalam 3 area, yaitu:

1. Mengeksekusi suatu proses
2. Menangkap dan menyimpan data
3. Memonitor kinerja suatu proses.

Sebuah kontribusi akhir ES adalah untuk membantu untuk memantau keadaan dari proses tersebut, yaitu untuk menunjukkan seberapa baik proses itu dapat dieksekusi. Sebuah ES melakukan peran ini dengan mengevaluasi informasi tentang proses.

Menurut Simha & Jeffrey (2009) Suatu Badan Usaha pada umumnya memiliki 3 Proses dalam kegiatan bisnisnya (termasuk kegiatan kontrak pekerjaan) antara lain: *Procurement Process* (Proses Pengadaan), *Fulfillment Process* (Proses Pemenuhan), dan *Production Process* (Proses Produksi). *Enterprise System* (ES) memiliki peran penting dalam ketiga proses tersebut, salah satunya adalah peran Monitoring.

Peran Monitoring pada *Procurement Process* antara lain :

1. *Instance-Level Information Flow*

Dalam tingkat ini proses pengadaan berkaitan dengan status permintaan pembelian tertentu. Permasalahan pokok adalah apakah permintaan tersebut telah dilakukan, Jika demikian, apakah pesanan pembelian telah dibuat, Pengiriman dan faktur telah diterima, dan pembayaran telah dilakukan. Sebagai solusi

dari permasalahan tersebut, ES memberikan solusi, yaitu ketika permintaan tersebut dieksekusi, status informasi akan diperbarui

2. *Process-Level Information Flow*

Dalam tingkat ini, ES dapat memonitoring seberapa baik proses pengadaan sedang dieksekusi dengan menghitung lead time, atau waktu antara pengiriman pesanan pembelian ke vendor dan menerima barang, untuk setiap pesanan dan setiap vendor dari waktu ke waktu.

Peran Monitoring dalam *Fulfillment Process*

1. *Instance-Level Information Flow*

Pada tingkat ini, sebuah perusahaan mungkin ingin mengontrol sampai dimana proses dari pesanan pelanggan berjalan, dalam hal ini, ES mengambil data yang terkait dengan pesanan dan menampilkan status pengerjaan pada laporan. Laporan ini akan menunjukkan jika terdapat langkah yang salah dalam proses tersebut

2. *Process-Level Information Flow*

Pada tingkat ini, Sebuah perusahaan dapat mengambil berbagai laporan untuk melihat beberapa status langkah-langkah tertentu dalam proses secara keseluruhan. Misalnya Proses Pengiriman dan Penagihan.

Proses Monitoring dalam *Production Process*, yaitu:

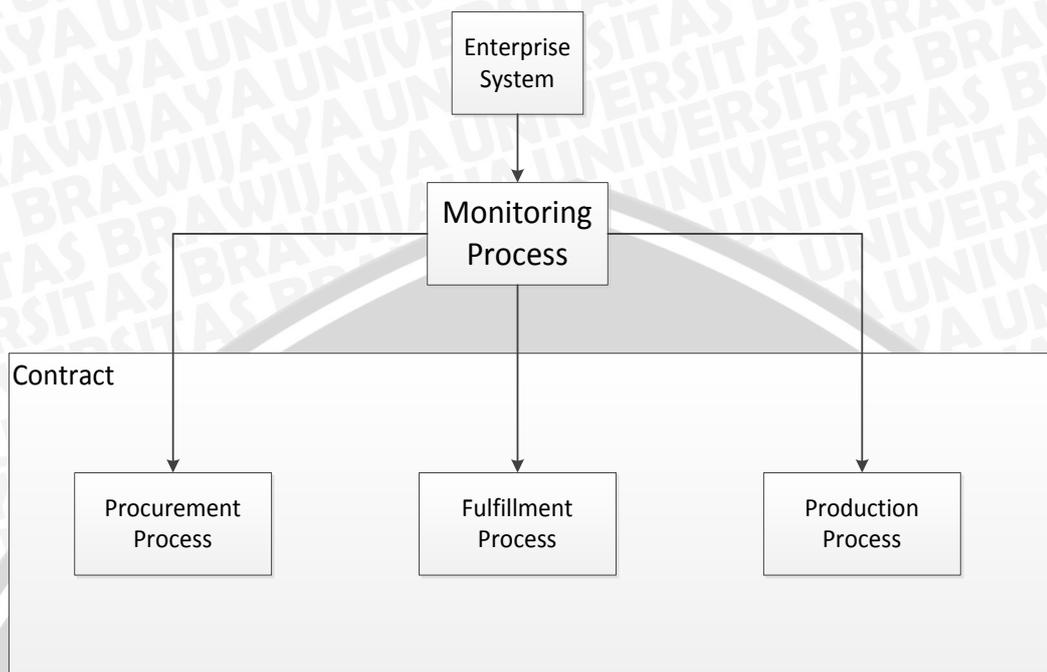
1. *Instance-Level Information Flow*

Pada tingkat ini, ES memberikan informasi tentang status produksi awal, biasanya tentang status urutan tertentu pada suatu proses produksi. Lalu mempertimbangkan lagi langkah-langkah dalam proses produksi dijelaskan sebelumnya

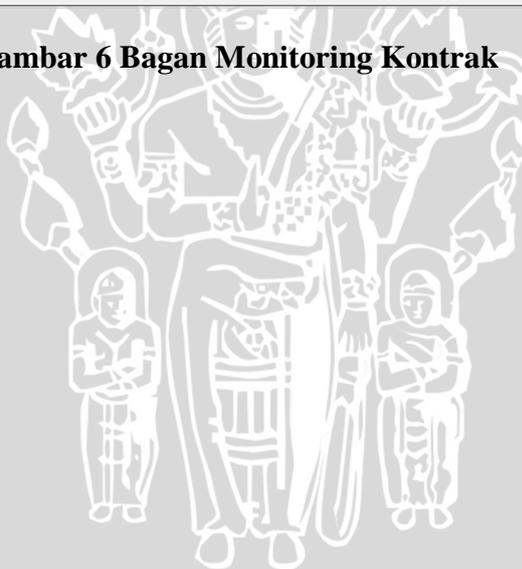
2. *Process-Level Information Flow*

Pada tingkat proses, ES dapat memberikan informasi tentang seberapa baik kinerja proses produksi dari waktu ke waktu,

Berdasarkan uraian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa Monitoring Kontrak adalah kegiatan jaringan kerja yang berkumpul dan saling berinteraksi satu sama lain untuk melakukan suatu kegiatan dan mencapai suatu tujuan yaitu mengontrol aktivitas subsistem- subsistem dan sebagai pertanggung jawaban atas kegiatan mengenai kesepakatan antara perusahaan dan pelanggan, atas permintaan pelanggan kepada perusahaan. Kegiatan-kegiatan dalam suatu Pelaksanaan Kontrak antara lain *Procurement Process, Fulfillment Process, dan Production Process.*



Gambar 6 Bagan Monitoring Kontrak



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis penelitian

Jenis Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif, dimana penelitian kualitatif akan mendiskripsikan apa saja yang didapat oleh peneliti di lapangan. Peneliti terlibat langsung di lapangan dan mengamati peristiwa atau kejadian yang terjadi serta terlibat secara langsung dalam pengumpulan data melalui wawancara. Pendapat lain menyebutkan bahwa dalam penelitian kualitatif disebut juga kualitatif naturalistik yang menunjukkan bahwa pelaksanaan penelitian ini memang terjadi secara alamiah, apa adanya, dalam situasi normal dan tidak memanipulasi keadaan dan kondisinya, serta menekankan pada deskripsi secara alami (Arikunto, 2006:12)

Pendapat lain dari Creswell (2008) dalam Semiawan (2010:7) Metode penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Untuk mengerti gejala sentral tersebut peneliti mewawancarai peserta penelitian atau partisipan dengan mengajukan pertanyaan umum dan agak luas. Informasi yang diperoleh oleh partisipan tersebut kemudian dikumpulkan. Informasi biasanya berupa kata atau teks. Data tersebut kemudian dianalisis. Hasil analisis tersebut dapat berupa gambaran atau deskripsi atau dapat pula dalam bentuk

tema-tema. Dari data hasil tersebut barulah peneliti dapat membuat interpretasi untuk menangkap arti yang terdalam. Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang dilaksanakan dengan meneliti langsung subjek penelitian dengan berinteraksi secara langsung dengan informan yang terjadi secara alamiah, apa adanya, dan menekankan pada deskripsi yang alami.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. Menurut Ghony & Almanshur (2012:61-62) studi kasus merupakan penelitian tentang suatu “kesatuan sistem” Kesatuan ini dapat berupa program, kegiatan, peristiwa atau sekelompok individu yang terkait oleh tempat, waktu dan ikatan tertentu. Studi kasus adalah penelitian yang diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, dan memperoleh pemahaman dari kasus tersebut. Kasus sama sekali tidak mewakili populasi dan tidak dimaksudkan untuk memperoleh kesimpulan dari populasi. Kesimpulan studi kasus hanya berlaku untuk kasus tersebut. Dalam studi kasus digunakan berbagai teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan studi documenter yang semuanya difokuskan untuk mendapat kesatuan data dan kesimpulan.

Alasan peneliti memilih pendekatan studi kasus karena studi kasus bertujuan untuk mengembangkan metode kerja yang paling efisien. Peneliti mengadakan telaah secara mendalam tentang suatu kasus. Kesimpulan hanya berlaku atau terbatas pada kasus tertentu saja, sehingga biaya dapat ditekan dan produktivitas lembaga dapat meningkat.(Ghony & Almanshur, 2012:62)

B. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, lokasi yang digunakan sebagai tempat penelitian adalah di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yang terletak di Jl. Basuki Rachmad No 100 Malang. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut karena Area Malang merupakan area yang luas dan padat penduduk, hal ini menyebabkan permintaan pelanggan terhadap layanan sumber daya listrik banyak, untuk memberikan pelayanan yang maksimal dibutuhkan proses bisnis yang efisien. PT PLN (persero) Area Malang masih menggunakan cara manual pada Proses Bisnis Monitoring Kontraknya. Hal tersebut mengurangi efisiensi pada Proses Bisnis Monitoring Kontrak. PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang berencana menggunakan suatu sistem informasi berbasis teknologi untuk mengakomodasi proses Monitoring Kontrak. Sebelum dilakukan perancangan sistem monitoring kontrak, proses bisnis yang sedang berjalan saat ini harus direkayasa ulang untuk memperoleh proses bisnis baru yang akan dibuatkan sistem informasi berbasis teknologi

C. Fokus Penelitian

Terdapat beberapa fokus penelitian yang diangkat dalam penelitian ini. Hal ini bertujuan agar penelitian dapat berjalan dengan lancar. Fokus penelitian merupakan faktor penting karena menyangkut masalah dan data yang dikumpulkan, diolah, dan dianalisis. Fokus penelitian memberikan

batasan pada objek yang akan diteliti, dengan demikian gambaran yang dihasilkan sesuai dengan permasalahan yang dirumuskan. Berikut beberapa fokus yang telah ditetapkan :

1. Proses Bisnis Monitoring Kontrak yang sedang berjalan mulai dari permintaan pelanggan sampai kontrak selesai pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang
2. Penerapan konsep *Business process Reengineering* untuk merekayasa ulang dan memperbaiki Proses Bisnis Monitoring Kontrak.
3. Rancangan usulan proses bisnis Monitoring Kontrak baru

D. Jenis Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (2002: 112) mengatakan bahwa “Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

1. Data Primer

Adalah Data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya sehubungan dengan objek penelitian. Misalnya, data yang diperoleh melalui wawancara langsung mengenai Prosedur Monitoring Kontrak yang sedang berjalan

2. Data Sekunder

Adalah data yang buka diambil atau diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data diperoleh melalui dokumen-dokumen perusahaan.

Data sekunder diperoleh dari pihak bagian SDM PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang, sebagai obyek penelitian berupa struktur perusahaan, profil perusahaan, gambaran umum *system* dan buku-buku yang berhubungan dengan tema-tema penelitian

E. Keabsahan Data

Subjektivitas peneliti merupakan hal yang dominan dalam penelitian kualitatif, mengingat dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai instrument penelitian yang utama, ditambah lagi teknik pengumpulan utama penelitian kualitatif adalah wawancara dan observasi yang dianggap banyak kelemahan ketika dilakukan secara terbuka dan tanpa kontrol (Majalah Ilmiah Pawiyatan, 2013:90). Oleh karena itu peneliti kualitatif perlu menyampaikan langkah-langkah yang diambil untuk memeriksa akurasi dan kredibilitas hasil penelitiannya.

Validitas kualitatif merupakan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur-prosedur tertentu. Sementara Reliabilitas kualitatif mengindikasikan bahwa pendekatan yang diterapkan peneliti konsisten jika diterapkan oleh peneliti-peneliti lain dan untuk proyek yang berbeda (Gibs, 2007; Creswell, 2012:285). Moleong (2005) dalam

Majalah Ilmiah Pawiyatan (2013: 90) menyatakan bahwa untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan atas 4 kriteria yaitu :

1. *Credibility*

Ada beberapa kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan derajat kepercayaan yaitu: (a) memperpanjang waktu penelitian, (b) observasi detail yang terus menerus, (c) triangulasi dan pengecekan data dengan berbagai sumber sebagai pembanding terhadap data tersebut, (d) mengekspos hasil sementara atau akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitis dengan rekan sejawat. (e) kajian kasus negative dengan mengumpulkan kasus yang tidak sesuai dengan pola yang ada sebagai pembanding, (f) membandingkan dengan hasil penelitian lain, (g) pengecekan data penafsiran dan kesimpulan dengan sesama anggota penelitian.

2. *Transferability*

Transferability atau keteralihan yaitu dapat tidaknya hasil penelitian ini ditransfer atau dialihkan atau tepatnya diterapkan pada situasi yang lain.

3. *Dependability*

Dependability atau kebergantungan yaitu apakah hasil penelitian mengacu pada kekonsistenan peneliti dalam mengumpulkan data, membentuk, dan menggunakan konsep-konsep ketika membuat interpretasi untuk menarik kesimpulan

4. *Konfirmability*.

Konfirmability atau kepastian yaitu dapat tidaknya hasil penelitian dibuktikan kebenarannya dimana hasil penelitian sesuai dengan data yang dikumpulkan dan dicantumkan dalam laporan lapangan. Hal ini dilakukan dengan membicarakan hasil penelitian dengan orang yang tidak ikut dan tidak berkepentingan dalam penelitian dengan tujuan agar hasil dapat lebih objektif.

Dalam penelitian pada Proses Bisnis Monitoring Kontrak, langkah-langkah pengujian validitas dan reliabilitas yang dilakukan adalah:

1. *Credibility*

- a. Melakukan perpanjangan pengamatan dengan wawancara kembali dengan narasumber baik yang sudah pernah ditemui

maupun yang baru. Untuk mengecek kembali apakah data yang diberikan sudah benar.

- b. Meningkatkan ketekunan dengan melakukan pengamatan secara terus menerus dan berkesinambungan.
- c. Melakukan Triangulasi, dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi teknik yaitu mengecek kredibilitas data kepada narasumber yang sama akan tetapi dengan teknik yang berbeda. Data yang diperoleh dengan wawancara, diolah menjadi *crossfunctional flowchart* lalu dicek oleh narasumber yang sama. Selain itu hasil wawancara juga disesuaikan dengan dokumen-dokumen yang ada.
- d. Menganalisis kasus negatif dengan cara mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan melalui proses wawancara sebelumnya.
- e. Menggunakan bahan referensi yaitu berupa transkrip wawancara dan foto-foto dokumentasi ketika proses wawancara atau observasi berlangsung untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan
- f. Melakukan *membercheck* yaitu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada narasumber

2. *Transferability*

- a. Peneliti membuat laporan yang berisi uraian yang rinci, jelas dan sistematis, serta dapat dipercaya agar pembaca dapat memahami

hasil penelitian tersebut, sehingga pembaca dapat memutuskan apakah hasil penelitian tersebut dapat diaplikasikan di tempat lain.

3. *Dependability*

- a. Melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian yang dilakukan oleh auditor *independent* , atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian

4. *Konfirmability*

- a. Pengecekan kesesuaian hasil penelitian dengan data yang dikumpulkan, hal ini dilakukan dengan membicarakan hasil penelitian dengan pihak yang tidak berkepentingan dalam penelitian untuk mendukung objektivitas penelitian.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. *Interview* (wawancara)

Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi yang pertama kali muncul atau digunakan untuk lebih memperjelas data yang diperoleh sebelumnya. Wawancara dilakukan secara langsung dengan informan dan tidak menutup kemungkinan mendapatkan informasi dari pihak ketiga sebagai penunjang data terkait sistem Monitoring Kontrak di lokasi penelitian

2. Dokumentasi

Pencatatan data yang dilakukan dengan menggunakan catatan tertulis tentang arsip-arsip dokumen maupun berkas-berkas yang dapat dijadikan dasar dalam melakukan analisis sistem Monitoring Kontrak.

3. Observasi (Pengamatan)

Metode ini dilakukan dengan cara pengamatan dan pencatatan tentang hal-hal yang berkaitan dengan situasi kondisi dan kegiatan yang terkait dalam Sistem Monitoring Kontrak

4. Studi Pustaka

Studi kepustakaan adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, tesis dan disertasi, peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, buku tahunan, ensiklopedia, dan sumber-sumber tertulis baik yang tercetak maupun secara elektronik.

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan pada saat melakukan penelitian agar dapat terarah, berjalan lancar, serta sistematis.

Peneliti menggunakan instrument penelitian sebagai berikut:

1. Peneliti Sendiri

Instrument penelitian utama pada penelitian kualitatif adalah si peneliti itu sendiri. Alat penelitian adalah peneliti sendiri. Kategori instrument yang baik dalam penelitian kualitatif adalah instrument yang memiliki pemahaman yang baik akan metodologi penelitian, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Hal ini dilakukan agar instrument mampu menetapkan fokus penelitian, memilih informan, sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiyono, 2006:251)

2. Pedoman wawancara (*Interview Guide*)

Pedoman wawancara yang berisi pedoman pertanyaan yang harus dibuat yang akan diajukan kepada pihak terkait dan diharapkan adanya umpan balik dari pihak yang terkait atas pertanyaan yang diajukan. Selain itu penggunaan media perekaman, seperti handycam dan kamera untuk menunjang penelitian

3. Pedoman Dokumentasi

Pedoman Dokumentasi dapat berupa buku serta salinan dokumen maupun arsip guna memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian.

4. Pedoman Observasi

pedoman observasi merupakan alat untuk memudahkan peneliti dalam mengamati data secara lengkap pada waktu berlangsungnya proses penelitian. Pedoman observasi peneliti gunakan untuk mengetahui kondisi

sarana dan prasarana, suasana aktivitas kegiatan, serta lingkungan sistem yang mengarah pada Sistem Monitoring Kontrak.

H. Analisis Data

Analisis Data merupakan pengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi, dan membuat ringkasan data agar mudah untuk dibaca dan dimengerti. Tujuan analisis data adalah untuk mengelola data untuk dipadukan dengan teori dalam usahanya untuk memecahkan suatu masalah, membatasi penemuan-penemuan sehingga menjadi suatu data yang teratur, tersusun dan lebih berarti (Miles & Huberman, 1992:15). Kontur proses analisis yang terbaik diwakili oleh gambar spiral yaitu analisis data spiral, untuk menganalisis data kualitatif, peneliti terlibat dalam proses bergerak dalam suatu lingkaran analitik. Seorang peneliti memulai dengan data teks atau gambar dan selesai dengan penjelasan atau narasi. (Creswell, 2007:150)

Tahapan penelitian yang digunakan dalam analisis data spiral (Creswell, 2007:150-152) :

a. Mengelola Data

Sebelum memulai pada tahap awal, peneliti mengumpulkan data yang diperoleh di lapangan. Misalnya data dari hasil wawancara berupa teks, serta data lain berupa gambar, dokumen, dan sebagainya. Selanjutnya pada tahapan awal dari proses analisis, peneliti mengelola data kedalam bentuk *file folder*, kartu indeks, atau arsip komputer. Disamping mengelola

data, peneliti mengubah data tersebut menjadi unit teks yang sesuai berupa (kata, kalimat, paragraf) untuk dianalisis dengan tulisan tangan atau komputer

b. Membaca dan Mengingat

Selanjutnya peneliti melanjutkan analisisnya untuk mendapatkan simpulan dari suatu basis data. Menurut Agar (103:1980), menyarankan peneliti "... membaca catatan secara keseluruhan dalam beberapa waktu. Melibatkan diri secara rinci, dan mencoba mendapatkan makna dari wawancara secara keseluruhan sebelum memecahnya menjadi beberapa bagian". Disini peneliti memberikan catatan penting dan melakukan analisa pada setiap hasil wawancara di lapangan.

c. Mendiskripsikan, mengklasifikasi, dan menginterpretasikan

Proses selanjutnya mendeskripsikan, mengelompokkan, dan menafsirkan. Disini peneliti mendeskripsikan secara rinci sistem yang ada, memecahnya dalam beberapa bagian sistem, dan terakhir memberikan sebuah tafsiran sementara berdasarkan pandangan peneliti sendiri atau pandangan dari sudut pandang dalam literatur tentang perbandingan sistem yang ada dengan sistem yang akan direkomendasikan sebagai alternatif solusi atas permasalahan yang ada pada sistem tersebut.

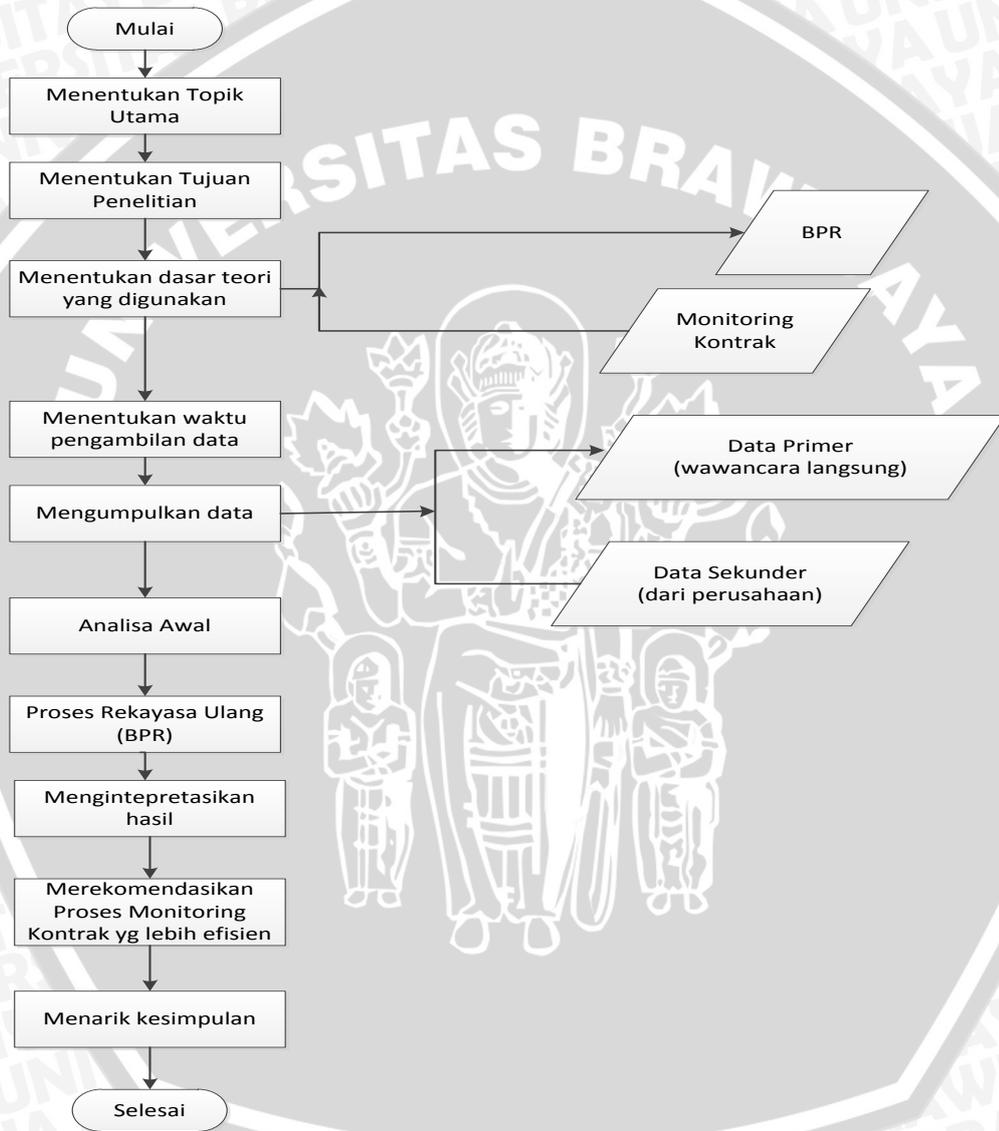
d. Menyajikan dan Menggambarkan

Pada tahapan akhir, peneliti menyajikan dan menggambarkan sistem yang akan direkomendasikan sebagai alternatif solusi dalam bentuk proposisi atau rancangan usulan.

Dalam penelitian terhadap Sistem Monitoring Kontrak , tahapan penelitian adalah:

1. Mengumpulkan data, baik data sekunder maupun data primer mengenai Proses Bisnis Monitoring Kontrak yang sedang berjalan pada PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang melalui wawancara, kemudian mengubah data menjadi unit teks berupa kalimat/ paragraf.
2. Membaca kembali teks/ paragraf hasil wawancara, untuk lebih memahami proses bisnis monitoring kontrak yang sedang berjalan.
3. Menyajikan kembali data hasil wawancara mengenai Proses Bisnis Monitoring Kontrak kedalam *crossfunctional* flowchart dan memberi catatan-catatan penting berupa masalah dan rancangan solusi proses bisnis monitoring kontrak yang ada pada setiap hasil wawancara.
4. Memberikan rekomendasi rancangan proses bisnis Monitoring Kontrak yang lebih efisien..

I. Alur Penelitian



Gambar 7 Alur Penelitian



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Perusahaan

Berawal di akhir abad ke 19, perkembangan ketenagalistrikan di Indonesia mulai ditingkatkan saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit listrik untuk keperluan sendiri. Antara tahun 1942-1945 terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang, setelah Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal Perang Dunia II. Proses peralihan kekuasaan kembali terjadi di akhir Perang Dunia II pada Agustus 1945. Saat Jepang menyerah kepada Sekutu. Kesempatan ini diambil oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi buruh/pegawai listrik dan gas bersama-sama dengan pimpinan KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas dibawah Departemen Pekerjaan Umum dan tenaga dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW.

Pada tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara)

yang bergerak di bidang listrik, gas dan kokas yang dibubarkan pada tanggal 1 Januari 1965. Pada saat yang sama, dua perusahaan Negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai pengelola tenaga listrik milik Negara dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai pengelola gas diresmikan. Pada tahun 1972, sesuai dengan peraturan pemerintah No. 17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sector swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang.

Sesuai Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga nomor : Ment.16/I/20 tanggal 20 Mei 1961, salah satunya disebutkan bahwa dibentuk daerah eksploitasi yang terdiri dari 10 daerah eksploitasi listrik umum (Pembangkit dan Distribusi) dimana salah satunya adalah wilayah Jawa Timur cabang Malang yang termasuk daerah eksploitasi IX, yang melaksanakan fungsi pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik. Namun dalam perkembangannya pada tanggal 23 Oktober 1973, berdasarkan Keputusan Direksi PLN nomor: 054/DIR/73 nama PLN Eksploitasi IX mengalami perubahan nama menjadi PLN Distribusi I/

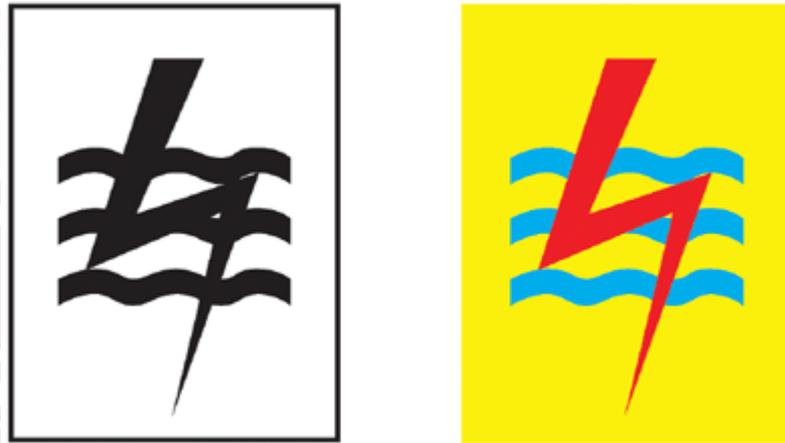
Pembangkita I. Penyempurnaan berikutnya pada tanggal 25 Februari 1976 diubah menjadi PLN Wilayah XII berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor: 042/DIR/1976. Kemudian melalui Keputusan Direksi PLN Nomor:042/DIR/1982 tanggal 3 Juli 1982. PLN Wilayah XII mengalami penyempurnaan kembali dengan nama PLN Distribusi Jawa Timur Cabang Malang dengan tugas dan tanggung jawab mengelola pendistribusian tenaga listrik di Malang dan sekitarnya.

Pada tahun 2001, karena mengikuti fenomena perubahan yang sekarang timbul serta dengan berbagai pertimbangan internal maupun eksternal, maka harus menyesuaikan diri baik institusional maupun mekanisme kerja dengan *customer service oriented*. Maka dengan Keputusan *General Manager* tanggal 30 April 2001 nama PT. PLN (Persero) Cabang Malang diubah menjadi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Dan berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 308.K/DIR/2011 tanggal 26 Mei 2011, PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang diubah menjadi PT. PLN (Persero) Area Malang. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang terletak di jantung kota Malang yakni di Jl. Jend. Basuki Rahmat No 100 telp. (0341) 326 034

2. Makna Logo Perusahaan

Bentuk warna dan makna lambang Perusahaan resmi yang digunakan adalah sesuai yang tercantum pada Lampiran Surat Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara. No: 031/DIR/76 Tanggal: 1

Juni 1976, mengenai Pembakuan Lambang Perusahaan Umum Listrik Negara.



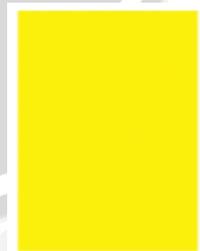
Gambar 8 Lambang PLN

Sumber : Data Sekunder PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang

Elemen-elemen dasar lambang, antara lain :

a. Bidang Persegi Panjang Vertikal

Menjadi bidang dasar bagi elemen-elemen lambang lainnya, melambangkan bahwa PT PLN (Persero) merupakan wadah atau organisasi yang terorganisir dengan sempurna. Berwarna kuning untuk menggambarkan pencerahan, seperti yang diharapkan PLN bahwa listrik mampu menciptakan pencerahan bagi kehidupan masyarakat. Kuning juga melambangkan semangat yang menyala-nyala yang dimiliki tiap insan yang berkarya di perusahaan ini.



b. Petir atau Kilat

Melambangkan tenaga listrik yang terkandung di dalamnya sebagai produk jasa utama yang dihasilkan oleh perusahaan. Selain itu petir pun mengartikan kerja cepat dan tepat para insan PT PLN (Persero) dalam memberikan solusi terbaik bagi para pelanggannya. Warnanya yang merah melambangkan kedewasaan PLN sebagai perusahaan listrik pertama di Indonesia dan kedinamisan gerak laju perusahaan beserta tiap insan perusahaan serta keberanian dalam menghadapi tantangan perkembangan jaman



c. Tiga Gelombang

Memiliki arti gaya rambat energi listrik yang dialirkan oleh tiga bidang usaha utama yang digeluti perusahaan yaitu pembangkitan, penyaluran dan distribusi yang seiring sejalan dengan kerja keras para insan PT PLN (Persero) guna memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya. Diberi warna biru untuk menampilkan kesan konstan (sesuatu yang tetap) seperti halnya listrik yang tetap diperlukan dalam kehidupan manusia. Di samping itu biru juga melambangkan keandalan yang dimiliki insan-insan perusahaan dalam memberikan layanan terbaik bagi para pelanggannya.



3. Kegiatan dan Platform Usaha Perusahaan

PLN sebagai Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perusahaan Perseroan (Persero) berkewajiban untuk menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan tetap memperhatikan tujuan

perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan sesuai Undang-Undang No 19/2000.

Kegiatan usaha perusahaan meliputi:

1. Menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan pembangkitan, penyaluran, distribusi tenaga listrik, perencanaan, dan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik.
2. Menjalankan usaha penunjang dalam penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan konsultasi, pembangunan, pemasangan, pemeliharaan peralatan ketenagalistrikan. Pengembangan teknologi peralatan yang menunjang penyediaan tenaga listrik.
3. Menjalankan kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber energi lainnya untuk kepentingan penyediaan tenaga listrik, melakukan pemberian jasa operasi dan pengaturan (*dispatcher*) pada pembangkitan, penyaluran, distribusi dan retail tenaga listrik, menjalankan kegiatan perindustrian perangkat keras dan perangkat lunak bidang ketenagalistrikan dan peralatan lain yang terkait dengan tenaga listrik, melakukan kerjasama dengan badan lain atau pihak lain atau badan penyelenggara bidang ketenagalistrikan baik dari dalam negeri maupun luar negeri di bidang pembangunan, operasional, telekomunikasi dan informasi yang berkaitan dengan ketenagalistrikan.

4. Tujuan

Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan:

- a. Meningkatkan kesejahteraan dan kemakuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi.
- b. Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan.
- c. Merintis kegiatan-kegiatan usaha menyediakan tenaga listrik.
- d. Menyelenggarakan usaha-usaha lain yang menunjang penyediaan tenaga listrik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5. Visi dan Misi perusahaan

a. Visi

Menjadi Pengelola Distribusi Tenaga Listrik yang Efisien, Andal, dan Berkualitas dengan Pelayanan Ekselen

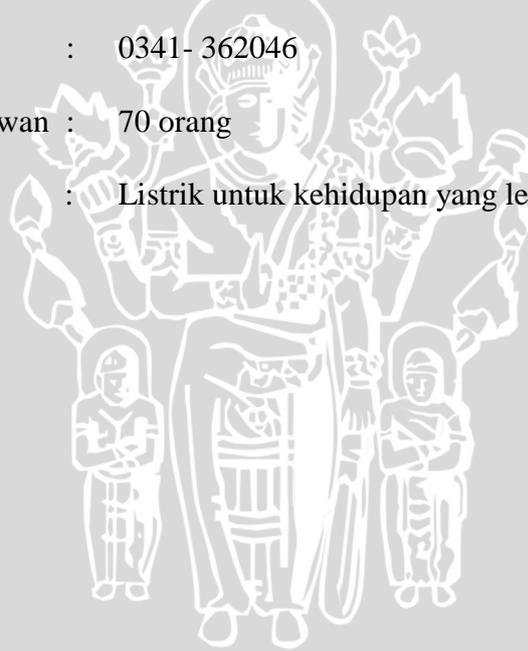
b. Misi

1. Mengelola Distribusi Tenaga Listrik yang Berorientasi Pada Kepuasan Pelanggan dan Anggota Perusahaan.
2. Mendistribusikan Tenaga Listrik Sebagai Media Untuk Meningkatkan Kualitas Kehidupan Masyarakat dan Menjadi Pendorong Kegiatan Ekonomi.

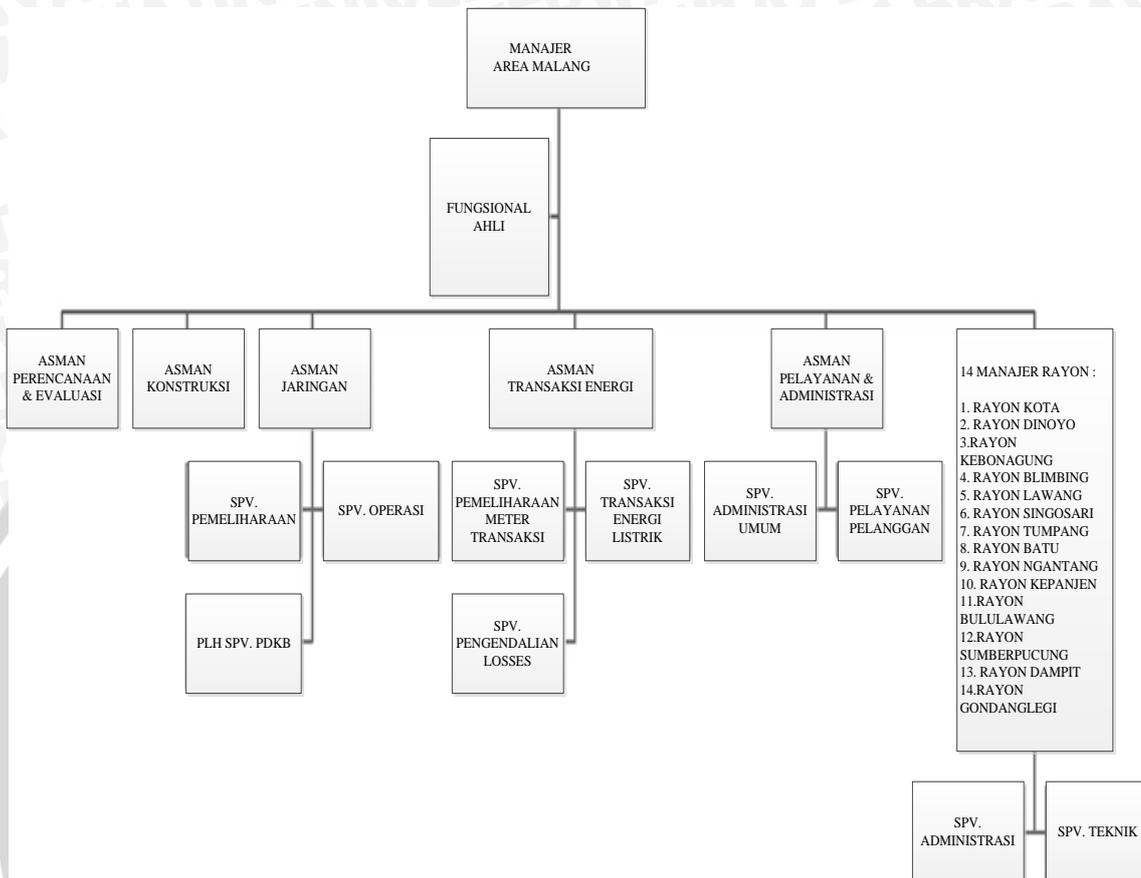
3. Mengelola Distribusi Listrik yang Aman Terhadap Lingkungan.

6. Profil perusahaan

Nama : PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area
Malang
Alamat : Jl. Basuki Rahmad 100 Malang
Telp. Kantor : (0341) 326 034
Fax : 0341- 362046
Jumlah Karyawan : 70 orang
Motto : Listrik untuk kehidupan yang lebih baik



7. Struktur Organisasi perusahaan



Gambar 9 Struktur Organisasi Perusahaan



Adapun uraian dari fungsi masing-masing jabatan adalah sebagai berikut:

a. Manajer Area

Manajer Area bertugas untuk mengkoordinasikan pengelolaan pendistribusian dan penjualan tenaga listrik dengan mengkonsolidasikan tertib Administrasi Tata Usaha Langganan, Administrasi Keuangan, Administrasi Perbekalan, serta mengelola SDM untuk menjamin tercapainya kinerja yang ditetapkan dan menghasilkan keuntungan serta citra PLN yang lebih baik.

b. Fungsional Ahli

Fungsional ahli terdiri dari beberapa fungsi dengan tugas masing-masing:

1. *Senior Specialist II* Kinerja

Senior Specialist II Kinerja memiliki tugas untuk mengevaluasi pencapaian target kinerja dan mengkoordinasikan RKAP untuk meningkatkan hasil kinerja.

2. *Analyst* Kinerja

Analyst Kinerja memiliki tugas untuk mengkoordinasikan laporan kinerja dan validasi data lintas fungsi untuk mendukung pencapaian target kinerja yang ditetapkan.

3. *Assistant Analyst* Kinerja

Assistant Analyst Kinerja memiliki tugas untuk mengolah data pendukung sebagai bahan penyusunan RKAP dan laporan kinerja

untuk mendukung perencanaan dan pencapaian target kinerja yang ditetapkan

4. *Senior Engineer* II Lingkungan dan Keselamatan Ketenagalistrikan
Senior Engineer II Lingkungan dan Keselamatan Ketenagalistrikan memiliki tugas untuk mengevaluasi dan menganalisa program pengendalian pencegahan kecelakaan, pencemaran dan pengelolaan limbah untuk menjamin terpenuhinya standarisasi yang berlaku bagi kenyamanan pegawai dalam bekerja sesuai ketentuan perundang-undangan.
5. *Engineer* Lingkungan dan Keselamatan Ketenagalistrikan
Engineer Lingkungan dan Keselamatan Ketenagalistrikan memiliki tugas untuk melakukan kegiatan pelaksanaan pengelolaan lingkungan terpadu melalui program pencegahan kecelakaan, program pengendalian pencemaran dan pengelolaan limbah untuk menjamin terpenuhinya standarisasi yang berlaku sesuai ketentuan perundang-undangan.
6. *Assistant Engineer* Lingkungan dan Keselamatan Ketenagalistrikan
Assistant Engineer Lingkungan dan Keselamatan Ketenagalistrikan memiliki tugas untuk memastikan informasi, panduan dan juklak teknis pencegahan kecelakaan kepada Pekerja/ masyarakat umum, instalasi, dan lingkungan sekitar instalasi untuk meminimalisir terjadinya kecelakaan dalam upaya memenuhi ketentuan perundang-undangan dan standarisasi yang berlaku

7. *Senior Specialist* II Manajemen Mutu

Senior Specialist II Manajemen Mutu memiliki tugas untuk mengkoordinasikan dan mengevaluasi konsistensi Implementasi Sistem dan prosedur bisnis proses secara berkala dan berkelanjutan untuk mendukung sistem manajemen mutu berjalan efektif dan kontinyu

8. *Analyst* Manajemen Mutu

Analyst Manajemen Mutu memiliki tugas untuk mengevaluasi efektifitas tinjauan manajemen (*management review*) secara periodic melalui audit mutu internal untuk mendukung kesempurnaan perbaikan pelaksanaan sistem manajemen mutu

9. *Assistant Analyst* Manajemen Mutu

Assistant Analyst Manajemen Mutu memiliki tugas untuk melaksanakan kegiatan penyusunan dokumen mutu yang baru maupun revisi dan menyampaikan hasil perubahannya atas hasil audir eksternal untuk meningkatkan tertib administrasi dalam penyusana dokumen.

c. Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi

Asisten Perencanaan dan evaluasi memiliki tugas untuk mengkoordinasikan rencana kegiatan perusahaan tahun berikutnya mulai dari RUPTL, RKAP, LKAO, LKAI, Prakiraan beban, *Master Plan* Jaringan distribusi dan kelayakan Pembangunannya untuk

menunjang kegiatan operasional dalam melaksanakan rencana jangka pendek dan menengah.

d. Asisten Manajer Konstruksi

Asisten Manajer konstruksi memiliki tugas mengkoordinasikan rencana kegiatan konstruksi jaringan distribusi meliputi penyusunan RAB, perencanaan dan pengadaan kebutuhan material teknik, penyusunan TOR yang mengacu pada standar konstruksi dan spesifikasi peralatan material teknik serta pelaksanaan dan pengendalian konstruksi jaringan distribusi sampai siap operasi untuk pembangunan / rehabilitasi jaringan distribusi.

e. Asisten Manajer Jaringan

Asisten Manajer Jaringan memiliki tugas untuk melaksanakan koordinasi, pengendalian dan evaluasi kegiatan Operasi, Efisiensi, Pemeliharaan, Pembangkitan, PDKB TM dan fungsi lain terkait, untuk mencapai keandalan, efisiensi dan tingkat mutu pelayanan.

f. Supervisor Pemeliharaan

Supervisor Pemeliharaan memiliki tugas untuk melaksanakan kegiatan pemeliharaan tenaga listrik dan pemulihannya untuk meningkatkan standar sistem penyaluran listrik yang handal sesuai tingkat mutu pelayanan yang ditetapkan.

g. Supervisor Operasi

Supervisor Operasi memiliki tugas untuk mengatur sistem dan operasi penyaluran tenaga listrik, mengendalikan operasinya, mengkoordinir

pemadaman tenaga listrik dan pemuliuannya untuk mencapai standar sistem penyaluran listrik, keandalan dan tingkat mutu pelayanan yang ditetapkan.

h. Supervisor PDKB

Supervisor PDKB memiliki tugas untuk memastikan pelaksanaan kegiatan PDKB SUTM melalui Surat perintah Pelaksanaan Pekerjaan (SP2B) dan Surat Perintah Pengawasan dan Pelaksanaan Pekerjaan (SP3B) termasuk pengujian peralatan PDKB untuk menekan jumlah dan lama padam sesuai TMP.

i. Asisten Manajer Transaksi Energi Listrik

Asisten Manajer Transaksi Energi Listrik memiliki tugas untuk mengkoordinasikan kegiatan pembacaan meter (Fungsi II) pembuatan rekening (Fungsi III), Pengelolaan APP terdiri dari (Pemasangan, Pengoperasian, Pemeliharaan dan Pengendalian) untuk memenuhi standar operasional yang berlaku dan mendapatkan hasil pengukuran yang cepat dan akurat.

j. Supervisor Pengendalian Susut

Supervisor Pengendalian Susut memiliki tugas untuk melaksanakan kegiatan pengendalian efisiensi susut jaringan dan mengolah data pemakaian energy pelanggan untuk menekan susut penjualan dan mengurangi penyadapan akibat PJU illegal dan papan reklame.

k. Supervisor Transaksi Energi Listrik

Supervisor Transaksi Energi Listrik memiliki tugas untuk mengkoordinasikan pembacaan meter (Fungsi II), pembuatan rekening (Fungsi III), Pemasangan, Pengoperasian, pengendalian Alat Pembatas Pengukuran (APP-Mekanik), proteksi pelanggan/ jaringan distribusi, *Automatic Meter Reading* (AMR), untuk memenuhi standar operasional yang berlaku.

1. Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi

Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi memiliki tugas untuk memastikan kegiatan pemeliharaan meter transaksi bahwa sistem pengukuran dan pembatas daya masih berfungsi dengan benar dan berada dalam julat kelas akurasi untuk memenuhi standar operasional yang berlaku.

m. Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi

Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi memiliki tugas untuk mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan fungsi I, IV, V, dan VI, serta mengendalikan fungsi administrasi untuk meningkatkan kepuasan pelayanan kepada Pelanggan

n. Supervisor Administrasi Umum

Supervisor Administrasi Umum memiliki tugas untuk memastikan dan memonitor administrasi SDM, kegiatan kesekretariatan, proses akuntansi dan keuangan untuk menjamin terpenuhinya tertib administrasi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

o. Supervisor Pelayanan Pelanggan

Supervisor Pelayanan Pelanggan memiliki tugas untuk memastikan kegiatan verifikasi/rekonsiliasi fungsi I, IV, V, VI. Serta kegiatan peningkatan pelayanan kepada pelanggan melalui strategi pemasaran produk untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan pengaman pendapatan

B. Gambaran Umum Proses Bisnis yang sedang berjalan

Untuk merancang Sistem Monitoring Kontrak, perlu dilakukan pemetaan proses yang sedang berjalan. Langkah ini sangat penting untuk mempermudah kita menentukan proses-proses mana yang tidak efisien dan harus diperbaiki atau dihilangkan serta tahapan apa saja yang perlu ditambah agar mencapai hasil yang maksimal. Berikut ini adalah proses bisnis monitoring kontrak pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. Proses yang akan direkayasa ulang difokuskan pada proses-proses yang dapat dikontrol oleh PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang . Pemetaan proses monitoring kontrak yang ada dibuat berdasarkan hasil wawancara di setiap divisi sebagai berikut

Interview Divisi Sekretariat & Umum (SIUM)**Tanggal interview : 20/11/2013****Pukul : 14.00**

- NL : Proses apa saja yang ada di SIUM untuk proses monitoring Kontrak?
- SR : Untuk proses yang ada di SIUM mulai Proses dari Surat pelanggan, membuat nota dinas untuk usulan pekerjaan dan proses pengetikan kontrak
- NL :Nota Dinas usulan pekerjaan berapa lama diproses disini?
- SR :Nota Dinas hari ini dikirim, maksimal 1 hari, pengecualian jika saya (petugas) sedang sakit atau dinas keluar otomatis lebih lama.
- NL :Setelah memberi nomor pada Nota Dinas, Dokumen Nota Dinas dibawa ke bagian mana?
- SR :Ke Panitia Pengadaan Barang dan Jasa, bisa menggunakan AMS, (Aplikasi Manajemen Surat berbasis web), semua proses administrasi di PLN menggunakan aplikasi AMS misalnya membuat surat keputusan, berita acara, Nota Dinas, surat masuk dari pelanggan, surat keluar ke pelanggan, surat observasi.
- NL :Apakah persetujuan kontrak juga dilakukan di SIUM?
- SR :Persetujuan kontrak kan pasti berupa tanda tangan manajer area Malang
- NL :Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan tanda tangan manajer area?
- SR :Tergantung, biasanya dari manajemen vendor ingin semua proses transaksi, administrasi dll cepat, maksimal 2-3 hari, jika manajer area tidak ada di tempat. Jika ada hanya membutuhkan waktu 1 hari . Proses di SIUM dari awal adalah memproses surat :masuk dari pelanggan, memberi nomor Nota Dinas, dan pengetikan surat Kontrak
- NL :Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk pengetikan perjanjian kontrak?
- SR :Rata-rata 10 menit selesai,
- NL :Apakah setelah pengetikan, surat kontrak langsung dibawa ke manajer area?
- SR :Ke asmen pelayanan dan administrasi untuk dimintakan paraf, baru ke manajer area, berkas-berkas harus dilengkapi terlebih dahulu, paling lama 1 minggu, tapi tiap pekerjaan kontrak tidak sama. Setelah berkas lengkap dan di paraf baru dibawa ke manajer area Malang

Interview bagian Sekretariat & Umum (SIUM) 2**Tanggal Interview : 18/12/2013****Pukul : 15.00**

NL :Dari wawancara saya kemarin, saya menggambarkan prosesnya dengan *crossfunctional flowchart*, apakah sudah benar?

SR :Kemaren saya tekankan di SIUM tidak membuat Nota Dinas, Tapi hanya memberi nomor Nota Dinas dari Manajer Area ke Panitia Pengadaan Barang dan Jasa. Biasanya ketua Panitia minta dikirimkan suratnya langsung, dan kita mengirim melalui buku ekspedisi. Setelah panitia memilih vendor pemenang kita diberikan dokumen vendornya, lalu kita buat Surat Perjanjian Kontrak.

NL :Setelah Surat Perjanjian Kontrak selesai apakah benar dibawa ke 4 Direksi Pengawas?

SR :Oh iya, Kontrak kalau sudah jadi vendornya dipanggil kesini, untuk melengkapi penawaran, *company profilnya*, sampai dokumennya lengkap. Lalu vendor tanda tangan diatas materai silang, SPK dicetak 2 rangkap, satunya diberikan ke direktur vendor, dan satu lagi diberikan ke Manajer Area Malang. Setelah itu di stempel, di scan dan diberikan ke Direksi Pekerjaan.

NL :Untuk waktu prosesnya?

SR :Kalau saya di penomoran Nota Dinas maksimal 1 jam, dan untuk pengetikan juga sekitar 1 jam paling lama maksimal 1 hari saja.

NL :Mulai SPK selesai sampai diterima oleh Direksi Pekerjaan berapa lama waktunya?

SR :Rata-rata 1 hari, karena kita memberikannya lewat AMS (Aplikasi Manajemen Surat)

Interview bagian Perencanaan

Tanggal Interview : 28/11/2013

Pukul :13.00

NL :Apa saja proses yang ada di Perencanaan untuk monitoring Kontrak?

FQ :Yang pertama adalah proses perluasan jaringan untuk pasang baru dan tambah daya, mulai dari awal prosesnya dari permohonan pelanggan melalui telpon 123, web, bisa langsung kesini (Area), bisa surat ke Rayon. Kalau permohonan yang ditujukan kesini (Area) masuknya ke Manajer Area dan diteruskan ke Perencanaan. Kalau permintaan dari Rayon, Rayon skalian mengirimkan gambar jaringannya. Untuk perluasan jaringan dan dayanya kurang dari 200 kva kita berikan ke Rayon untuk disurvei, jika lebih dari 200 kva atau pelanggan TM (Tegangan Menengah) langsung Perencanaan yang survey sendiri karena ini adalah pekerjaan besar. Jadi, daya 41.500-200 kva diberikan ke Rayon untuk disurvei, dan daya >200 kva langsung di survey oleh Perencanaan. Jika tanpa proses perluasan jaringan, langsung Rayon yang memasang. Kalau dengan perluasan jaringan harus lewat perencanaan, walaupun gambar, material dari Rayon tapi yang membuat rencana dari sini.

Untuk Dokumennya isinya Nota Dinas dari Asmen Perencanaan ke Asmen Pelayanan dan Administrasi, isinya Nota Dinas dengan lampiran BEP dengan factor dari nilai RAB, jam nyala, dan golongan tarif. BEP adalah kajian Finansial, tapi sebelum dibuat kajian finansial harus ada kajian operasional terlebih dahulu seperti gambar jaringan. Itu semua adalah proses sebelum pelanggan membayar.

NL :Bagaimana proses setelah Pelanggan membayar?

FQ :Nilai RAB tadi kita buat kontrak, karena kita membuat realisasi pekerjaan apabila Pelanggan sudah membayar,

NL :Jadi setelah Pelanggan membayar, Nota Dinas akan diberikan dari Asmen Pelayanan & Administrasi ke Asmen Perencanaan kembali?

FQ :Iya, bagian Pelayanan & Administrasi memberikan informasi kesini (perencanaan), berupa Nota Dinas.

Jika pelanggan sudah membayar, Perencanaan memberikan Nota Dinas ke manajer Area, Lalu manajer Area memberikan Nota Dinasnya ke Panitia pengadaan Barang dan jasa untuk dilelang. Setelah ditunjuk vendor pemenang oleh panitia, Nota Dinas dikembalikan ke manajer Area. Dari manajer Area diserahkan ke SIUM untuk dibuatkan kontrak

Di Perencanaan juga ada kontrak yang istilahnya kontrak gelondongan/ borongan, misalkan perluasan Jaringan tegangan rendah, kita buat kontrak awal prediksi dengan jumlah yang besar istilahnya kontrak induk. Untuk Kontrak gelondongan ini kita langsung serahkan ke konstruksi. Tidak membuat kontrak lagi, karena sudah ada kontrak induk di awal yang mengikuti prosedur awal.

Jadi dari perencanaan keluar 3 Nota Dinas, ke Pelayanan&Administrasi, Manajer Area, dan ke Konstruksi.

NL :Untuk waktu membuat Nota Dinas sampai ke manajer Area berapa rata-rata waktu yang dibutuhkan?

FQ :Belum ada standarnya, yang penting setelah disurvei kita sesegera mungkin membuat Nota Dinas ke manajer Area. Kira-kira butuh waktu 2 hari.

NL :Untuk memulai kajian finansial pasti memerlukan dokumen, dokumennya berupa apa?

FQ :Berdasarkan Surat Permohonan Pelanggan saja kita langsung survey, karena Surat Permohonan Pelanggan adalah dasar kita memulai survey.

Interview bagian Perencanaan 2

Tanggal Interview : 24/12/2013

Pukul : 13.00

NL :Dari hasil wawancara kemaren saya memetakan prosesnya dengan *crossfunctional flowchart* apakah sudah benar prosesnya ?

RD :Iya ini sudah benar

NL :Untuk waktu mulai permohonan pelanggan sampai menerima surat berapa hari?

RD :Membutuhkan waktu sekitar 5 hari sampai pemberitahuan kembali kepada pelanggan, suvey biasanya memerlukan waktu 1 hari. Pembuatan Nota Dinas sampai diterima oleh PP sekitar 1 hari juga. Setelah kita menerima informasi pembayaran dari PP kita membuat Nota Dinas ke Manajer Area kira-kira 1 hari

Interview divisi Pelayanan Pelanggan

Tanggal Interview : 22/11/2013

Pukul : 11.00

NL :Apa saja proses bisnis yang ada di bagian pelayanan pelanggan?

SP :Proses bisnis di Pelayanan Pelanggan yang terkait dengan kontrak yaitu pembuatan Nota Dinas dari Asmen Pelayanan dan Administrasi kepada Asmen Perencanaan setiap ada transaksi pembayaran biaya penyambungan, pasang baru maupun tambah daya yang memerlukan perluasan jaringan

Dalam memonitor pembayaran biaya penyambungan, pasang baru, maupun tambah daya yang memerlukan perluasan jaringan, kita memonitornya menggunakan aplikasi AP2T, lalu kita buat Nota Dinas ke Asmen Perencanaan, Asmen Perencanaan meneruskan ke Asmen Konstruksi untuk dibuatkan kontrak.

NL :Jadi Kontraknya dibuatkan di Konstruksi?

SP :Iya, dan sekarang ada kontrak-kontrak yang istilahnya kontrak payung/kontrak terbuka, ada pelanggan2 bisa langsung masuk ke dalam kontrak yang artinya kontraknya sudah tersedia begitu kita menginformasikan lewat Nota Dinas dan ada pembayaran DP, langsung masuk kontrak, biasanya ada kontrak yang nilainya besar, jadi belum bisa masuk kontrak payung, dan kita membuat Nota Dinas ke Perencanaan, Perencanaan meneruskan ke Konstruksi, Konstruksi membuat kontrak lewat panitia Pengadaan Barang dan Jasa.

Kemudian dari kita memonitor pembayaran dan menindaklanjuti dengan Nota Dinas, kita juga memonitor pelaksanaan pekerjaannya sampai realisasi penyambungan.

NL :Mengenai sumber anggaran untuk basket 1, basket 2, dan basket 3 apakah juga ditangani disini?

SP :Kalau basket ditangani di Jaringan, kalau di Pelayanan Pelanggan anggaran terkait dengan SKKO . SKKO di Pelayanan Pelanggan adalah SKKO yang terkait dengan Pemutusan dan Penyambungan, pengadaan formulir di Pelayanan Pelanggan, dan SKKO untuk sosialisasi, dll. Kalau basket itu ada di Jaringan.

NL :Mulai dari memonitor biaya penyambungan sampai membuat Nota Dinas membutuhkan waktu berapa lama?

SP :H+1 dari pembayaran, langsung dibuatkan Nota Dinas

NL :Untuk pembuatan Nota Dinas sampai ke Perencanaan berapa lama?

SP :Setelah membuat Nota Dinas langsung kita bawa ke bagian Perencanaan.

NL :Jadi kira-kira membutuhkan waktu 1 hari ya pak?

SP :Kira-kira 2 hari, kalau dari pembayaran sampai nyala kita memiliki waktu 75 hari.

Interview bagian Pelayanan & Administrasi 2

Tanggal Interview : 24/12/2013

Pukul : 10.00

NL :Dari hasil wawancara kemarin saya memetakan prosesnya dengan *crossfunctional flowchart* apakah sudah benar prosesnya ?

SP :Berarti inidiambil sampai tagihan vendor ya, saya kira sudah benar ini,

NL :Untuk pengawasan di PP yang berkaitan dengan SKKO ya pak?

SP :Kalau pengawasan yang SKKO ini sudah dilaksanakan di Rayon, kalau di pelayanan pelanggan tidak ada pengawasan lagi. Jadi SPK ke Pelayanan Pelanggan hanya untuk monitor saja, bukan pengawasan. Jadi untuk mengetahui sudah terealisasi apa belum PP memonitor sendiri. Misalnya

ada pelanggan yang bayar BP tapi belum nyala, bisa saya ketahui untuk berikutnya saya tanyakan ke konstruksi untuk menanyakan kontraknya. Jadi SPK di PP hanya sebagai pemberitahuan saja. Jadi Setelah menerima SPK saya memonitor realisasi kontrak, dan memonitor mutasi DIL (Data Induk Langganan)

NL :Untuk waktu prosesnya

SP :Setelah menerima Nota Dinas dari perencanaan ada lagi mengirim Nota Dinas tersebut ke Rayon untuk pemberitahuan kepada pelanggan, bahwa permintaannya telah di survey, dan untuk menerbitkan Surat ijin Penyambungan. Bisa juga untuk restitusi, misalnya apabila pelanggan sudah mebayar BP, tapi kontrak tidak bisa dilaksanakan jadi uang tersebut harus dikembalikan. Proses mengirim Nota Dinas ke Rayon rata-rata 1 hari. Untuk proses membuat Nota Dinas ke Asmen Perencanaan 2 hari setelah pembayaran. Isinya Nota Dinas untuk proses pemborongan pekerjaan.

Interview divisi Konstruksi

Tanggal interview : 26/11/2013

Pukul : 13.00

NL :Proses bisnis yang di bagian Konstruksi untuk monitoring kontrak apa saja mbak?

TN :Dari Perencanaan Nota Dinas ke P2BJ atau Pejabat, lalu dibedakan mana yang akan jadi kontrak dan mana yang jadi Surat Penunjukan Langsung. Kalau dari Pejabat namanya SPL. Sebenarnya prosesnya paling banyak ada di Panitia, karena panitia yang menentukan cara pembuatannya bisa melalui penawaran langsung, bisa penunjukkan, kalau penawaran langsung nanti masuk ke e-proc.

NL :Berarti Nota Dinas yang dibuat di Konstruksi itu Nota Dinas apa mbak?

TN :Kita tidak menerima Nota Dinas, sebenarnya Konstruksi itu menerimanya setelah menjadi Kontrak, ND untuk kontrak-kontrak yang besar ya, ada 2 macam yaitu investasi dan pemasaran , untuk investasi dari kita misalnya seperti pembangunan penyulang baru, sisipan, dari Perencanaan punya data kalau penyulang sudah over dan perlu disisipkan, dari kita membuat

rekapannya setelah ada data itu, Perencanaan membuat RAB, setelah itu Nota Dinasnya langsung ke P2BJ, karena itu pekerjaan investasi/ modal jadi besar, Panitia melakukan pelelangan melalui e-proc.

Sebenarnya kalau di Konstruksi prosesnya adalah pengawasan, jadi alurnya kontrak, mulai dari data Perencanaan membuat RAB, lalu ke Panitia, di Panitia dilelang, menentukan pemenang, setelah mendapatkan pemenang baru dibuatkan kontrak oleh secretariat, baru diberikan ke setiap direksi. Direksinya beda-beda, ada direksi konstruksi dan direksi jaringan tergantung pekerjaannya. Dan direksinya melakukan pengawasan pekerjaan di lapangan. Monitoringnya kita melihat dari tanggal kontrak, tanggal awal kontrak dan akhir kontrak. Dalam suatu kontrak bisa jadi ada nomor addendum untuk perpanjangan waktu kontrak.

Semua Nota Dinas itu dari perencanaan, setelah dari Perencanaan yang untuk modal langsung ke panitia, dari panitia didapatkan pemenang untuk kontrak, lalu kontraknya diberikan kepada direksi pengawasan.

NL :Ada berapa direksi pengawas?

TN :Ada 4, Asmen Konstruksi, Asmen Jaringan, Asmen Transaksi Energi, dan Asmen Pelayanan & Administrasi. Untuk Pekerjaan mengenai modal / investasi ada yang ke Konstruksi atau yang ke Jaringan. Kalau PA untuk pembangunan, sifatnya inventaris yang untuk perkantoran. Kalau direksi Transaksi Energi yang ada hubungannya dengan susut, penggantian Kwh yang rusak

NL :Untuk setiap pengawasan pekerjaan pasti ada laporannya ya mbak?

TN :Kalau berkasnya sudah lengkap. Kita check dulu pekerjaannya sudah selesai berapa %, lalu hasil monitoringnya di check oleh direksi pengawasnya, jika ada kekurangan akan dikembalikan dulu untuk dilengkapi, baru setelah dokumennya lengkap di serahkan ke keuangan untuk penagihan.

NL :Mulai dilakukannya pengawasan pelaksanaan kontrak setelah menerima dokumen apa?

TN :Sebenarnya kita bisa mulai lewat Nota Dinas, jadi sistem jempot bola. Ketika proses Nota Dinas Perencanaan ke Panitia, misalnya Panitia sudah ada yang nawar, tapi belum memiliki SPK, oleh Panitia akan dimintakan nomor kontrak ke SIUM, jadi vendor yang sudah diberikan nomor kontrak oleh Panitia, menunjukkan Nota Dinas nya ke pengawas. Jadi kita

bisa mulai melakukan pengawasan dengan Nota Dinas saja, karena pembuatan SPK memerlukan waktu yang lama.

Kalau di Konstruksi memang lebih ke pengawasannya, kalau yang membuat Kontrak itu SIUM, awal mula bisa keluar kontrak dari Nota Dinas, Nota Dinas investasi pengajuannya dari Perencanaan, kalau Nota Dinas pemasaran itu dari pembayaran BP Pasang Baru, Perubahan Daya dari rayon masing-masing. Selain itu, di Konstruksi ada pengawasan tentang pengadaan, karena kita berhubungan dengan material, pengadaan dengan jumlah besar bisa dalam bentuk kontrak, kalau yang kecil bisa dalam bentuk SPL. Pengawasannya mulai dari jumlah dan datangnya material.

NL :Mulai dari pengawasan sampai pembuatan laporan membutuhkan waktu berapa lama?

TN :Tergantung, ada jangka waktunya, jangka waktu ditentukan dalam SPL. Sebenarnya maksimal 2 minggu sebelum kontrak selesai sudah harus ada laporannya, agar kita bisa memeriksa kekurangannya, dan diperbaharui lagi sebelum tanggal jatuh temponya, tapi kenyataannya banyak kendala kendala yang membutuhkan perpanjangan waktu, harus ada alasannya lalu dibuatkan adendum.

Interview bagian Konstruksi 2

Tanggal interview : 23/12/2013

Pukul : 13.00

NL :Dari hasil wawancara kemaren saya memetakan prosesnya dengan *crossfunctional flowchart* apakah sudah benar prosesnya ?

TN :Kalau dari segi pengawasan, Kita menerima surat kontrak, lalu dibagikan ke setiap pengawasannya, di pengawasan mengawasnya dari material dan konstruksinya.

Kita tidak membuat dokumen hasil pengawasan.

NL :Jadi apa output dari bagian Konstruksi.

SP :Iya, kita tidak membuat berkas, berkas tagihan ini hanya dibuat oleh vendor, kita hanya perlu checklist berkas tagihan yang dibuat. Jadi ada pengawasan di lapangan, dan pengawasan penagihannya untuk ke keuangan. Dokumen hanya sampling dari pengawasan di lapangan saja, biasanya berupa foto-foto, itupun untuk pengawasan yang tidak sesuai dengan standart atau material yang kurang.

NL :Nanti Dokumen sampling yang tidak sesuai dibawa kemana?

TN :Itu hanya sebagai arsip kita saja, tidak dibawa ke bagian di luar konstruksi.

Pokoknya setiap kita dapat SPK kita hanya pengawasan lapangan standar konstruk dan standar material, lalu pengawasan berupa checklist berkas tagihan dari vendor sesuai atau tidak. Setelah checklist berkas tagihan lengkap baru kita mintakan tanda tangan ke direksi pengawas (Asman Konstruksi)

Yang menandakan kontrak selesai adalah dibuatnya Berita acara kemajuan fisik, dan Berita acara serah terima yang menandakan vendor sudah menagihkan dan sudah selesai mengerjakan kontrak. Ada juga kode 7 itu permintaan material dari vendor, Lalu ada kode 3 yaitu mengenai pengembalian material dari vendor, yang terakhir ada BA pengoperasian. Itu semua ada di berkas tagihan yang dibuat vendor.

NL :Mulai dari checklist sampai menyerahkan ke keuangan membutuhkan waktu berapa lama?

TN :Tergantung SPK nya, kalau di kita biasanya ada yang salah biasanya sampai 1 bulan, tapi kalau hanya checklistnya 1 minggu sudah bisa ke keuangan. Setelah checklist kita masukkan ke SAP baru diberikan ke keuangan.

NL :Kalau dari SIUM memberikan SPK, berapa lama konstruksi baru menerima SPK?

TN :Secara real pasti agak lama untuk menerima SPKnya, tapi kita bisa jemput bola hanya dengan adanya Nota Dinas dari Panitia, karena kita sudah tahu pemenang vendornya. Itu mempercepat proses pengawasan.

NL :Jadi waktu yang dibutuhkan untuk menerima berkas SPK banyak?

TN :Kira-kira membutuhkan waktu 1-2 bulan baru kita terima SPK nya, tapi kalau kita memulai lewat Nota Dinas, 1 minggu sudah bisa jalan pengawasannya.

Interview bagian Panitia Pengadaan Barang dan Jasa

Tanggal Interview : 28/11/2013

Pukul : 11.00

NL :Proses bisnis yang ada di Panitia apa saja?

PR :Proses yang ada disini dari Nota Dinas Manajer Area ke Panitia. Lalu Panitia Pengadaan Barang dan Jasa (P2BJ) akan mengakses portal e-proc untuk menentukan metode yang dipilih untuk menentukan vendor, ada 3 pilihan metode Penunjukkan langsung, Pemilihan, atau Pelelangan.

NL :Apa bedanya ketiga metode pemilihan ini?

PR :Bedanya kalau Penunjukkan Langsung untuk pekerjaan-pekerjaan yang spesifik, dan hanya salah satu vendor saja yang bisa mengerjakan. Atau pengadaan yang sifatnya urgent itu juga melalui penunjukkan langsung. Selain itu untuk batas penunjukkan langsung adalah nilainya, nilai dibawah 100 jt kita menggunakan penunjukkan langsung. Kalau metode pemilihan, minimal kita masuk ke portal e-proc untuk memilih 3 vendor. Kita undang, untuk menanyakan minat ketiga vendor tersebut, jika mereka berminat kita masuk ke proses prakualifikasinya, dia memasukkan *company profile dll*,

NL :Setelah tahap prakualifikasi, proses apa selanjutnya?

PR :Setelah prakualifikasi, dokumennya kita evaluasi, kalau vendor tersebut *qualified* kita lanjutkan untuk kita undang memasukkan penawaran mereka. Untuk metode pemilihan ini karena kita mensyaratkan harga terendah dari ketiga vendor tersebut, maka vendor yang memberi penawaran terendahlah yang jadi pemenang. Tapi tidak hanya rendah saja, jika vendor melakukan penawaran rendah 10% dari HPS maka kita harus mengevaluasi kembali vendor tersebut, layak atau tidaknya, sesuai atau tidaknya pekerjaan vendor dengan yang kita harapkan. Apabila vendor tersebut layak, maka dialah yang keluar sebagai pemenang.

Kalau metode pelelangan sebenarnya sama dengan metode pemilihan, hanya saja pemilihan lebih umum, dalam artian seluruh Indonesia boleh memasukkan penawarannya, atau tidak ada batasan vendor, batasan dalam pelelangan biasanya kita tentukan pelelangan untuk vendor yang ada di gred tertentu.

NL :Apa maksud dari gred?

PR :Gred adalah golongan kualifikasi vendor. Ada 7 gred dalam kualifikasi vendor.

NL :Siapa yang menentukan Gred untuk vendor?

PR :Yang menentukan adalah PLN sendiri, karena jenis pekerjaannya PLN yang mengetahui.

NL :Lalu untuk metode pemilihan tadi, kita minimal harus memilih 3 vendor, dalam memilih 3 vendor ini berdasarkan apa?

PR : Untuk memilih 3 vendor itu kebetulan kita tidak pernah memilih yang diluar malang, karena yang tahu pelaksanaan pekerjaan itu pelaksanaannya ada dan siap kerja adalah untuk pekerjaan mendesak (45 hari sudah harus nyala), jadi jika kita memilih vendor diluar malang koordinasinya sulit

Tapi untuk pekerjaan tidak *urgent* yang namanya e-proc harus selalu melalui metode pelelangan, tidak boleh menggunakan metode penunjukkan maupun pemilihan.

NL :Lalu, jika penunjukkan langsung untuk pekerjaan yang nilainya dibawah Rp 100.000.000, berapa standar nilai untuk metode pemilihan langsung?

PR :Kita menggunakan metode pemilihan langsung ketika pekerjaan itu memiliki nilai diatas Rp 100.000.000 dan dibawah Rp 300.000.000.

NL :Dalam proses pelelangan setelah mendapatkan pemenang, apa proses yang selanjutnya?

PR :Setelah mendapatkan pemenang, kita membuat dokumen penunjukkannya (dokumen vendor pemenang) lalu diserahkan ke bagian SIUM untuk ditindaklanjuti membuat kontrak. Jadi tugas P2BJ selesai sampai pemilihan vendor pemenang dan memberikan dokumen vendor tersebut ke SIUM

NL :Berapa waktu yang diperlukan untuk ketiga metode pemilihan vendor ini?

PR :Untuk pemilihan dan penunjukkan, paling cepat penunjukkan 18 hari, Pemilihan 34 hari, sedangkan pelelangan 45 hari, karena paling banyak vendornya, dan kita harus berkoordinasi dengan vendor vendor yang ada di luar area malang selama proses pelelangan tersebut.

Interview Bagian Panitia Pengadaan Barang dan Jasa 2

Tanggal Interview : 23/12/2013

Pukul 14.00

NL :Dari hasil wawancara kemaren saya memetakan prosesnya dengan *crossfunctional flowchart* apakah sudah benar prosesnya ?

AG :Yang menentukan untuk menjadi pemenang adalah berdasarkan harga terendah yang ditawarkan. Sebelum mendapatkan vendor dengan harga terendah tersebut, dalam proses pengadaan menggunakan mekanisme pasca kualifikasi.

Kualifikasi apa saja yang perlu ditentukan, salah satunya adalah gred vendor tersebut. Di PLN ada beberapa user sebagai pengguna barang dan jasa

1. Asman Pelayanan & Administrasi untuk pekerjaan yang utama mengenai pemasaran
2. Asman Jaringan untuk pekerjaan yang bersifat operasional.
3. Asman Transaksi Energi Listrik untuk pekerjaan yang bersifat keandalan.

User tersebut membuat rencana pekerjaan yang dituangkan ke dalam Nota Dinas ke Manajer Area yang sudah dilampiri RAB dari Asman Perencanaan.

Berdasarkan Nota Dinas dari user, Manajer Area membuat Nota Dinas ke Panitia untuk proses pengadaannya dengan metode penunjukkan, pemilihan, dan pelelangan. Disamping itu juga ditunjuk pejabat pengadaan, yang tugasnya memproses pengadaan dibawah Rp 300.000.000,- sesuai SK DIR No 305, akan tetapi khusus di PT PLN Area Malang tugas pejabat hanya sampai Rp 50.000.000,-

Selanjutnya adalah proses pembuatan kontrak di SIUM. Setelah SPK jadi dan diterima oleh direksi pekerjaan, Direksi Pekerjaan melalui pengawas pekerjaan melakukan proses pengawasan pekerjaan.

Setelah Kontrak Selesai, maka akan dilakukan pembayaran tagihan di vendor.

NL :Bagaimana untuk waktu di setiap prosesnya?

AG :jangka waktunya berapa itu sudah diatur di SK DIR, misalnya pelelangan disini sudah diatur jangka waktunya, pelelangan membutuhkan jangka waktu paling lama. Kalau untuk pemilihan tidak ada aturan tertulis, terserah panitia. Tahapan-tahapannya ada prosedur pemilihan, minimal bisa 15 hari kerja. Kalau penunjukkan lebih mudah, lebih cepat waktu prosesnya.

Interview Bagian Keuangan

Tanggal Interview : 26/11/2013

Pukul : 13.00

NL :Apa saja proses Bisnis yang ada di bagian keuangan?

M :Prosesnya masih manual, setelah vendor selesai mengerjakan kontrak dilapangan, vendor membuat tagihan, tagihan berupa berkas-berkas yang dibawa kesini (keuangan), lalu kita buat checklist istilahnya, dan kita sesuaikan dengan SAP. Jadi, tagihan yang telah disetujui oleh direksi pengawas dimasukkan ke SAP oleh tugas, dan bagian keuangan menyesuaikan kembali di SAP tersebut. Dari SAP muncul nomor PO (Purchase Order) untuk masing-masing kontrak. Baru setelah itu kita membuat Mirro untuk membuat tagihan ke distribusi untuk vendor yang siap bayar. Dan dikirimkan ke kantor distribusi.

Monitoring kontraknya, biasanya kita diberikan buku bank dari distribusi yang menjelaskan pembayaran tagihan-tagihan, barulah kita menginputnya ke dalam monitoring untuk SKKI dan SKKO.

NL: Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk distribusi memberikan buku bank ke bagian keuangan?

M :Paling lama 2 minggu, tergantung pembayarannya. Kalau dari petugas pengawas ke kita paling lama 2 hari kita sudah kirimkan ke distribusi.

Interview bagian Keuangan 2

Tanggal Interview : 23/12/2013

Pukul : 15.00

NL :Dari hasil wawancara sebelumnya saya memetakan prosesnya dengan *crossfunctional flowchart*, apakah proses ini sudah benar?

M :Ini membuat Mirro dulu, baru tagihan. Baru ditagihkan ke distribusi.

NL :Berarti dari Mirro baru dibuatkan tagihan?

M :Iya, mirro itu muncul dari SAPnya, lalu kita buat daftar checklist tagihan, lalu dimasukkan rekapannya, dibuatkan surat tagihan baru dikirimkan ke distribusi, di bagian keuangannya. Dari distribusi nanti dibayarkan, dibuatkan buku bank, baru dikirimkan lagi ke kita.

NL :Lalu untuk waktu prosesnya

M :Kalau dokumennya sudah lengkap langsung kita buatkan Mirro, rata-rata 2 hari, dari Mirro dibuatkan checklist, dan rekapnya,

NL :Dari distribusi memberikan buku bank kemari berapa hari?

M :Kira-kira 1 minggu.

Interview Divisi Gudang

Tanggal interview : 23/12/2013

Waktu interview : 11.00

NL : Apa saja proses yang ada di bagian gudang untuk Monitoring Kontrak?

DM : Di gudang kalau mau pengadaan, ada suatu Tim, yaitu Panitia Pengadaan Barang dan Jasa, Tim itu adalah user pengguna barang yang membuat rencana anggaran, membuat ND RAB ditujukan ke asmen perencanaan, user itu bisa distribusi, bisa niaga atau siapapun yang akan menggunakan barang. Untuk Asmen Perencanaan biasanya ke maz Fiqih, nanti bisa ditanyakan agar lebih jelas. Nanti diolah untuk dipesankan barang oleh Panitia, P2BJ yang pesan barang ke vendor. Seharusnya, untuk memesan ada surat pesanan. Jadi SPK atau SPL harus jadi terlebih dahulu, sebelum barang datang. Kalau tidak ada ini, saya tidak tahu barang apa saja yang dipesan. Tapi kenyataan, terkadang SPK atau SPL belum selesai barang sudah datang karena emergency, seperti gangguan, dan tidak boleh padam terlalu lama. Dari Nota Dinas saja saya sudah bisa tahu apa saja yang dipesan, karena Nota Dinas merupakan awal yang menunjukkan anggarannya, atau jika ND belum jadi saya bisa meminta RAB nya terlebih dahulu. Sesuai kebutuhan, Setelah SPK, SPL, atau ND sudah kita terima, barang yang dipesan datang. Kita terima lalu kita check sesuai atau tidak dengan yang dipesan, kalau tidak sesuai kita mengingatkan kembali ke vendornya. Atau bisa kita terima saja barangnya, cocok atau tidak cocok dengan pesanan. Karena ada Tim sendiri yang bertugas memeriksa barang, yaitu Panitia Pemeriksa Kualitas Barang.

NL : Jadi yang memeriksa sesuai atau tidaknya barang yang datang adalah Tim Kualitas Barang?

DM : Iya, yang menyatakan barang baik atau tidak adalah Panitia Pemeriksa Kualitas Barang, tapi alangkah baiknya, kita mengingatkan saja kalau barang yang diantar tidak sesuai. Saya harus berkoordinasi dengan tim Kualitas, karena jika Tim Kualitas belum mengatakan barang tersebut sesuai saya tidak bisa memasukkan ke dalam sistem. Setelah barang siap, barang akan diambil oleh vendor sesuai kebutuhan dan kita yang memantau barang yang diambil.

Di bagian perencanaan ada mas Rudi yang membuat RAB, dan membuat checklist barang yang akan dipesan dengan nomor materialnya. Setelah

barang sesuai baru saya masukkan ke sistem bahwa barang sudah tersedia.

Interview divisi Gudang

Tanggal interview : 27/12/2013

Waktu interview : 09.30

NL :Dari wawancara sebelumnya dengan divisi gudang, saya menggambarkan proses bisnis yang ada dengan *crossfunctional flowchart* , apakah gambar ini sudah benar?

TG :Iya, jadi Vendor mengirimkan barang kepada pihak logistik (gudang) sesuai surat jalan, surat jalan ini ada di SPK, mencakup material apa saja yang dibeli, setelah barang diterima oleh gudang, selanjutnya gudang memberitahu P2KB untuk melakukan pemeriksaan kualitas barang , stlh di lakukan pemeriksaan kualitas ternyata tidak ada masalah, selanjutnya adalah proses untuk TOG 2 atau K2, TOG 2 tersebut untuk berkas kualitas barang, kalau K2 itu untuk penerimaan barang yang masih berupa stock

Tim Kualitas mengecek kualitas barang sesuai dengan spek yang dipesan, sedangkan yang membuat dokumen kualitas untuk SAP tetap divisi Gudang, tapi keterangannya dari kualitas barang, nama nama panitia juga ada dalam SAP tersebut.

NL :Jadi yang membuat dokumen kualitas barang adalah divisi Gudang?

TG :Benar, setelah P2KB memeriksa barang yang datang, daftar checklist diserahkan kembali ke gudang, dan petugas gudang yang berwenang memasukkan informasi tersebut ke dalam SAP. Dari tim kualitas kalau sudah ok/ siap, diproses K2 nya yaitu bukti penerimaan, yang artinya barang tersebut sudah menjadi hak milik PLN

NL :Setelah bukti penerimaan ini dibuat, barang dapat diambil oleh vendor yang mengerjakan?

TG :Yaa jika barang itu sudah menjadi stock di rak, ada lagi, proses pengambilan barang stock, yaitu siapa vendor yang mendapat kontrak sesuai RAB nya, dia membuat K7(bukti pemakaian), harus disahkan

secara sistem yang dinamakan sistem reservasi, no reservasi digunakan untuk mengambil barang yang dipesan oleh vendor, dan digunakan sebagai bukti pengeluaran barang oleh divisi gudang.

NL :Apakah nomor reservasi dibuat oleh Gudang?

TG :Bukan, nomor reservasi biasanya dibuat di pengawas pekerjaan. Setelah hasil reservasi dicetak, baru dibawa ke logistic, dari nomor reservasi dijemput, diketik baru kemudian diakui untuk pengeluaran barang, setelah diakui pengeluarannya baru vendor tersebut dilayani untuk pengambilan barang

NL :Jadi menyerahkan barang ini berdasarkan nomor reservasi?

Ya jadi pengambilan barang oleh vendor yang membutuhkan nomor reservasi

NL :Kalau berdasarkan wawancara sebelumnya, saya mendapat informasi bahwa SPK diberikan kepada bagian gudang untuk mengetahui jenis barang dipesan dll, jadi apakah vendor tidak bisa mengambil barang hanya dengan menggunakan SPK?

TG :Suatu kontrak yang telah ditandatangani pihak manajemen, divisi yang terkait di dalamnya wajib memiliki tindasan, supaya dapat memonitor barang yang akan dipesan dan dikeluarkan, jadi SPK digunakan untuk mempersiapkan barang yang akan diambil oleh vendor, tapi dalam proses mengeluarkan barang tetap menggunakan nomor reservasi.

NL :Lalu dari divisi gudang menerima SPK sampai barang datang membutuhkan waktu berapa hari?

TG :Sampai barang datang, tergantung vendor, biasanya masa kontrak sekitar 30 hari, tidak ada ketentuan waktu barang dikirim, asalkan masih dalam masa kontrak tersebut. Gudang tidak bisa menekan batas waktu ketentuan pengiriman barang, tergantung kesepakatan antar pihak yang membuat kontrak. Ada yang langsung mengirim barang begitu kontrak dibuat, dan ada yang mengirim ketika batas akhir kontrak selesai, yang seperti inilah yang menghambat proses selanjutnya.

NL :Apakah begitu barang datang P2Kb langsung memeriksa kualitas barang?

TG :Tergantung banyaknya barang yang harus di periksa kualitasnya, kita tetap mengusahakan untuk cepat, akan tetapi bila barang yang harus diperiksa banyak, inilah yang dapat menghambat proses pemeriksaan

NL :Apakah memerlukan waktu sampai 1 bulan?

TG :Tidak sampai 1 bulan, mulai barang datang sampai siap untuk diperiksa biasanya 3 hari, hanya saja kendala volume pekerjaan , maksimal pemeriksaan kualitas barang 1 minggu

Interview Divisi Jaringan

Tanggal Interview : 18/12/2013

Waktu Interview : 10.00

NL :Apa saja proses bisnis di Jaringan?

:Di PLN itu ada beberapa jenis pekerjaan, yaitu pekerjaan Investasi, Pekerjaan Operasi, dan Pemasaran, Kalau investasi biasanya berhubungan dengan Konstruksi, Kalau jaringan biasanya pekerjaan Operasi. Di jaringan mengurus operasi juga mengurus investasi. Misalnya pembangunan baru itu termasuk investasi, kalau pemeliharaan termasuk operasi, tergantung pekerjaannya yang mana.

NL :Untuk memulai pengawasan pekerjaan kontrak apakah benar dimulai dari surat kontrak?

Tergantung usulan pekerjaan apa, misalnya jika mau mengadakan pemeliharaan yang membutuhkan investasi barang bari, itu berhubungan dengan SKKI, yang membuat RAB nya itu perencanaan, direksi pekerjaannya Jaringan. Begitu pula SKKO, untuk pemeliharaan, contoh rehabilitasi SUTR yang penampangnya kecil akan diganti yang besar, mulai dari perencanaan dulu lalu dibuatkan SPK lalu ditunjuk direksi pengawasnya tergantung jenis pekerjaannya.

NL :Setelah proses pengawasan selesai, output dari jaringan apakah berupa laporan hasil pengawasan?

Outputnya berupa tagihan, sama dengan konstruksi sebenarnya dan dibawa ke keuangan. Kecuali jika ada kerja tambah/ kurang, harus dibuatkan berita acara kerja tambah atau berita acara kerja kurang.

NL :Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mulai melakukan pengawasan sampai pekerjaan itu selesai?

Tergantung panitia, Panitia yang memberikan waktu. Biasanya panitia hanya membuat waktu maksimal 90 hari kerja, mulai kontrak datang sampai nyala. Setelah diterima SPK langsung koordinasi dengan vendor untuk membuat planning pekerjaan. Baru melakukan pengawasan.

NL : Untuk laporan/ tagihan vendor yang sudah selesai apakah langsung dibawa ke bagian keuangan?

Harus persetujuan direksi pengawas dulu, jika dokumen sudah lengkap dan diperiksa oleh pengawas pekerjaan, dan secara kontraktual sudah sesuai, akan dimintakan tanda tangan ke direksi pengawas, baru dibawa ke bagian keuangan.

Interview Divisi Jaringan 2

Tanggal Interview : 03/01/2014

Waktu Interview : 14.30

NL : Dari hasil wawancara saya dengan Asman Jaringan beberapa waktu yang lalu , saya telah menggambarkan proses bisnis yang ada dengan *crossfunctional flowchart* , apakah gambar proses ini sudah benar?

BW : menurut saya ini sudah benar, jadi divisi jaringan menerima SPK, penunjukkan pengawas, lalu membuat plan dengan vendor, kemudian melakukan pengawasan di lapangan, setelah pekerjaan selesai baru kita menerima berkas tagihan vendor, dan melakukan *checklist* setelah beerkas sesuai, kita inputkan ke SAP, dan ditandatangani oleh Asman Jaringan, baru kita bawa ke divisi keuangan

NL : mulai dari menerima SPK sampai penunjukkan pengawas kontrak memerlukan waktu berapa hari?

BW : biasanya 3-5 hari sampai penunjukkan pengawas kontrak, bisa juga langsung dilakukan penunjukkan pengawas apabila sudah menerima SPK

NL : untuk membuat plan pekerjaan dengan vendor membutuhkan waktu berapa hari ?

BW : dalam membuat plan, biasanya kita mengundang vendor untuk hadir, lalu merencanakan apa saja yang akan dikerjakan serta membuatkan nomor reservasi untuk vendor, proses ini membutuhkan waktu 3-4 hari.

NL : Berapa waktu yang dibutuhkan untuk checklist tagihan vendor?

BW : untuk *checklist* tergantung apakah vendor cepat dalam memasukkan berkas tagihan ke Jaringan, normalnya proses *checklist* membutuhkan waktu 4 hari, akan tetapi, ada beberapa hal yang menyebabkan proses *checklist* menjadi lama, paling lama *checklist* membutuhkan waktu 2 minggu.

Sedangkan setelah *checklist* selesai proses memasukkan ke dalam SAP tidak membutuhkan waktu lama, hanya sekitar 1 hari saja, setelah semua berkas ditandatangani oleh Asman Jaringan, berkas tersebut langsung kami bawa ke divisi keuangan untuk ditagihkan.

NL : saya mengetahui dari divisi SIUM, bapak juga merangkap sebagai pejabat pengadaan, apakah benar pak?

BW : Iya, selain tugas saya di divisi konstruksi saya juga merangkap sebagai pejabat pengadaan.

NL : untuk proses pengadaan yang dilakukan oleh pejabat, apakah ada ketentuan tertentu pak ?

BW : Untuk pengadaan yang diproses oleh pejabat, adalah pengadaan dengan metode penunjukan langsung dengan nominal \leq Rp 50.000.000,-

NL : Untuk proses pengadaannya sendiri apakah sama dengan proses pengadaan dengan metode penunjukan yang ada di Panitia pengadaan?

BW : secara garis besar prosesnya sama dengan panitia pengadaan. Dimulai dengan penunjukan langsung vendor yang kita anggap sesuai dengan pekerjaan, lalu melakukan negosiasi dan penawaran harga dengan vendor yang bersangkutan, persetujuan vendor yang ditunjuk oleh Manajer Area, kemudian membuat berkas kelengkapan vendor yang kita berikan kepada SIUM.

NL : Bagaimana untuk waktu setiap prosesnya?

BW : Penunjukan vendor maksimal kita lakukan dalam waktu 1 hari, penawaran dan negosiasi membutuhkan waktu sekitar 4 hari, sedangkan pembuatan dokumen kelengkapan vendor juga memerlukan waktu 4 hari

Interview divisi Transaksi Energi Listrik

Tanggal Interview : 27/12/2013

Waktu : 14.00

NL :Apakah proses bisnis yang ada di divisi Transaksi Energi Listrik sama dengan proses bisnis di divisi lain terkait dengan pengawasan pelaksanaan kontrak?

EK :Iya, proses bisnis yang ada di Divisi Tranel ini sama seperti divisi lainnya terkait dengan pengawasan kontrak.

NL :Bagaimana mengenai waktu-waktu di setiap proses bisnisnya?

EK :Setiap vendor berbeda-beda, jika suatu vendor masih belum lengkap secara administrasi. Permintaannya tagihannya tidak bisa saya proses, karena secara administrasi vendor masih belum memenuhi. Jadi setelah pengawasan dan kita mendapat berkas tagihan vendor, kita *checklist*, lalu kita masukkan ke SAP nominal tagihannya.

NL :Pekerjaan dengan jenis anggaran seperti apakah yang dikontrol oleh divisi Tranel?

EK :Kalau untuk jenis anggarannya, Divisi Tranel mengatasi pekerjaan dengan jenis anggaran SKKO

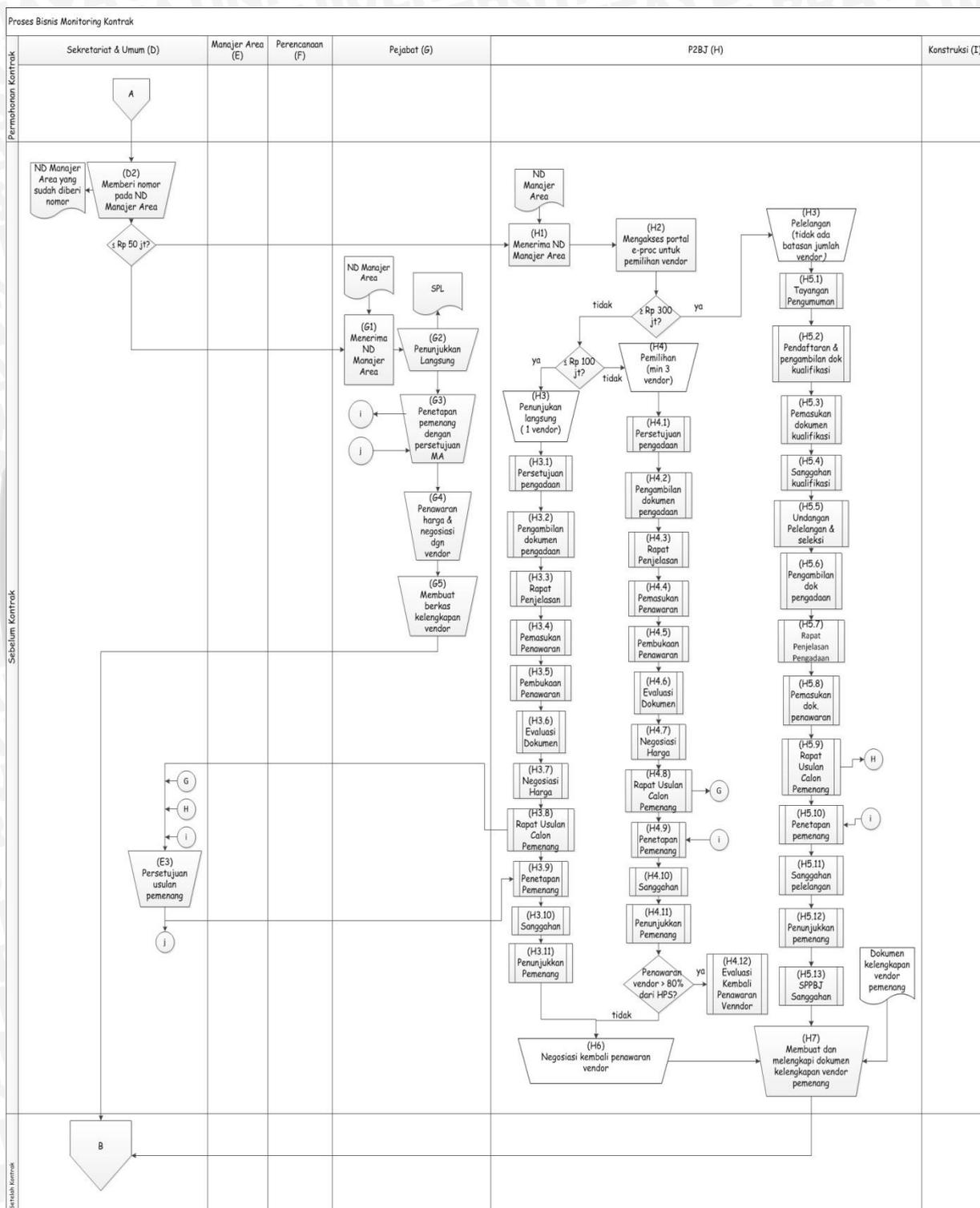
Terkadang dalam suatu pekerjaan, oleh panitia kita tidak diberi RKS yang ada dalam SPK, jadi sebagai pengawas kita tidak tahu pekerjaan apa saja yang perlu diawasi, tiba-tiba nama kita muncul sebagai pengawas pekerjaan. Ini menyebabkan kebingungan dan menyebabkan pelaksanaan kontrak terlambat, padahal dalam suatu pelaksanaan kontrak pengawas pekerjaan dengan vendor harus membuat jadwal pekerjaan, agar kontrak tersebut dapat selesai sesuai waktu yang ditentukan.

Setelah vendor mendapat SPK, ada beberapa vendor yang langsung bergerak, dan ada yang menunggu pengawas untuk mulai bekerja, jika pengawas tidak mengetahui tugasnya maka akan terjadi *miscommunication* antara pengawas dan vendor yang menyebabkan pengawasan pelaksanaan pekerjaan tidak tepat waktu

NL :Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk *checklist* tagihan vendor?

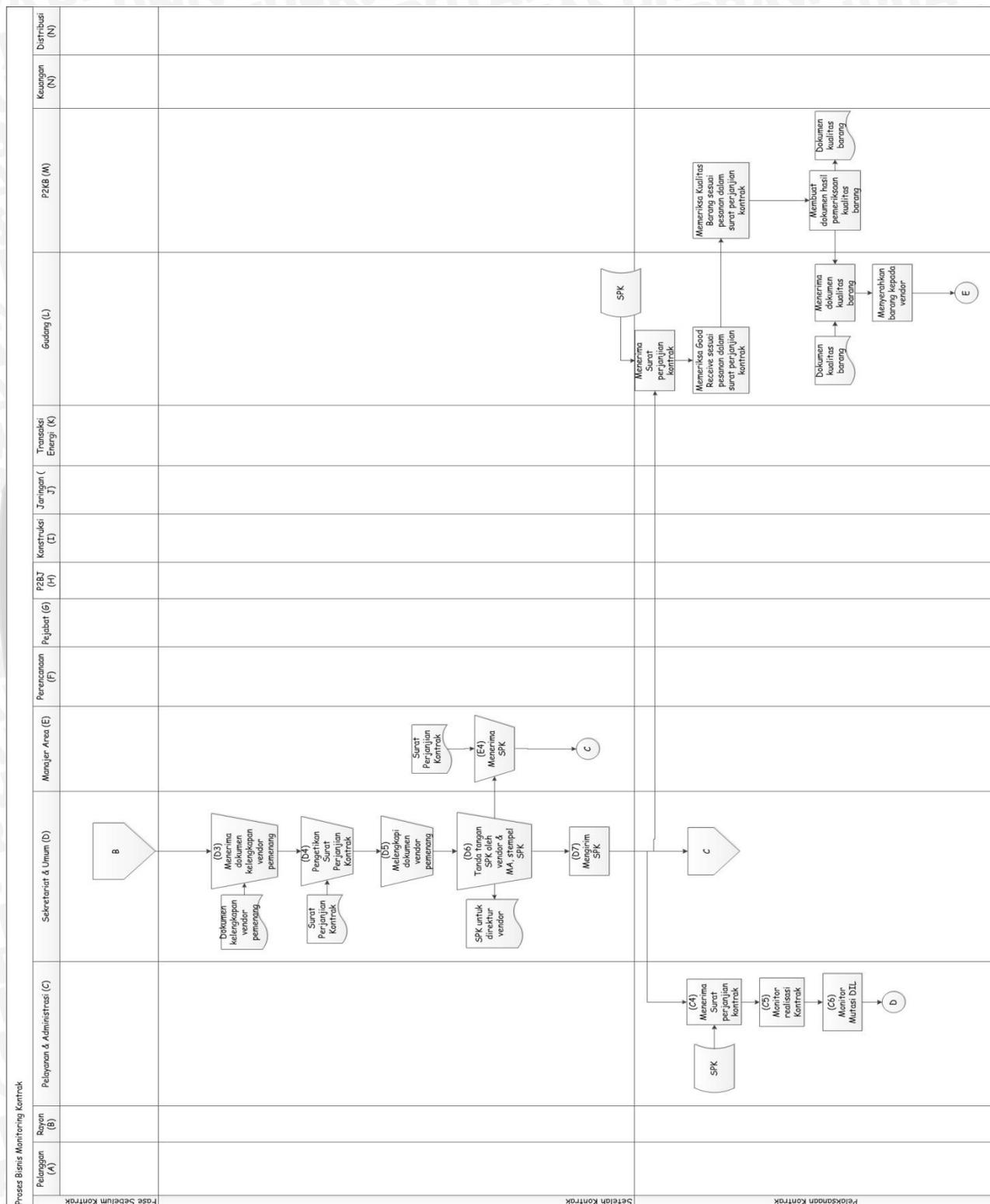
EK :Rata-rata untuk *checklist* tagihannya apabila perlu menyesuaikan di lapangan rata-rata 2 minggu.





Gambar 11 Fase Sebelum Kontrak

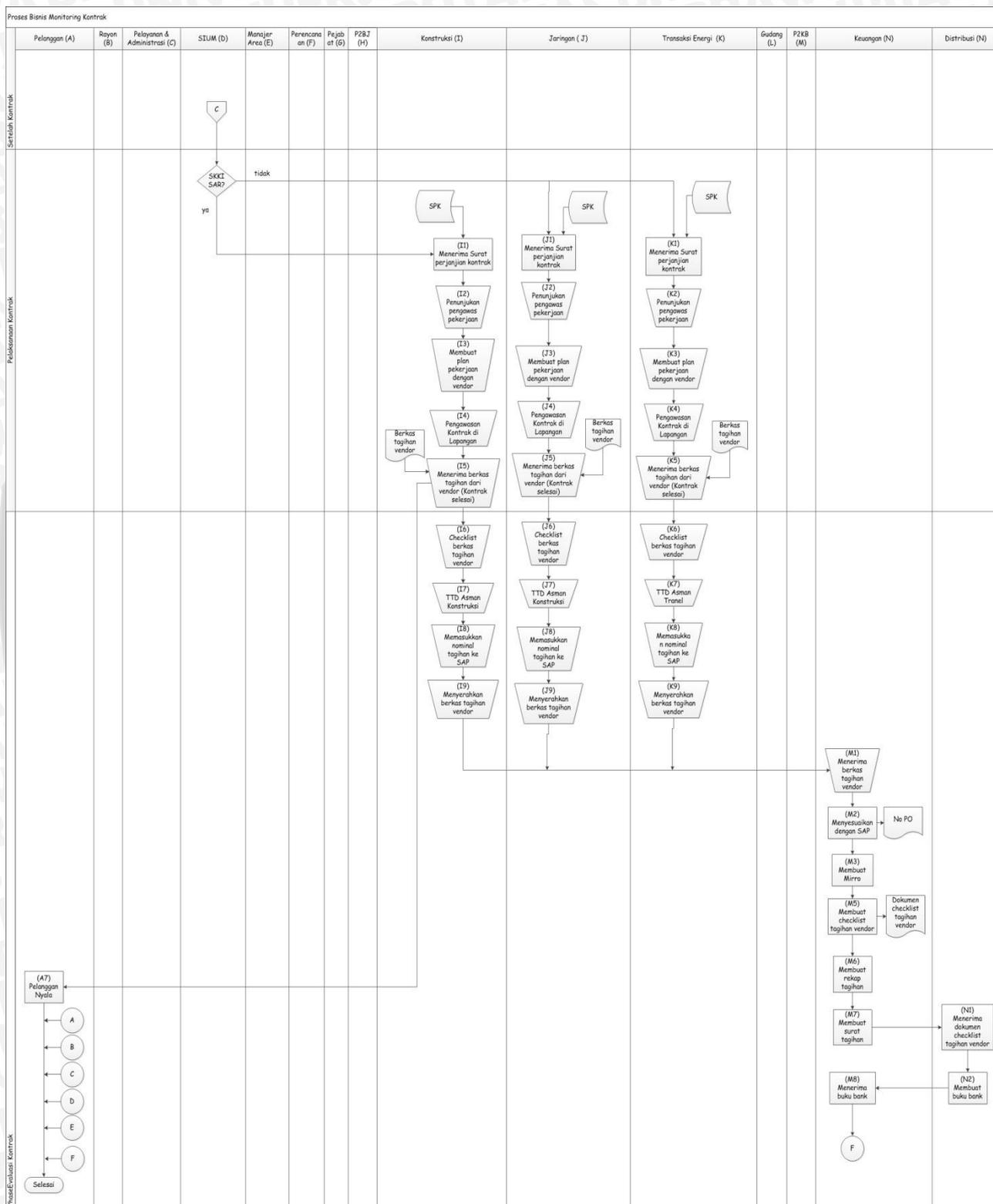
Sumber : Data Primer Diolah



Gambar 12 Fase Setelah Kontrak

Sumber : Data Primer Diolah





Gambar 13 Fase Pelaksanaan dan Evaluasi Kontrak

Sumber : Data Primer Diolah



Tabel 3 Rincian Proses Bisnis Lama

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
Fase Permohonan Kontrak					
1	B1	Rayon	Menerima permohonan pelanggan	1	hari
2	E1	Manajer Area	Menerima permohonan pelanggan	1	hari
3	F1	Perencanaan	Menerima tembusan permohonan pelanggan		
4	B2	Rayon	Melakukan survei	1	Hari
5	F2	Perencanaan	Melakukan survei		
6	B3	Rayon	Mengirimkan hasil survey beserta gambar jaringan kepada divisi Perencanaan	1	Jam
7	F3	Perencanaan	Membuat Nota Dinas Perencanaan dan mengirim ke divisi Pelayanan & Administrasi	1	hari
8	C1	Pelayanan & Administrasi	Menerima Nota Dinas Perencanaan dan meneruskan ND ke Rayon	1	hari
9	B4	Rayon	Menerima Nota Dinas dari Pelayanan & Administrasi.		
10	B5	Rayon	Memberi pemberitahuan jawaban dari permohonan kontrak kepada pelanggan	2-3	hari
11	A2	Pelanggan	Pelanggan menerima Restitusi / Surat Pembatalan Permohonan Kontrak.	2-3	hari
12	A3	Pelanggan	Pelanggan menerima SIP	2-3	hari
13	C2	Pelayanan & administrasi	Divisi pelayanan & Administrasi mengecek pembayaran kontrak melalui AP2T	1	hari
14	A4	Pelanggan	Pelanggan membayar	2-3	hari
15	C3	Pelayanan & Administrasi	Membuat Nota Dinas YanAd kepada Asman Perencanaan	1	hari
16	F4	Perencanaan	Menerima Nota Dinas YanAd	1	hari

Lanjutan Tabel 3 Rincian Proses Bisnis Lama

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
17	F5	Perencanaan	Membuat Nota Dinas kepada Manajer area.	1	Hari
18	E2	Manajer Area	Menerima Nota Dinas dari divisi Perencanaan dan mengirim ke SIUM	1	hari
19	D1	Sekretariat & Umum	Menerima Nota Dinas dari Manajer Area		
Fase Sebelum Kontrak					
20	D2	Sekretariat dan umum	Memberi Nomor pada Nota Dinas Manajer Area dan mengirim kepada Panitia Pengadaan Barang dan Jasa (P2BJ)/pejabat	1	hari
21	G1	 Pejabat	Menerima Nota Dinas Manajer Area	1	hari
22	G2		Penunjukkan langsung (nominal pekerjaan \leq Rp 50 jt)	1	hari
23	G3		Penetapan pemenang dengan persetujuan Manajer Area melalui Nota Dinas	1	hari
24	G4		Penawaran harga dan negosiasi dengan vendor	4	hari
25	G5		Membuat berkas kelengkapan vendor	"3-4	hari
26	H1	P2BJ	Menerima Nota Dinas Manajer Area	1	hari
27	H2		Mengakses portal <i>e-proc</i> untuk pemilihan vendor	1	jam
28	H3		Penunjukkan langsung	12	hari
29	H3.1		Persetujuan Pengadaan	1	hari
30	H3.2		Pengambilan Dokumen Pengadaan	2	hari
31	H3.3		Rapat Penjelasan	1	Hari
32	H3.4		Pemasukan Penawaran	1	Hari
33	H3.5		Pembukaan Penawaran	1	Hari

Lanjutan Tabel 3 Rincian Proses Bisnis Lama

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
34	H3.6		Evaluasi Dokumen	1	Hari
35	H3.7		Negosiasi Harga	1	Hari
36	H3.8		Rapat Usulan Calon Pemenang	1	Hari
37	H3.9		Mengirim Nota Dinas ke Manajer Area untuk usulan Penetapan Pemenang	1	Hari
38	H3.10		Sanggahan	1	Hari
39	H3.11		Penunjukkan Pemenang	1	Hari
40	H4		Pemilihan	19	hari
41	H4.1		Persetujuan Pengadaan	1	Hari
42	H4.2		Pengambilan Dokumen Pengadaan	3	Hari
43	H4.3		Rapat Penjelasan	1	Hari
44	H4.4		Pemasukan Penawaran	1	Hari
45	H4.5		Pembukaan Penawaran	1	Hari
46	H4.6		Evaluasi Dokumen	1-2	Hari
47	H4.7		Negosiasi Harga	3	Hari
48	H4.8		Rapat Usulan Calon Pemenang	1	Hari
49	H4.9		Mengirim Nota Dinas ke Manajer Area dan Penetapan Pemenang	1	Hari
50	H4.10		Sanggahan	3	Hari
51	H4.11		Penunjukkan Pemenang	1	Hari
52	H4.12		Evaluasi Kembali Penawaran vendor dengan Penawaran >80% HPS	1	Hari
53	H5		Pelelangan	37	hari
54	H5.1		Tayangan Pengumuman	5	hari
55	H5.2		Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen Kualifikasi	1	hari
56	H5.3		Pemasukan Dokumen kualifikasi	1	hari
57	H5.4		Masa sanggah hasil Prakualifikasi	3	hari

Lanjutan Tabel 3 Rincian Proses Bisnis Lama

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
58	H5.5		Undangan Pelelangan/ Seleksi Umum	1	hari
59	H5.6		Pengambilan Dokumen Pengadaan	1	hari
60	H5.7		Rapat Penjelasan Pengadaan	3	hari
61	H5.8		Penawaran pemasukan dokumen penawaran	7	hari
62	H5.9		Rapat Usulan Calon Pemenang	2	hari
63	H5.10		Mengirim Nota Dinas ke Manajer Area dan Penetapan Pemenang	1	hari
64	H5.11		Sanggahan hasil pelelangan/ seleksi	5	hari
65	H5.12		Penunjukkan Pemenang	5	hari
66	H5.13		SPPBJ sanggahan tidak benar	2	hari
67	H7		Membuat dan Melengkapi dokumen Kelengkapan vendor pemenang	"3-4"	hari
Fase Setelah Kontrak					
67	D3	SIUM	Menerima dokumen kelengkapan vendor pemenang	1	hari
68	D4	SIUM	Pengetikan Surat Perjanjian Kontrak	1	Hari
69	D5	SIUM	Melengkapi Dokumen vendor pemenang	3-4	Hari
70	D6	SIUM	Tanda tangan SPK oleh vendor dan stempel SPK	1-2	Hari
71	D7	SIUM	Mengirimkan SPK ke 3 direksi pekerjaan, Divisi Pelayanan & Administrasi, dan Divisi Gudang	1	Hari

Lanjutan Tabel 3 Rincian Proses Bisnis Lama

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
Fase Pelaksanaan Kontrak					
71	C4	Pelayanan & Administrasi	Divisi Pelayanan & Administrasi menerima SPK	1	hari
72	C5		Divisi Pelayanan & Administrasi memonitor realisasi Kontrak	2	hari
73	C6		Memonitor mutasi DIL	1	hari
74	L1	Gudang	Menerima SPK	1	hari
75	L2		Memeriksa <i>Good Receive</i> sesuai yang tertera pada SPK	1	jam
76	M1		P2KB	Memeriksa kualitas barang sesuai dengan pesanan dalam SPK	1
77	M2	Gudang	Membuat dokumen hasil pemeriksaan kualitas baran	1	hari
78	L3		Menerima dokumen kualitas barang	1	jam
79	L4		Menyerahkan barang kepada vendor sesuai nomor reservasi	1	hari
80	I1	Divisi Konstruksi	menerima SPK	1	hari
81	I2		Penunjukkan Pengawas Pekerjaan di lapangan berdasarkan SPK	1	minggu
82	I3		Membuat <i>plan</i> pekerjaan dengan vendor	2	hari
83	I4		Melakukan Pengawasan Kontrak di Lapangan	sesuai waktu selesai kontrak	
84	I5		Menerima berkas tagihan dari vendor (Kontrak selesai)	1	hari
85	J1	Divisi Jaringan	menerima SPK	1	hari
86	J2		Penunjukkan Pengawas Pekerjaan di lapangan berdasarkan SPK	1	minggu

Lanjutan Tabel 3 Rincian Proses Bisnis Lama

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
87	J3		Membuat <i>plan</i> pekerjaan dengan vendor	2	hari
88	J4		Melakukan Pengawasan Kontrak di Lapangan	sesuai waktu selesai kontrak	
89	J5		Menerima berkas tagihan dari vendor (Kontrak selesai)	1	hari
90	K1	Divisi Transaksi Energi	menerima SPK	1	hari
91	K2		Penunjukkan Pengawas Pekerjaan di lapangan berdasarkan SPK	1	minggu
92	K3		Membuat <i>plan</i> pekerjaan dengan vendor	2	hari
93	K4		Melakukan Pengawasan Kontrak di Lapangan	sesuai waktu selesai kontrak	
94	K5		Menerima berkas tagihan dari vendor (Kontrak selesai)	1	hari
Fase Evaluasi Kontrak					
95	I6	Konstruksi	<i>Checklist</i> berkas tagihan vendor	2	Minggu
96	I7		TTD persetujuan berkas tagihan vendor	1	hari
97	I8		Memasukkan nominal tagihan ke SAP	1	jam
98	I9		Menyerahkan berkas tagihan ke Divisi Keuangan.	1	hari
99	J6	Jaringan	<i>Checklist</i> berkas tagihan vendor	2	Minggu
100	J7		TTD persetujuan berkas tagihan vendor	1	hari
101	J8		Memasukkan nominal tagihan ke SAP	1	jam
102	J9		Menyerahkan berkas tagihan ke Divisi Keuangan.	1	hari

Lanjutan Tabel 3 Rincian Proses Bisnis Lama

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
103	K6	Transaksi Energi Listrik	<i>Checklist</i> berkas tagihan vendor	2	Minggu
104	K7		TTD persetujuan berkas tagihan vendor	1	hari
105	K8		Memasukkan nominal tagihan ke SAP	1	jam
106	K9		Menyerahkan berkas tagihan ke Divisi Keuangan.	1	hari
107	M1	Keuangan	Menerima berkas tagihan vendor dari semua direksi pekerjaan	1	hari
108	M2		Menyesuaikan dengan SAP	1	hari
109	M3		Membuat Mirro	2	hari
110	M4		Membuat <i>checklist</i> tagihan vendor	1	hari
111	M5		Membuat rekap tagihan dan Surat tagihan vendor dan mengirim ke kantor Distribusi	1	hari
112	M6				
114	N1	Distribusi	Menerima dokumen <i>checklist</i> tagihan vendor	1	hari
115	N2		Membuat buku bank	1	minggu
115	M7	Keuangan	Menerima buku bank dari distribusi		

Keterangan : = Proses yang akan direkayasa

Tabel 4 Total waktu proses Lama

No	Divisi Pengadaan	Kontrak dengan Metode Pengadaan	Total waktu
1	Pejabat	Penunjukkan Langsung	83 hari 7 jam
2	P2BJ	Penunjukkan Langsung	90 hari 8 jam
3		Pemilihan	97 hari 8 jam
4		Pelelangan	115 hari 8 jam

C. Pembahasan Proses Bisnis Lama

1. Rincian Proses Bisnis Lama

Proses Pada Fase Permohonan Kontrak

a. Menerima permohonan pekerjaan dari pelanggan

Pelanggan dapat mengajukan permohonan pekerjaan kepada PT PLN dengan langsung datang ke kantor PT PLN terdekat (Rayon/Area), juga dapat melalui website PLN ataupun call centre 123. Jika Permohonan Pelanggan dilakukan di PT PLN Area Malang, Surat Permohonan Pekerjaan akan diteruskan ke Manajer Area dan diberikan tembusan langsung kepada divisi Perencanaan PT PLN Area Malang. Sedangkan bila Pelanggan mengajukan permohonan di Rayon, Surat Permohonan Pekerjaan akan diserahkan ke Manajer Rayon. Proses ini memakan waktu ± 1 hari karena banyaknya permohonan pekerjaan yang dilakukan oleh pelanggan.

b. Survei terhadap Permohonan Pekerjaan

Setelah Manajer Rayon menerima Surat Permohonan Pekerjaan dari Pelanggan, selanjutnya akan dilakukan survei terhadap usulan pekerjaan tersebut. Untuk Proses yang ada di Area Malang, divisi perencanaan akan memilah antara Pekerjaan dengan daya ≤ 200 kva dan Pekerjaan dengan daya > 200 kva. Untuk pekerjaan dengan daya ≤ 200 kva, dokumen usulan pekerjaan akan diserahkan ke pihak Rayon untuk disurvei langsung oleh Rayon. Sedangkan untuk Pekerjaan

dengan daya > 200 kva, divisi Perencanaan akan langsung melakukan survey terhadap usulan pekerjaan tersebut. Survey yang dilakukan berupa survey kajian operasional dan kajian finansial. Proses Survey ini memakan waktu 1 hari. Sedangkan proses yang ada di Rayon, setelah Rayon menerima dokumen Usulan Pekerjaan dengan daya \leq 200 kva, Rayon melakukan survey terhadap pekerjaan tersebut, seperti divisi Perencanaan proses survey Rayon juga memakan waktu 1 hari. Hasil survey berupa dokumen rancangan gambar jaringan (kajian operasional), Rincian BEP antara lain perhitungan RAB, jam nyala, golongan tarif, dan biaya penyambungan (kajian finansial), serta permintaan anggaran biaya yang menerangkan jenis anggaran untuk pekerjaan yang diusulkan. Dokumen tersebut akan dikirimkan oleh Rayon kepada divisi Perencanaan PT PLN Area Malang menggunakan *e-mail* dan proses ini membutuhkan waktu sekitar 1 jam. Divisi Perencanaan akan membuat Nota Dinas Perencanaan dengan lampiran Dokumen hasil survey dan memberikan Nota Dinas tersebut kepada divisi Pelayanan & Administrasi. Proses ini memakan waktu 1 hari.

- c. Proses Pengecekan Pembayaran dan Pemberitahuan kepada pelanggan.

Setelah Divisi Pelayanan Pelanggan menerima dari Nota Dinas Perencanaan, divisi Pelayanan & Administrasi akan meneruskan Nota Dinas tersebut kepada Rayon, agar Rayon memberikan jawaban kepada Pelanggan yang bersangkutan apakah permohonan pekerjaan

diterima atau ditolak. Apabila permohonan Pekerjaan diterima Pelanggan akan menerima SIP, sedangkan untuk permohonan pekerjaan yang ditolak pelanggan akan menerima Surat Pembatalan Kontrak, atau bagi Pelanggan yang telah membayar akan tetapi permohonan pekerjaan ditolak, pelanggan akan menerima Restitusi yaitu pengembalian jumlah yang telah dibayarkan. Proses menerima dan meneruskan Nota Dinas Perencanaan ke Rayon memakan waktu 1 hari menggunakan email. Proses penerbitan SIP, Surat Pembatalan Kontrak, dan Restitusi sampai Pelanggan menerima dokumen tersebut memakan waktu 2-3 hari. Untuk Permohonan Pekerjaan yang diterima, divisi Pelayanan & Administrasi akan melakukan pengecekan pembayaran atas permohonan pekerjaan melalui aplikasi AP2T. Apabila Pelanggan belum membayar divisi Pelayanan & Administrasi akan menghubungi pelanggan untuk melakukan pembayaran, dan untuk pelanggan yang sudah membayar, divisi Pelayanan & Administrasi akan membuat Nota Dinas YanAd untuk kemudian diberikan kembali kepada divisi Perencanaan sebagai jawaban bahwa Permohonan Pekerjaan dapat dilanjutkan sebagai Kontrak. Proses ini memakan waktu 1 hari.

- d. Divisi Perencanaan memberikan Nota Dinas kepada Manajer Area.

Setelah Divisi Perencanaan menerima Nota Dinas YanAd, akan ditindaklanjuti dengan pembuatan Nota Dinas untuk Manajer Area. Berdasarkan Nota Dinas tersebut Manajer Area menunjuk Pihak yang

terlibat dalam Pengadaan Barang dan Jasa. Apabila Pekerjaan ringan dengan anggaran \leq Rp 50.000.000,- maka Manajer Area akan menunjuk Pejabat sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam proses pengadaan barang dan jasa, apabila Pekerjaan besar dengan anggaran $>$ Rp 50.000.000,- Manajer Area akan menunjuk Panitia Pengadaan Barang dan Jasa (P2BJ) sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam proses pemilihan vendor untuk pengadaan barang dan jasa. Selanjutnya Manajer Area akan membuat Nota Dinas Manajer Area dan diteruskan ke Sekretariat & Umum (SIUM) untuk diberikan nomor Kontrak.

Proses Pada Fase Sebelum Kontrak:

a. Penomoran Kontrak

Divisi SIUM menerima Nota Dinas dari Manajer Area, dan memberikan nomor Kontrak untuk Nota Dinas tersebut. Selanjutnya memberikan Nota Dinas Manajer Area yang telah diberi nomor kontrak kepada Pihak yang ditunjuk yaitu Pejabat Pengadaan atau P2BJ. Proses ini memakan waktu \pm 1 hari

b. Penunjukkan langsung vendor oleh Pejabat Pengadaan

Pejabat menerima Nota Dinas Manajer Area sebagai landasan untuk melakukan penunjukkan langsung vendor pengadaan barang/ jasa untuk pekerjaan dengan nominal \leq Rp 50.000.0000. Setelah menunjuk vendor, pejabat pengadaan meminta persetujuan kepada Manajer Area mengenai penetapan pemenang. Kemudian pejabat pengadaan akan melakukan negosiasi penawaran harga dengan vendor tersebut untuk

mendapatkan harga terendah dengan kualitas barang dan jasa yang terbaik. Selanjutnya Pejabat akan membuat berkas yang berisi kelengkapan vendor (*company profile* dll). Proses Penunjukkan vendor dilakukan dalam waktu 1 hari, Proses persetujuan Manajer Area mengenai penetapan pemenang membutuhkan waktu sekitar 1 hari, Penawaran dan negosiasi memakan waktu 4 hari, sedangkan proses melengkapi dokumen vendor membutuhkan waktu 3-4 hari.

c. Pemilihan vendor oleh Panitia Pengadaan Barang dan Jasa (P2BJ)

P2BJ menerima Nota Dinas Manajer Area sebagai landasan memilih vendor untuk pekerjaan dengan nominal > Rp 50.000.000,- . Setelah menerima Nota Dinas Manajer Area P2BJ akan mengakses portal *e-proc* untuk keperluan pemilihan vendor. Ada 3 metode pemilihan vendor.

1. Metode pertama adalah penunjukkan langsung, metode ini digunakan untuk pekerjaan pekerjaan yang spesifik/ *urgent*, nominal \leq Rp 100.000.000,- dan hanya vendor tertentu yang bisa mengerjakan. Metode penunjukkan langsung diawali dengan persetujuan pengadaan, kemudian pengambilan dokumen pengadaan oleh vendor yang ditunjuk, proses pengambilan dokumen ini menghabiskan waktu 2 hari. Proses selanjutnya adalah Rapat penjelasan mengenai pengadaan yang memerlukan waktu 1 hari, dilanjutkan dengan pemasukan penawaran oleh vendor, pembukaan

penawaran, kemudian mengevaluasi Dokumen pengadaan yang diberikan vendor. Setelah proses evaluasi selanjutnya adalah Negosiasi harga antara PT PLN dengan vendor yang ditunjuk. Dilanjutkan dengan rapat usulan calon pemenang oleh P2BJ, kemudian mengirim Nota Dinas kepada Manajer Area untuk persetujuan pemenang. Setelah Manajer Area menyetujui, vendor diberi masa sanggahan apabila ada ketidaksesuaian antara keinginan vendor dengan PT PLN. Setelah masa sanggah selesai maka diakhiri dengan penunjukan pemenang.

2. Metode kedua adalah pemilihan, metode ini digunakan untuk jenis pekerjaan dengan nominal $> \text{Rp } 100.0000.000$ dan $\leq \text{Rp } 300.000.000,-$. Dalam pelaksanaannya metode pemilihan memilih 3 vendor. Tahapan-tahapan yang dilakukan pada metode pemilihan ini sama dengan tahapan yang dilakukan pada metode penunjukan, hanya saja ada beberapa perbedaan waktu proses. Misalnya Proses pengambilan dokumen oleh vendor pada metode pemilihan menghabiskan waktu sekitar 3 hari, proses evaluasi dokumen menghabiskan waktu sekitar 2 hari, dan masa sanggahan yang diberikan sekitar 3 hari. P2BJ juga mengevaluasi kembali penawaran yang diberikan oleh vendor pemenang apabila penawaran yang diberikan $>80\%$

dari HPS, untuk memastikan kembali bahwa yang ditawarkan oleh vendor telah sesuai dengan yang diharapkan.

3. Metode ketiga adalah Pelelangan, metode ini digunakan untuk pekerjaan dengan nominal > Rp 300.000.000 dan tidak bersifat *urgent*. Prinsip pelaksanaan Pelelangan dengan pemilihan sama, hanya saja pada metode pelelangan tidak ada batasan vendor, vendor barang/ jasa diseluruh Indonesia dapat mengikuti proses pelelangan ini, batasan pelelangan hanya berupa *gred* kualifikasi untuk setiap vendor. Tahapan-tahapan dalam metode pelelangan ini dimulai dari Tayangan Pengumuman selama 5 hari, pendaftaran dan pengambilan dokumen kualifikasi oleh vendor-vendor yang berminat, proses ini membutuhkan waktu sekitar 1 hari, dilanjutkan dengan pemasukan dokumen kualifikasi oleh vendor. Vendor juga diberikan masa sanggah mengenai hasil kualifikasi selama 3 hari. Selanjutnya P2BJ memberi undangan pelelangan/ seleksi umum kepada vendor-vendor. Dilanjutkan dengan pengambilan dokumen pengadaan oleh vendor yang diberi batas waktu selama 1 hari. Selanjutnya Rapat Penjelasan pengadaan yang dapat memaka waktu hingga 3 hari mengingat vendor yang mengikuti pelelangan sangat banyak. Proses Penawaran pemasukan dokumen

penawaran memakan waktu paling banyak pada proses pelelangan yaitu sekitar 7 hari. Setelah proses penawaran berikutnya adalah Rapat usulan calon pemenang yang tentu saja meminta persetujuan Manajer Area melalui Nota Dinas. Setelah penetapan pemenang, vendor pemenang juga kembali diberikan waktu sanggahan hingga 5 hari. Proses Akhir adalah penunjukkan pemenang sekaligus diberikannya SPPBJ kepada vendor pemenang.

Apabila P2BJ menggunakan metode Penunjukkan langsung waktu yang dibutuhkan ± 12 hari, untuk metode pemilihan waktu yang dibutuhkan berkisar ± 19 hari, sedangkan metode pelelangan menghabiskan waktu terbanyak yaitu ± 37 hari. Setelah terpilihnya vendor pemenang, P2BJ akan kembali meminta vendor untuk melengkapi dokumennya, proses ini membutuhkan waktu 3-4 hari. Kemudian Dokumen kelengkapan vendor akan diserahkan oleh P2BJ kepada divisi SIUM. Penyerahan dokumen membutuhkan waktu 1 hari

Fase Setelah Kontrak :

a. Pembuatan Surat Perjanjian Kontrak (SPK)

Setelah divisi SIUM menerima dokumen kelengkapan vendor dari P2BJ, dilanjutkan untuk Proses Pengetikan Surat Perjanjian Kontrak (SPK). Pengetikan SPK membutuhkan waktu 1 hari. Setelah SPK selesai, SIUM akan mengundang kembali vendor yang bersangkutan

untuk melengkapi dokumennya, serta untuk menandatangani SPK yang telah dibuat sebagai landasan hukum pelaksanaan kontrak. Proses ini membutuhkan waktu 3-4 hari. Kemudian SPK diberikan kepada Manajer Area untuk ditandatangani, diberi stempel kemudian diberikan tembusan SPK kepada direktur vendor yang terlibat. Proses ini membutuhkan waktu 1 hari. SPK yang telah ditandatangani oleh kedua pihak di *scan* untuk kemudian dikirimkan melalui Aplikasi Manajemen Surat (AMS) ke direksi pekerjaan yang ditunjuk dalam SPK sesuai jenis pekerjaan. Selain itu SPK juga dikirimkan kepada Divisi Pelayanan Pelanggan sebagai landasan untuk memonitor realisasi kontrak, dan juga kepada divisi Gudang sebagai landasan penerimaan barang dari vendor pengadaan barang dan pengeluaran barang di gudang untuk kebutuhan vendor penyedia jasa.

Fase Pelaksanaan Kontrak

a. SPK untuk Divisi Pelayanan dan Administrasi

Divisi Pelayanan & Administrasi menerima SPK dari divisi SIUM dengan AMS. SPK yang diterima digunakan sebagai landasan untuk memonitor permohonan pekerjaan yang telah menjadi Kontrak dan telah dilaksanakan. Divisi Pelayanan & Administrasi juga memonitor mutasi DIL (Data Induk Langgan)

b. SPK untuk Divisi Gudang

Divisi Gudang menerima SPK sebagai dasar untuk memeriksa *Good Receive* yaitu barang yang masuk ke gudang PT PLN Area Malang,

Barang hanya diperiksa sesuai tidaknya jumlah dan jenis barang yang datang dengan yang tertera di SPK. Proses ini langsung dilakukan saat barang sampai, dan memakan waktu sekitar 1 jam tiap pemeriksaannya

c. Pemeriksaan Kualitas Barang oleh P2KB.

Setelah barang datang dan diterima oleh divisi Gudang, barang akan diperiksa oleh Panitia Pemeriksa Kualitas Barang (P2KB), barang diperiksa dari segi kualitas, kualitas barang yang ada harus sesuai dengan kualitas yang ditawarkan oleh vendor ketika proses penunjukkan/ pemilihan/ pevelangan. Proses pemeriksaan kualitas barang memakan waktu 1 minggu mengingat banyaknya volume barang yang harus diperiksa. Dokumen hasil pemeriksaan kualitas barang akan diberikan kepada divisi Gudang. Proses selanjutnya adalah pengambilan barang oleh vendor sesuai nomor reservasi.

d. Pengawasan pelaksanaan kontrak di lapangan

SPK juga dikirimkan SIUM kepada masing-masing direksi pekerjaan yang ditunjuk sesuai jenis pekerjaannya. Terdapat 3 direksi pekerjaan, yaitu Divisi Konstruksi, Divisi Jaringan, dan Divisi Tranel. Jenis Pekerjaan dengan menggunakan anggaran SKKI dan untuk pekerjaan yang berkaitan dengan pemasaran Direksi pekerjaan yang ditunjuk adalah divisi Konstruksi, Untuk Pekerjaan yang menggunakan anggaran SKKO dan berkaitan dengan pekerjaan operasional, direksi pekerjaan yang ditunjuk adalah divisi Jaringan. Sedangkan untuk pekerjaan SKKO dan berkaitan dengan Keandalan, direksi pekerjaan

yang ditunjuk adalah Divisi Transaksi Energi dan Listrik (Tranel). Proses yang ada pada setiap direksi pekerjaan pada umumnya sama. Rincian proses pengawasan pelaksanaan kontrak dilapangan sebagai berikut:

1. Divisi Konstruksi

Divisi Konstruksi menerima SPK yang dikirimkan oleh SIUM melalui AMS. Selanjutnya Asman Konstruksi menunjuk pengawas pekerjaan sesuai dengan SPK. Pengawas pekerjaan beranggotakan 2 orang, bertugas untuk mengontrol pelaksanaan pekerjaan oleh vendor di lapangan. Sebelum melaksanakan pengawasan, pengawas pekerjaan akan memanggil vendor yang bersangkutan untuk membuat suatu rencana kerja (*plan*) yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, hal ini perlu dilakukan agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Proses ini menghabiskan waktu 2-3 hari. Setelah Rencana Kerja telah dibuat berikutnya adalah proses pelaksanaan kontrak pekerjaan, pengawas pekerjaan akan terus mengontrol pekerjaan di lapangan sampai pekerjaan itu selesai sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan dalam SPK. Apabila pelaksanaan pekerjaan telah selesai, vendor akan memberikan berkas tagihannya kepada divisi Konstruksi.

2. Divisi Jaringan

Divisi Jaringan juga menerima SPK yang dikirimkan oleh SIUM melalui AMS. Sama seperti Divisi Konstruksi, Asman Jaringan

menunjuk pengawas pekerjaan sesuai dengan SPK. Pengawas pekerjaan beranggotakan 2 orang, bertugas untuk mengontrol pelaksanaan pekerjaan oleh vendor di lapangan. Sebelum melaksanakan pengawasan, pengawas pekerjaan divisi Jaringan akan memanggil vendor yang bersangkutan untuk membuat suatu rencana kerja (*plan*) yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, hal ini perlu dilakukan agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Proses ini menghabiskan waktu 2-3 hari. Setelah Rencana Kerja telah dibuat berikutnya adalah proses pelaksanaan kontrak pekerjaan, pengawas pekerjaan akan terus mengontrol pekerjaan di lapangan sampai pekerjaan itu selesai sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan dalam SPK. Biasanya proses pengawasan pekerjaan operasional ini memakan waktu 10 hari. Apabila pelaksanaan pekerjaan telah selesai, vendor akan memberikan berkas tagihannya kepada Divisi Jaringan.

3. Divisi Transaksi Energi Listrik (Tranel)

Divisi Tranel juga menerima SPK yang dikirimkan oleh SIUM melalui AMS. Sama seperti Divisi Konstruksi dan Divisi Jaringan, Asman Tranel menunjuk pengawas pekerjaan sesuai dengan SPK. Pengawas pekerjaan beranggotakan 2 orang, bertugas untuk mengontrol pelaksanaan pekerjaan oleh vendor di lapangan. Sebelum melaksanakan pengawasan, pengawas pekerjaan divisi Tranel akan memanggil vendor yang bersangkutan untuk membuat

suatu rencana kerja (*plan*) yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, hal ini perlu dilakukan agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Proses ini menghabiskan waktu 2-3 hari. Setelah Rencana Kerja telah dibuat berikutnya adalah proses pelaksanaan kontrak pekerjaan, pengawas pekerjaan akan terus mengontrol pekerjaan di lapangan sampai pekerjaan itu selesai sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan dalam SPK. Apabila pelaksanaan pekerjaan telah selesai, vendor akan memberikan berkas tagihannya kepada Divisi Tranel.

Fase Evaluasi Kontrak

a. Proses checklist tagihan vendor

Pada fase Evaluasi Kontrak, Divisi Konstruksi, Divisi Jaringan maupun Divisi Tranel juga memiliki proses yang sama yaitu checklist kesesuaian tagihan vendor dengan kenyataan yang ada di lapangan. Proses-proses tersebut akan diuraikan untuk tiap-tiap divisi sebagai berikut :

1. Divisi Konstruksi

Setelah menerima berkas tagihan dari vendor, divisi Konstruksi akan melakukan checklist terhadap berkas tagihan tersebut. Proses checklist tagihan membutuhkan waktu 1-2 minggu, hal ini dikarenakan proses pengecekan yang ada dalam berkas tagihan dengan yang di lapangan, Apabila berkas tagihan vendor telah selesai untuk tahap checklist, maka berkas tersebut akan

ditandatangani oleh pengawas pekerjaan maupun direksi pengawasnya (Asman Konstruksi) Proses ini memakan waktu 1 hari. Selanjutnya jumlah nominal yang tertera pada berkas tagihan vendor akan *diinput* ke dalam SAP. Setelah *diinput* ke dalam SAP, berkas tagihan vendor akan diberikan kepada Divisi Keuangan

2. Divisi Jaringan

Setelah menerima berkas tagihan dari vendor, divisi Jaringan juga akan melakukan checklist terhadap berkas tagihan tersebut. Proses checklist tagihan membutuhkan waktu 1-2 minggu, hal ini dikarenakan proses pengecekan yang ada dalam berkas tagihan dengan yang di lapangan, Apabila berkas tagihan vendor telah selesai untuk tahap checklist, maka berkas tersebut akan ditandatangani oleh pengawas pekerjaan maupun direksi pengawasnya (Asman Jaringan) Proses ini memakan waktu 1 hari. Selanjutnya jumlah nominal yang tertera pada berkas tagihan vendor akan *diinput* ke dalam SAP. Setelah *diinput* ke dalam SAP, berkas tagihan vendor akan diberikan kepada Divisi Keuangan

3. Divisi Transaksi Energi Listrik (Tranel)

Setelah menerima berkas tagihan dari vendor, divisi Tranel juga akan melakukan checklist terhadap berkas tagihan tersebut. Proses checklist tagihan membutuhkan waktu 1-2 minggu, hal ini dikarenakan proses pengecekan yang ada dalam berkas tagihan dengan yang di lapangan, Apabila berkas tagihan vendor telah

selesai untuk tahap checklist, maka berkas tersebut akan ditandatangani oleh pengawas pekerjaan maupun direksi pengawasnya (Asman Tranel) Proses ini memakan waktu 1 hari. Selanjutnya jumlah nominal yang tertera pada berkas tagihan vendor akan *diinput* ke dalam SAP. Setelah *diinput* ke dalam SAP, berkas tagihan vendor akan diberikan kepada Divisi Keuangan

b. Proses Monitoring Pembayaran vendor oleh Keuangan.

Divisi Keuangan menerima berkas tagihan vendor dari semua direksi pekerjaan. Kemudian menyesuaikan kembali nominal yang ada pada berkas tagihan dengan yang ada di SAP. Dilanjutkan dengan membuat Mirro, daftar checklist tagihan vendor, dan Rekap Tagihan. Setelah itu Divisi Keuangan akan membuat Surat Tagihan dan mengirimkannya beserta checklist tagihan vendor kepada kantor distribusi PT PLN Distribusi Jawa Timur di Surabaya. Divisi Keuangan yang ada di pihak distribusi melakukan pembayaran terhadap vendor sesuai dengan nominal yang ditagihkan. Kemudian Distribusi akan mengirimkan kembali dokumem berupa buku bank kepada Divisi Keuangan. Proses Pembuatan Mirro rata-rata memakan waktu 2 hari. Untuk pembuatan *checklist* dan rekapnya membutuhkan waktu masing-masing 1 hari. Sedangkan dari proses mengirim surat tagihan sampai menerima buku bank dari pihak distribusi memakan waktu 1 minggu.

2. Analisis RVA, BVA, dan NVA

Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
Fase Permohonan Kontrak					
1	B1	Rayon	Menerima permohonan pelanggan	RVA	proses ini penting karena menjadi awal mula suatu kontrak
2	E1	Manajer Area	Menerima permohonan pelanggan	BVA	proses ini penting agar Manajer Area mengetahui semua permohonan pekerjaan yang berkaitan dengan pemasaran PT PLN
3	F1	Perencanaan	Menerima tembusan permohonan pelanggan	RVA	Proses ini penting Permohonan pelanggan menjadi awal mula suatu proses Survei kelayakan pekerjaan tersebut
4	B2	Rayon	Melakukan survei	RVA	Proses ini sangat penting untuk mengetahui kelayakan suatu pekerjaan baik secara finansial maupun operasional
5	F2	Perencanaan	Melakukan survey		
6	B3	Rayon	Mengirimkan hasil survey beserta gambar jaringan kepada divisi Perencanaan	RVA	Proses ini sangat penting sebagai dasar divisi Perencanaan dapat menerbitkan Nota Dinas Perencanaan

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
7	F3	Perencanaan	Membuat Nota Dinas Perencanaan dan mengirim ke divisi Pelayanan & Administrasi	RVA	Proses ini sangat penting sebagai dasar bagi divisi Pelayanan & Administrasi untuk menindaklanjuti permohonan dari Pelanggan tersebut
8	C1	Pelayanan & Administrasi	Menerima Nota Dinas Perencanaan dan meneruskan ND ke Rayon	BVA	Proses ini penting sebagai dasar bagi Rayon untuk memberikan jawaban kepada pelanggan atas permohonan pekerjaannya
9	B4	Rayon	Menerima Nota Dinas dari Pelayanan & Administrasi.		
10	B5	Rayon	Memberi pemberitahuan jawaban dari permohonan kontrak kepada pelanggan	RVA	Proses ini sangat penting agar pelanggan mengetahui apakah permohonannya disetujui atau tidak
11	A2	Pelanggan	Pelanggan menerima Restitusi / Surat Pembatalan Permohonan Kontrak.	RVA	Proses ini sangat penting bagi Pelanggan yang permohonan pekerjaan tidak disetujui.

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
12	A3	Pelanggan	Pelanggan menerima SIP	RVA	Proses ini sangat penting agar pelanggan memiliki bukti bahwa permohonan pekerjaannya telah disetujui.
13	C2	Pelayanan & administrasi	Divisi pelayanan & Administrasi mengecek pembayaran kontrak melalui AP2T	RVA	Proses ini sangat penting sebagai acuan apakah suatu kontrak dapat dimulai.
14	A4	Pelanggan	Pelanggan membayar	RVA	Sebelum permohonan pekerjaan ditindak lanjut dengan kontrak, pelanggan harus membayar terlebih dahulu biaya permohonan pekerjaannya
15	C3	Pelayanan & Administrasi	Membuat Nota Dinas YanAd kepada Asman Perencanaan	RVA	Nota Dinas YanAd sebagai jawaban bahwa permohonan pekerjaan dari pelanggan tersebut dapat ditindak lanjut sebagai kontrak
16	F4	Perencanaan	Menerima Nota Dinas YanAd	RVA	Sebagai dasar untuk membuat Nota Dinas Usulan Pekerjaan kepada Manajer Area
17	F5	Perencanaan	Membuat Nota Dinas dan mengirimkan kepada Manajer area.	RVA	Proses ini sangat penting, Nota Dinas ini sebagai pemberitahuan kepada Manajer Area mengenai Usulan Pekerjaan yang akan menjadi suatu kontrak

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
Fase Sebelum Kontrak					
18	E2	Manajer Area	Menerima Nota Dinas dari divisi Perencanaan dan mengirim ke SIUM	RVA	Proses ini sangat penting, karena Manajer Area yang akan menunjuk dengan metode apakah pengadaan barang/ jasanya dilakukan.
19	D1	Sekretariat & Umum	Menerima Nota Dinas dari Manajer Area		
20	D2	Sekretariat dan umum	Memberi Nomor pada Nota Dinas Manajer Area dan mengirim kepada Panitia Pengadaan Barang dan Jasa (P2BJ)/pejabat	RVA	Proses ini sangat penting karena setiap kontrak harus diberi nomor yang sesuai untuk kelangsungan pada proses-proses berikutnya.
21	G1	Pejabat	Menerima Nota Dinas Manajer Area	RVA	Proses ini sangat penting sebagai dasar pejabat pengadaan untuk melakukan penunjukan langsung.
22	G2		Penunjukkan langsung (nominal pekerjaan \leq Rp 50 jt)	RVA	Proses ini sangat penting yaitu untuk menentukan vendor yang akan bekerjasama dalam proses pengadaan

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
23	G3		Penetapan pemenang dengan persetujuan Manajer Area melalui Nota Dinas	RVA	Proses ini penting, untuk meminta persetujuan Manajer Area mengenai vendor yang ditunjuk
24	G4		Penawaran harga dan negosiasi dengan vendor	RVA	Proses ini sangat penting untuk menambah nilai pada proses penunjukkan vendor, agar PT PLN mendapatkan penawaran harga serendah mungkin dari vendor.
25	G5		Membuat berkas kelengkapan vendor	BVA	Proses ini penting untuk kepentingan pengadaan karena menerangkan profil dari vendor yang ditunjuk
26	H1	P2BJ	Menerima Nota Dinas Manajer Area	RVA	Nota Dinas Manajer Area sangat penting sebagai landasan untuk proses penunjukkan, pemilihan maupun pelelangan vendor untuk pengadaan barang dan jasa.
27	H2		Mengakses portal <i>e-proc</i> untuk pemilihan vendor	RVA	Proses ini sangat penting karena pengumuman untuk metode pemilihan dan pelelangan melalui portal-portal <i>e-proc</i> diseluruh Indonesia

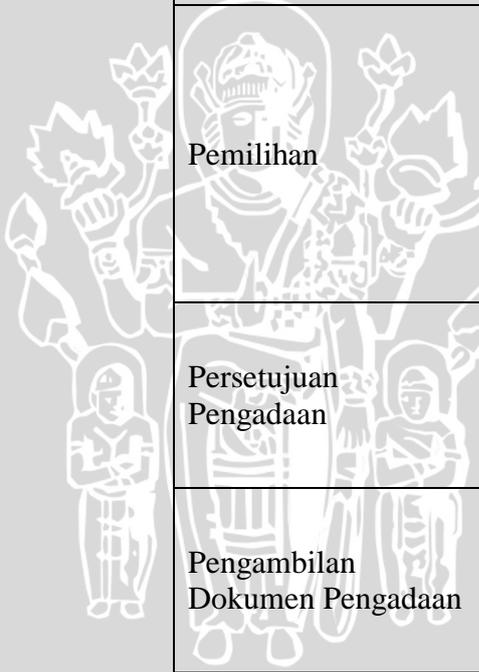
Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
28	H3		Penunjukkan langsung	RVA	Proses yang digunakan apabila tipe pekerjaan <i>urgent</i> , dan nilai dari pekerjaan tersebut \leq Rp 100.000.000
29	H3.1		Persetujuan Pengadaan	BVA	Proses ini penting sebagai landasan digunakannya metode penunjukkan untuk proses pengadaan
30	H3.2		Pengambilan Dokumen Pengadaan	BVA	Proses ini penting untuk kepentingan vendor yang ditunjuk untuk pengadaan barang/ jasa.
31	H3.3		Rapat Penjelasan	RVA	Proses ini sangat penting untuk penjelasan tata cara dalam pengadaan barang dan jasa kepada vendor.
32	H3.4		Pemasukan Penawaran	BVA	Proses ini digunakan untuk memasukkan dokumen penawaran harga dari vendor.
33	H3.5		Pembukaan Penawaran	NVA	Proses ini pada metode pelelangan, ataupun pemilihan sangat diperlukan karena jumlah vendor yang mengikuti lebih dari 1 vendor, karena metode penunjukkan hanya diikuti 1 vendor Proses pembukaan penawaran tidak menambah nilai

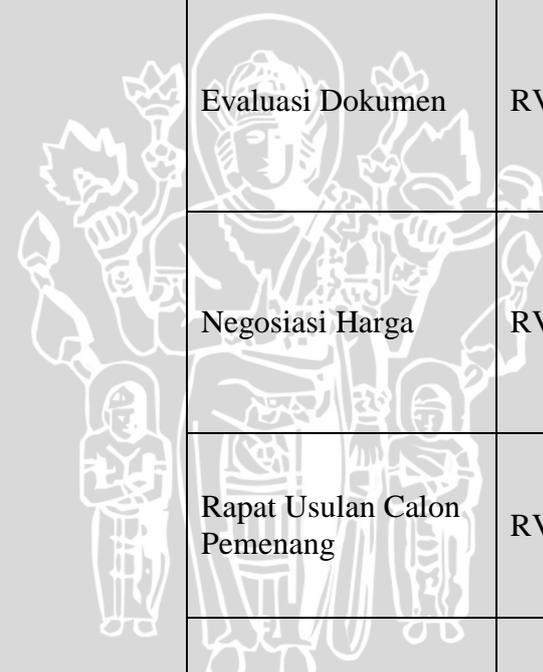
Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
34	H3.6		Evaluasi Dokumen	RVA	Proses ini sangat penting untuk mengevaluasi kembali dokumen yang diberikan oleh vendor yang ditunjuk
35	H3.7		Negosiasi Harga	RVA	Proses ini sangat penting, agar PT PLN memperoleh penawaran harga terendah dari vendor yang ditunjuk
36	H3.8		Rapat Usulan Calon Pemenang	NVA	Proses ini sebenarnya tidak dibutuhkan ketika menggunakan metode penunjukkan, karena calon pemenang telah ditetapkan di awal. Dan proses penunjukkan hanya diikuti 1 orang saja
37	H3.9		Mengirim Nota Dinas ke Manajer Area untuk usulan Penetapan Pemenang	RVA	Proses ini penting untuk meminta persetujuan Manajer Area mengenai vendor yang ditunjuk
38	H3.10		Sanggahan	BVA	Proses ini penting untuk kepentingan vendor apabila ada ketidaksesuaian dalam kesepakatan antara PT PLN dengan vendor yang ditunjuk

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
39	H3.1 1		Penunjukkan Pemenang	NVA	Proses ini sebenarnya tidak dibutuhkan ketika menggunakan metode penunjukkan, karena calon pemenang telah ditetapkan di awal. Dan proses penunjukkan hanya diikuti 1 orang saja
40	H4		Pemilihan	RVA	Metode ini digunakan apabila jenis pekerjaan <i>urgent</i> dengan nilai pekerjaan yang besar yaitu > Rp 100.000.000 dan ≤Rp 300.000.000
41	H4.1		Persetujuan Pengadaan	RVA	Proses ini penting sebagai landasan digunakannya metode penunjukkan untuk proses pengadaan
42	H4.2		Pengambilan Dokumen Pengadaan	BVA	Proses ini penting untuk kepentingan 3 vendor yang ditunjuk untuk pengadaan barang/ jasa.
43	H4.3		Rapat Penjelasan	RVA	Proses ini sangat penting untuk penjelasan tata cara dalam pengadaan barang dan jasa kepada vendor.
44	H4.4		Pemasukan Penawaran	RVA	Proses ini digunakan untuk memasukkan dokumen penawaran harga dari vendor.

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
45	H4.5		Pembukaan Penawaran	RVA	Proses ini pada metode pelelangan, ataupun pemilihan sangat diperlukan karena jumlah vendor yang mengikuti lebih dari 1 vendor, untuk metode pemilihan diikuti oleh 3 vendor.
46	H4.6		Evaluasi Dokumen	RVA	Proses ini sangat penting untuk mengevaluasi kembali dokumen yang diberikan oleh vendor yang ditunjuk
47	H4.7		Negosiasi Harga	RVA	Proses ini sangat penting, agar PT PLN memperoleh penawaran harga terendah dari vendor yang ditunjuk
48	H4.8		Rapat Usulan Calon Pemenang	RVA	Proses ini sangat penting, untuk mengusulkan calon pemenang dari 3 vendor yang ditunjuk
49	H4.9		Mengirim Nota Dinas ke Manajer Area dan Penetapan Pemenang	RVA	Proses ini penting untuk mendapatkan persetujuan Manajer Area mengenai penetapan pemenang dari ketiga vendor yang mengikuti pemilihan

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
50	H4.1 0		Sanggahan	RVA	Proses ini penting untuk kepentingan vendor apabila ada ketidak sesuaian dalam kesepakatan antara PT PLN dengan vendor yang ditunjuk
51	H4.1 1		Penunjukkan Pemenang	RVA	Proses ini sangat penting, yaitu proses penunjukkan pemenang dari ke 3 vendor
52	H4.1 2		Evaluasi Kembali Penawaran vendor dengan Penawaran >80% HPS	BVA	Proses ini dilakukan ketika penawaran vendor >80% dari HPS, maka perlu dievaluasi kembali apakah penawaran tersebut benar adanya
53	H5		Pelelangan	RVA	Metode ini digunakan ketika jenis pekerjaan tidak mendesak (<i>urgent</i>), dan nilai dari pekerjaan tersebut >Rp300.000.000.
54	H5.1		Tayangan Pengumuman	RVA	proses ini sangat penting untuk pemberitahuan kepada vendor-vendor seluruh Indonesia untuk mengikuti pelelangan berdasarkan gred tertentu

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
55	H5.2		Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen Kualifikasi	BVA	Proses ini penting, untuk kepentingan vendor vendor yang mengikuti pelelangan pengadaan barang/ jasa.
56	H5.3		Pemasukan Dokumen kualifikasi	RVA	Proses ini digunakan untuk memasukkan dokumen kualifikasi dari semua vendor yang mengikuti
57	H5.4		Masa sanggah hasil Prakuualifikasi	BVA	Proses ini diperlukan untuk kepentingan vendor yang mengikuti prakuualifikasi apabila ada yang tidak sesuai antara vendor dan PT PLN
58	H5.5		Undangan Pelelangan/ Seleksi Umum	BVA	Proses ini diperlukan untuk mengundang vendor untuk menghadiri seleksi umum/ pelelangan
59	H5.6		Pengambilan Dokumen Pengadaan	RVA	proses ini sangat penting bagi vendor yang lolos seleksi umum untuk memasukkan dokumen penawaran harga atas pengadaan barang/ jasa yang dilelang
60	H5.7		Rapat Penjelasan Pengadaan	BVA	Proses ini diperlukan untuk memperjelas tahap pelelangan pengadaan selanjutnya

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
61	H5.8		Penawaran pemasukan dokumen penawaran	RVA	Proses ini sangat penting, yaitu vendor-vendor yang mengikuti pelelangan tahap selanjutnya memasukkan dokumen penawaran mereka untuk dievaluasi P2BJ
62	H5.9		Evaluasi Dokumen penawaran vendor & Rapat Usulan Calon Pemenang	RVA	Proses ini sangat penting, untuk menentukan vendor pemenang dalam pelelangan
63	H5.10		Mengirim Nota Dinas ke Manajer Area dan Penetapan Pemenang	RVA	Proses ini sangat penting untuk meminta persetujuan atas usulan vendor pemenang
64	H5.11		Sanggahan hasil pelelangan/ seleksi	RVA	Proses ini penting untuk kepentingan vendor apabila ada ketidaksesuaian dalam kesepakatan antara PT PLN dengan vendor yang ditunjuk
65	H5.12		Penunjukkan Pemenang	RVA	Proses ini sangat penting, yaitu proses penunjukkan pemenang dari vendor vendor yang mengikuti proses pelelangan
66	H6		SPPBJ sanggahan tidak benar	RVA	Proses ini penting untuk penerbitan SPPBJ setelah ada jawaban dari sanggahan

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
67			Membuat dan Melengkapi dokumen Kelengkapan vendor pemenang	RVA	Proses ini penting, agar PT PLN memiliki data lengkap mengenai vendor pemenang, data ini digunakan untuk pembuatan SPK dan sebagai arsip PT PLN
Fase Setelah Kontrak					
67	D3	SIUM	Menerima dokumen kelengkapan vendor pemenang	RVA	Proses ini penting sebagai landasan untuk pembuatan SPK
68	D4	SIUM	Pengetikan Surat Perjanjian Kontrak	RVA	Proses ini sangat penting, karena dalam suatu kontrak dibutuhkan perjanjian tertulis sebagai dasar hukum kontrak tersebut.
69	D5	SIUM	Melengkapi Dokumen vendor pemenang	NVA	Proses ini sebenarnya tidak diperlukan karena kelengkapan sudah dibuat di divisi P2BJ maupun Pejabat penunjukkan
70	D6	SIUM	Tanda tangan SPK oleh vendor dan stempel SPK	RVA	Proses ini sangat penting, karena pada umumnya suatu perjanjian kontrak harus ditandatangani oleh kedua belah pihak yang membuat perjanjian

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
71	D7	SIUM	Mengirimkan SPK ke 3 direksi pekerjaan, Divisi Pelayanan & Administrasi, dan Divisi Gudang	RVA	Proses ini sangat penting, karena setiap pelaksanaan kontrak membutuhkan pengawasan dari Direksi Pekerjaan sesuai dengan jenis pekerjaan tersebut
Fase Pelaksanaan Kontrak					
71	C4	Pelayanan & Administrasi	Divisi Pelayanan & Administrasi menerima SPK	RVA	Proses ini sangat penting, SPK digunakan sebagai landasan dalam proses monitor realisasi kontrak dari suatu permohonan pelanggan
72	C5		Divisi Pelayanan & Administrasi memonitor realisasi Kontrak	RVA	Proses ini sangat penting, yaitu untuk menyesuaikan data permohonan pekerjaan dengan realisasi kontraknya
73	C6		Memonitor mutasi DIL	RVA	Proses ini sangat penting untuk menyesuaikan Data Induk Langganan (DIL)
74	L1	Gudang	Menerima SPK	RVA	Proses ini dibutuhkan karena SPK digunakan oleh divisi Gudang sebagai landasan memeriksa barang masuk ke Gudang dari vendor

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
75	L2		Memeriksa <i>Good Receive</i> sesuai yang tertera pada SPK	RVA	Proses ini penting karena divisi Gudang bertanggung jawab atas kesesuaian barang datang dengan pesanan yang tertera di SPK.
76	M1	P2KB	Memeriksa kualitas barang sesuai dengan pesanan dalam SPK	RVA	Proses ini sangat penting karena kualitas barang yang masuk ke gudang harus sesuai dengan kualitas yang ditawarkan vendor
77	M2		Membuat dokumen hasil pemeriksaan kualitas barang	BVA	Proses ini penting sebagai penjelasan atas hasil pemeriksaan barang yang masuk ke Gudang
78	L3	Gudang	Menerima dokumen kualitas barang	RVA	Proses ini sangat penting sebagai landasan divisi Gudang untuk memasukkan laporan penerimaan barang
79	L4		Menyerahkan barang kepada vendor sesuai nomor reservasi	RVA	Setelah barang diterima, proses penyerahan barang kepada vendor penyedia jasa sesuai dengan nomor reservasinya sangatlah penting untuk menjaga aliran barang keluar.

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
80	I1	Divisi Konstruksi	menerima SPK	RVA	Proses ini sangat penting sebagai landasan divisi Konstruksi untuk melakukan pengawasan pelaksanaan kontrak
81	I2		Penunjukkan Pengawas Pekerjaan di lapangan berdasarkan SPK	RVA	Proses ini sangat penting karena pelaksanaan kontrak akan dikontrol oleh pengawas pekerjaan yang ditunjuk dari direksi pekerjaan
82	I3		Membuat <i>plan</i> pekerjaan dengan vendor	RVA	Proses ini sangat penting, agar pelaksanaan kontrak dapat selesai sesuai batas waktu yang telah ditentukan.
83	I4		Melakukan Pengawasan Kontrak di Lapangan	RVA	Proses ini sangat penting agar pelaksanaan kontrak sesuai dengan apa yang diharapkan.
84	I5		Menerima berkas tagihan dari vendor (Kontrak selesai)	RVA	Proses ini sangat penting, karena setiap vendor yang telah selesai melakukan pekerjaannya harus dibayarkan tagihannya
85	J1	Divisi Jaringan	menerima SPK	RVA	Proses ini sangat penting sebagai landasan divisi Konstruksi untuk melakukan pengawasan pelaksanaan kontrak

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
86	J2	Divisi Transaksi Energi	Penunjukkan Pengawas Pekerjaan di lapangan berdasarkan SPK	RVA	Proses ini sangat penting karena pelaksanaan kontrak akan dikontrol oleh pengawas pekerjaan yang ditunjuk dari direksi pekerjaan
87	J3		Membuat <i>plan</i> pekerjaan dengan vendor	RVA	Proses ini sangat penting, agar pelaksanaan kontrak dapat selesai sesuai batas waktu yang telah ditentukan.
88	J4		Melakukan Pengawasan Kontrak di Lapangan	RVA	Proses ini sangat penting agar pelaksanaan kontrak sesuai dengan apa yang diharapkan.
89	J5		Menerima berkas tagihan dari vendor (Kontrak selesai)	RVA	Proses ini sangat penting, karena setiap vendor yang telah selesai melakukan pekerjaannya harus dibayarkan tagihannya
90	K1		menerima SPK	RVA	Proses ini sangat penting sebagai landasan divisi Konstruksi untuk melakukan pengawasan pelaksanaan kontrak
91	K2		Penunjukkan Pengawas Pekerjaan di lapangan berdasarkan SPK	RVA	Proses ini sangat penting karena pelaksanaan kontrak akan dikontrol oleh pengawas pekerjaan yang ditunjuk dari direksi pekerjaan

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
92	K3		Membuat <i>plan</i> pekerjaan dengan vendor	RVA	Proses ini sangat penting, agar pelaksanaan kontrak dapat selesai sesuai batas waktu yang telah ditentukan.
93	K4		Melakukan Pengawasan Kontrak di Lapangan	RVA	Proses ini sangat penting agar pelaksanaan kontrak sesuai dengan apa yang diharapkan.
94	K5		Menerima berkas tagihan dari vendor (Kontrak selesai)	RVA	Proses ini sangat penting, karena setiap vendor yang telah selesai melakukan pekerjaannya harus dibayarkan tagihannya
Fase Evaluasi Kontrak					
95	I6	Konstruksi	<i>Checklist</i> berkas tagihan vendor	RVA	Proses ini sangat penting, untuk membuktikan bahwa tagihan yang diajukan oleh vendor sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan
96	I7		TTD persetujuan berkas tagihan vendor	RVA	Proses ini sangat penting sebagai bukti bahwa tagihan vendor telah sesuai dan disetujui oleh Direksi Pekerjaan dan Pengawas Pekerjaan
97	I8		Memasukkan nominal tagihan ke SAP	BVA	Proses ini penting untuk kontrol pada aplikasi SAP

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
98	I9		Menyerahkan berkas tagihan ke Divisi Keuangan.	RVA	Proses ini sangat penting, karena divisi keuangan membutuhkan berkas tersebut untuk proses pemabayaran tagihan vendor.
99	J6		<i>Checklist</i> berkas tagihan vendor	RVA	Proses ini sangat penting, untuk membuktikan bahwa tagihan yang diajukan oleh vendor sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan
100	J7	Jaringan	TTD persetujuan berkas tagihan vendor	RVA	Proses ini sangat penting sebagai bukti bahwa tagihan vendor telah sesuai dan disetujui oleh Direksi Pekerjaan dan Pengawas Pekerjaan
101	J8		Memasukkan nominal tagihan ke SAP	BVA	Proses ini penting untuk kontrol pada aplikasi SAP
102	J9		Menyerahkan berkas tagihan ke Divisi Keuangan.	RVA	Proses ini sangat penting, karena divisi keuangan membutuhkan berkas tersebut untuk proses pemabayaran tagihan vendor.
103	K6	Transaksi Energi Listrik	<i>Checklist</i> berkas tagihan vendor	RVA	Proses ini sangat penting, untuk membuktikan bahwa tagihan yang diajukan oleh vendor sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
104	K7	Keuangan	TTD persetujuan berkas tagihan vendor	RVA	Proses ini sangat penting sebagai bukti bahwa tagihan vendor telah sesuai dan disetujui oleh Direksi Pekerjaan dan Pengawas Pekerjaan
105	K8		Memasukkan nominal tagihan ke SAP	BVA	Proses ini penting untuk kontrol pada aplikasi SAP
106	K9		Menyerahkan berkas tagihan ke Divisi Keuangan.	RVA	Proses ini sangat penting, karena divisi keuangan membutuhkan berkas tersebut untuk proses pemabayaran tagihan vendor.
107	M1		Menerima berkas tagihan vendor dari semua direksi pekerjaan	RVA	Proses ini sangat penting, berkas tagihan vendor digunakan sebagai landasan untuk proses pembayaran tagihan vendor
108	M2		Menyesuaikan dengan SAP	RVA	Proses ini sangat penting karena laporan pada SAP harus sesuai dengan berkas tagihan dari vendor.
109	M3		Membuat Mirro	RVA	Proses ini penting untuk validasi dari berkas tagihan vendor yang sudah disetujui direksi pekerjaan
110	M4		Membuat <i>checklist</i> tagihan vendor	RVA	Proses ini penting untuk validasi dari berkas tagihan vendor yang sudah disetujui direksi pekerjaan

Lanjutan Tabel 5 Analisis RVA, BVA, dan NVA

No	Kode	Divisi	Proses	RVA/ BVA/ NVA	Keterangan
111	M5		Membuat rekap tagihan dan Surat tagihan vendor dan mengirim ke kantor Distribusi	RVA	Proses ini penting untuk validasi dari berkas tagihan vendor yang sudah disetujui direksi pekerjaan
112	M6			RVA	Proses ini penting sebagai pengantar tagihan vendor ke pihak distribusi untuk proses pembayaran
113	N1	Distribusi	Menerima dokumen <i>checklist</i> tagihan vendor	RVA	Proses ini penting, Distribusi membayarkan sejumlah uang kepada vendor yang bersangkutan sesuai dengan <i>Checklist</i> tagihan vendor
114	N2		Membuat buku bank	RVA	Proses ini penting sebagai bukti bahwa tagihan vendor telah terbayarkan.
115	M7	Keuangan	Menerima buku bank dari distribusi		

3. Permasalahan yang dihadapi

Pada Proses Bisnis Monitoring Kontrak yang berjalan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang terdapat beberapa permasalahan yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan efisiensi pada Proses Bisnis Monitoring Kontrak, antara lain:

- a. Pendistribusian Surat-surat (Nota Dinas, Berita Acara, Surat Perjanjian Kontrak) antar divisi

Pada proses pendistribusian Nota Dinas antar divisi satu dengan divisi lainnya, selain dikirimkan melalui Aplikasi Manajemen Surat (AMS), Nota Dinas biasanya juga dicetak dalam bentuk kertas sebagai arsip bagi Divisi pengirim maupun penerima (*paper base process*). Penggunaan aplikasi AMS membantu proses bisnis, akan tetapi terkadang pihak yang menerima tidak mengetahui bahwa Nota Dinas Perencanaan telah dikirimkan melalui AMS, juga ada kemungkinan terjadi kesalahan pengetikan alamat yang dituju ketika mengirimkan Nota Dinas melalui AMS. Biasanya pihak penerima baru mengetahui ada Surat-Surat yang dikirimkan kepadanya melalui AMS ketika ia menerima Surat-Surat (Nota Dinas) dalam bentuk cetakan di kertas/*hardcopy*. Hal ini akan menghambat proses selanjutnya

- b. Proses Pengadaan Barang/ Jasa dengan metode penunjukkan

Pada Proses Pengadaan Barang/Jasa yang dilakukan dengan metode penunjukkan terdapat beberapa langkah yang sebenarnya tidak diperlukan, antara lain :

1. Pembukaan penawaran
2. Rapat usulan calon pemenang
3. Penunjukkan pemenang

Ketiga proses ini tidak diperlukan karena vendor yang mengikuti pengadaan dengan metode penunjukkan langsung hanya 1 vendor saja.

Artinya pemenang telah ditetapkan terlebih dahulu.

- c. Pengambilan Dokumen Pengadaan oleh vendor pada proses pengadaan barang/ jasa

Dokumen Pengadaan yang akan diambil oleh vendor yang mengikuti proses pengadaan masih dicetak dalam bentuk kertas. Hal ini menghambat waktu proses, karena PT PLN harus meluangkan waktu yang tidak sedikit untuk tahap pengambilan dokumen pengadaan ini.

- d. Proses Melengkapi Dokumen Kelengkapan vendor pemenang oleh SIUM

Terjadi duplikasi proses pada divisi SIUM, Pembuatan Dokumen Kelengkapan Vendor telah dilakukan di divisi P2BJ ketika proses Pengadaan Barang/Jasa. Jadi, proses melengkapi dokumen vendor di divisi SIUM tidak begitu diperlukan karena penduplikasian proses dapat menghambat waktu proses itu sendiri dan mengurangi efisiensi proses tersebut.

- e. Pemeriksaan Kualitas Barang yang masuk ke Gudang

Pemeriksaan barang masuk (*Good Receive*) ke gudang membutuhkan waktu yang lama dikarenakan jumlah kontrak dan jumlah barang yang harus diperiksa kualitasnya yang banyak. Terkadang proses pemeriksaan kualitas barang memakan waktu lama karena keterlambatan barang datang dari vendor.

f. Proses Penunjukkan Pengawas Pekerjaan di tiap Direksi Pekerjaan.

Sering terjadi keterlambatan dalam proses penunjukkan pengawas pekerjaan pelaksanaan kontrak yang ada di lapangan. Pengawas pekerjaan ditunjuk oleh Direksi Pekerjaan berdasarkan SPK. Keterlambatan penunjukkan Pengawas Pekerjaan dapat terjadi karena banyaknya SPK yang diterima oleh Direksi Pekerjaan, dan banyaknya tugas yang ditanggung oleh Direksi Pekerjaan. Keterlambatan penunjukkan Pengawas Pekerjaan pasti menghambat waktu pelaksanaan kontrak, karena tidak ada pengawas pekerjaan yang melakukan kontrol terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh vendor.

g. *Checklist* berkas tagihan vendor.

Checklist berkas tagihan vendor membutuhkan waktu yang lama, hal ini bisa disebabkan karena keterlambatan vendor dalam menyerahkan berkas tagihannya. Selain itu ketidaksesuaian tagihan yang dibuat vendor dengan kenyataan yang ada di lapangan sehingga harus dilakukan proses pengecekan ulang dan memakan waktu yang lebih lama.

h. Proses pembayaran tagihan vendor

Surat Tagihan vendor dikirimkan ke pihak Distribusi PT PLN melalui email. Sama seperti pendistribusian surat-surat yang menggunakan AMS, permasalahan terletak ketika penerima tidak mengetahui bahwa ia mendapatkan kiriman Surat Tagihan Vendor dari divisi Keuangan

PT PLN Area Malang. Proses ini akan menghambat pembayaran tagihan vendor.

D. Rancangan Solusi yang diusulkan

Setelah mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi pada proses yang lama maka peneliti mengusulkan beberapa solusi yang dapat dipakai untuk memperbaiki proses yang ada, sebagai berikut :

Tabel 6 Solusi dari permasalahan Proses Bisnis

NO	Proses	Permasalahan	Solusi
1	Pendistribusian surat-surat (Surat Permohonan Pelanggan, Nota Dinas, Berita Acara, Surat Perjanjian Kontrak	Selain menggunakan aplikasi AMS, Surat-surat juga dicetak untuk keperluan arsip (<i>Paper based process</i>). Meskipun aplikasi AMS membantu dalam proses pendistribusian Surat-Surat. Akan Tetapi, terkadang pihak yang menerima tidak mengetahui bahwa Nota Dinas telah dikirimkan melalui AMS, juga ada kemungkinan terjadi kesalahan pengetikan alamat yang dituju ketika mengirimkan Nota Dinas melalui AMS	Jika menggunakan Sistem Informasi yang terintegrasi antar divisi pada PT PLN (persero) Area Malang, Maka kesalahan pengiriman surat-surat dapat diminimalisir, karena masing-masing divisi memiliki halaman tersendiri pada sistem tersebut. Selain itu dengan menggunakan penanda khusus pada Sistem baru, Pihak penerima dapat mengetahui langsung apab ila ada Nota Dinas yang masuk. Sehingga proses tindak lanjut surat-surat tersebut dapat dilakukan segera. Selain itu surat-surat tidak perlu dicetak dalam kertas, karena surat-surat yang dikirim, otomatis akan masuk ke database penerima maupun pengirim



Lanjutan Tabel 6 Solusi dari Permasalahan Proses Bisnis

No	Proses	Permasalahan	Solusi
2	Proses Pengadaan Barang/ Jasa dengan metode penunjukkan	Proses pembukaan penawaran, Rapat usulan calon pemenang, Penunjukkan pemenang, Ketiga proses ini tidak diperlukan karena vendor yang mengikuti pengadaan dengan metode penunjukkan langsung hanya 1 vendor saja. Artinya pemenang telah ditetapkan terlebih dahulu.	Jika proses-proses tersebut ditiadakan, maka proses pengadaan dengan metode Penunjukkan langsung akan semakin singkat dan efisien.
3	Pengambilan Dokumen Pengadaan oleh vendor pada proses pengadaan barang/ jasa	Dokumen Pengadaan yang akan diambil oleh vendor yang mengikuti proses pengadaan masih dicetak dalam bentuk kertas. Hal ini menghambat waktu proses, karena PT PLN harus meluangkan waktu yang tidak sedikit untuk tahap pengambilan dokumen pengadaan ini	Jika Dokumen Pengadaan didistribusikan kepada vendor yang mengikuti proses pengadaan dengan menggunakan sistem informasi Pengadaan yang terintegrasi antara PT PLN dan vendor, maka proses Pengambilan Dokumen Pengadaan oleh vendor membutuhkan waktu yang sedikit, Hal ini akan mengefisiensikan Proses Pengadaan Barang/ jasa.
4	Proses Melengkapi Dokumen Kelengkapan vendor pemenang oleh SIUM	Proses ini merupakan duplikasi dari proses pembuatan dokumen kelengkapan yang telah dilakukan oleh divisi P2BJ atau Pejabat Pengadaan. Duplikasi proses merupakan salah satu penyebab suatu proses bisnis tidak efisien	Jika Proses melengkapi dokumen yang dilakukan oleh divisi SIUM dihapus, maka waktu yang dibutuhkan dalam proses pembuatan Kontrak akan berkurang dan meningkatkan efisiensi Proses Bisnis Monitoring Kontrak

Lanjutan Tabel 6 Solusi dari Permasalahan Proses Bisnis

No	Proses	Permasalahan	Solusi
5	Pemeriksaan Kualitas Barang yang masuk ke Gudang	Penyebab tidak efisiensinya proses pemeriksaan kualitas barang, karena banyaknya barang datang, sedangkan jumlah panitia Kualitas Barang dan Jasa terbatas. Selain itu terkadang terjadi keterlambatan barang datang yang disebabkan oleh vendor	Jika jumlah panitia Pemeriksa Kualitas Barang ditambah, maka dapat meningkatkan waktu dalam proses pemeriksaan kualitas barang. Dan jika diberlakukan peraturan tentang batas akhir pengiriman barang dalam suatu kontrak, maka keterlambatan barang datang yang dilakukan oleh vendor akan berkurang. Kedua hal ini akan meningkatkan efisiensi pada proses bisnis yang ada di divisi Gudang.
6	Proses Penunjukkan Pengawas Pekerjaan di tiap Direksi Pekerjaan.	Keterlambatan penunjukkan Pengawas Pekerjaan dapat terjadi karena banyaknya SPK yang diterima oleh Direksi Pekerjaan, dan banyaknya tugas yang ditanggung oleh Direksi Pekerjaan. Keterlambatan penunjukkan Pengawas Pekerjaan pasti menghambat waktu pelaksanaan kontrak, karena tidak ada pengawas pekerjaan yang melakukan kontrol terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh vendor	Jika SPK dikirim ke direksi Pekerjaan sekaligus diberikan tembusan kepada pengawas Pekerjaan yang ditunjuk, maka tidak akan ada keterlambatan dalam penunjukkan pengawas pekerjaan, dan proses kontrol pelaksanaan kontrak dapat berjalan sesuai dengan waktu yang ditentukan

Lanjutan Tabel 6 Solusi dari Permasalahan Proses Bisnis

No	Proses	Permasalahan	Solusi
7	Checklist berkas tagihan vendor.	Checklist berkas tagihan vendor membutuhkan waktu yang lama, hal ini bisa disebabkan karena keterlambatan vendor dalam menyerahkan berkas tagihannya.	jika ditetapkan peraturan mengenai tenggat waktu dalam menyerahkan berkas tagihan vendor, maka keterlambatan vendor untuk menyerahkan berkas tagihannya akan berkurang, dan proses <i>checklist</i> dapat segera dilakukan.
8	Proses pembayaran tagihan vendor	Seperti pendistribusian surat-surat yang menggunakan AMS, permasalahan terletak ketika penerima tidak mengetahui bahwa ia mendapatkan kiriman Surat Tagihan Vendor dari divisi Keuangan PT PLN Area Malang. Proses ini akan menghambat pembayaran tagihan vendor.	Jika menggunakan Sistem Informasi terintegrasi antara PT PLN (persero) Area Malang dengan pihak Distribusi, maka proses monitoring pembayaran tagihan vendor dapat segera dilakukan.

E. Rancangan Proses Bisnis Monitoring Kontrak Baru

Tabel 7 Rincian Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
Fase Permohonan Kontrak					
1	B1	Rayon	Menerima permohonan pelanggan	1	hari
2	E1	Manajer Area	Menerima permohonan pelanggan	1	jam

Lanjutan Tabel 7 Rincian Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
3	F1	Perencanaan	Menerima tembusan permohonan pelanggan		
4	B2	Rayon	Melakukan survei	1	Hari
5	F2	Perencanaan	Melakukan survei		
6	B3	Rayon	Mengirimkan hasil survey beserta gambar jaringan kepada divisi Perencanaan	1	Jam
7	F3	Perencanaan	Membuat Nota Dinas Perencanaan dan mengirim ke divisi Pelayanan & Administrasi	2	jam
8	C1	Pelayanan & Administrasi	Menerima Nota Dinas Perencanaan dan meneruskan ND ke Rayon	1	jam
9	B4	Rayon	Menerima Nota Dinas dari Pelayanan & Administrasi.		
10	B5	Rayon	Memberi pemberitahuan jawaban dari permohonan kontrak kepada pelanggan	2-3	hari
11	A2	Pelanggan	Pelanggan menerima Restitusi / Surat Pembatalan Permohonan Kontrak.	2-3	hari
12	A3	Pelanggan	Pelanggan menerima SIP	2-3	hari
13	C2	Pelayanan & administrasi	Divisi pelayanan & Administrasi mengecek pembayaran kontrak melalui AP2T	1	hari
14	A4	Pelanggan	Pelanggan membayar	2-3	hari

Lanjutan Tabel 7 Rincian Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
15	C3	Pelayanan & Administrasi	Membuat Nota Dinas YanAd kepada Asman Perencanaan	1	jam
16	F4	Perencanaan	Menerima Nota Dinas YanAd		
17	F5	Perencanaan	Membuat Nota Dinas dan mengirim kepada Manajer area.	1	jam
Fase Sebelum Kontrak					
18	E2	Manajer Area	Menerima Nota Dinas dari divisi Perencanaan dan mengirim ke SIUM	1	jam
19	D1	Sekretariat & Umum	Menerima Nota Dinas dari Manajer Area		
20	D2	Sekretariat dan umum	Memberi Nomor pada Nota Dinas Manajer Area dan mengirim kepada Panitia Pengadaan Barang dan Jasa (P2BJ)/pejabat	2	jam
21	G1	Pejabat	Menerima Nota Dinas Manajer Area	1	jam
22	G2		Penunjukkan langsung (nominal pekerjaan ≤ Rp 50 jt)	1	hari
23	G3		Penetapan pemenang dengan persetujuan Manajer Area melalui Nota Dinas	5	jam
24	G4		Penawaran harga dan negosiasi dengan vendor	4	hari
25	G5		Membuat berkas kelengkapan vendor	"3-4	hari
26	H1	P2BJ	Menerima Nota Dinas Manajer Area	1	jam

Lanjutan Tabel 7 Rincian Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
27	H2		Mengakses portal <i>e-proc</i> untuk pemilihan vendor	1	jam
28	H3		Penunjukkan langsung	12	hari
29	H3.1		Persetujuan Pengadaan	1	hari
30	H3.2		Pengambilan Dokumen Pengadaan	2	jam
31	H3.3		Rapat Penjelasan	1	Hari
32	H3.4		Pemasukan Penawaran	1	Hari
33	H3.6		Evaluasi Dokumen	1	Hari
34	H3.7		Negosiasi Harga	1	Hari
35	H3.9		Mengirim Nota Dinas ke Manajer Area untuk usulan Penetapan Pemenang	5	jam
36	H3.10		Sanggahan	1	Hari
37	H4		Pemilihan	19	hari
38	H4.1		Persetujuan Pengadaan	1	Hari
39	H4.2		Pengambilan Dokumen Pengadaan	2	jam
40	H4.3		Rapat Penjelasan	1	Hari
41	H4.4		Pemasukan Penawaran	1	Hari
42	H4.5		Pembukaan Penawaran	1	Hari
43	H4.6		Evaluasi Dokumen	1-2	Hari
44	H4.7		Negosiasi Harga	3	Hari
45	H4.8		Rapat Usulan Calon Pemenang	1	Hari
46	H4.9		Mengirim Nota Dinas ke Manajer Area untuk Penetapan Pemenang	5	jam
47	H4.10		Sanggahan	3	Hari
48	H4.11		Penunjukkan Pemenang	1	Hari
49	H4.12		Evaluasi Kembali Penawaran vendor dengan Penawaran >80% HPS	1	Hari
50	H5		Pelelangan		hari
51	H5.1		Tayangan Pengumuman	5	hari

Lanjutan Tabel 7 Rincian Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
52	H5.2		Pendaftaran dan Pengambilan Dokumen Kualifikasi	1	hari
53	H5.3		Pemasukan Dokumen kualifikasi	1	hari
54	H5.4		Masa sanggah hasil Prakualifikasi	3	hari
55	H5.5		Undangan Pelelangan/ Seleksi Umum	1	hari
56	H5.6		Pengambilan Dokumen Pengadaan	2	jam
57	H5.7		Rapat Penjelasan Pengadaan	3	hari
58	H5.8		Penawaran pemasukan dokumen penawaran	7	hari
59	H5.9		Rapat Usulan Calon Pemenang	2	hari
60	H5.10		Mengirim Nota Dinas ke Manajer Area dan Penetapan Pemenang	5	jam
61	H5.11		Sanggahan hasil pelelangan/ seleksi	5	hari
62	H5.12		Penunjukkan Pemenang	5	hari
63	H5.13		SPPBJ sanggahan tidak benar	2	hari
64	H.6		Membuat dan Melengkapi dokumen Kelengkapan vendor pemenang	"3-4"	hari
Fase Setelah Kontrak					
65	D3	SIUM	Menerima dokumen kelengkapan vendor pemenang	1	hari
66	D4	SIUM	Pengetikan Surat Perjanjian Kontrak	1	Hari
67	D6	SIUM	Tanda tangan SPK oleh vendor dan stempel SPK	1-2	Hari

Lanjutan Tabel 7 Rincian Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	waktu
68	D7	SIUM	Mengirimkan SPK ke 3 direksi pekerjaan, Divisi Pelayanan & Administrasi, dan Divisi Gudang	1	Hari
Fase Pelaksanaan Kontrak					
69	C4	Pelayanan & Administrasi	Divisi Pelayanan & Administrasi menerima SPK	1	jam
70	C5		Divisi Pelayanan & Administrasi memonitor realisasi Kontrak	2	hari
71	C6		Memonitor mutasi DIL	1	hari
72	L1	Gudang	Menerima SPK	1	jam
73	L2		Memeriksa <i>Good Receive</i> sesuai yang tertera pada SPK	1	jam
74	M1		P2KB	Memeriksa kualitas barang sesuai dengan pesanan dalam SPK	3
75	M2		Membuat dokumen hasil pemeriksaan kualitas baran	1	hari
76	L3	Gudang	Menerima dokumen kualitas barang	1	jam
77	L4		Menyerahkan barang kepada vendor sesuai nomor reservasi	1	hari
78	I1	Divisi Konstruksi	menerima SPK	1	jam
79	I2		Penunjukkan Pengawas Pekerjaan di lapangan berdasarkan SPK	1	jam
80	I3		Membuat <i>plan</i> pekerjaan dengan vendor	2	hari
81	I4		Melakukan Pengawasan Kontrak di Lapangan	sesuai waktu selesai kontrak	
82	I5		Menerima berkas tagihan dari vendor (Kontrak selesai)	1	hari

Lanjutan Tabel 7 Rincian Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
83	J1	Divisi Jaringan	menerima SPK	1	jam
84	J2		Penunjukkan Pengawas Pekerjaan di lapangan berdasarkan SPK	1	jam
85	J3		Membuat <i>plan</i> pekerjaan dengan vendor	2	hari
86	J4		Melakukan Pengawasan Kontrak di Lapangan	sesuai waktu selesai kontrak	
87	J5		Menerima berkas tagihan dari vendor (Kontrak selesai)	1	hari
88	K1	Divisi Transaksi Energi	menerima SPK	1	jam
89	K2		Penunjukkan Pengawas Pekerjaan di lapangan berdasarkan SPK	1	jam
90	K3		Membuat <i>plan</i> pekerjaan dengan vendor	2	hari
91	K4		Melakukan Pengawasan Kontrak di Lapangan	sesuai waktu selesai kontrak	
92	K5		Menerima berkas tagihan dari vendor (Kontrak selesai)	1	hari
Fase Evaluasi Kontrak					
93	I6	Konstruksi	<i>Checklist</i> berkas tagihan vendor	1	Minggu
94	I7		TTD persetujuan berkas tagihan vendor	1	hari
95	I8		Memasukkan nominal tagihan ke SAP	1	jam
96	I9		Menyerahkan berkas tagihan ke Divisi Keuangan.	1	hari
97	J6	Jaringan	<i>Checklist</i> berkas tagihan vendor	1	Minggu
98	J7		TTD persetujuan berkas tagihan vendor	1	hari
99	J8		Memasukkan nominal tagihan ke SAP	1	jam

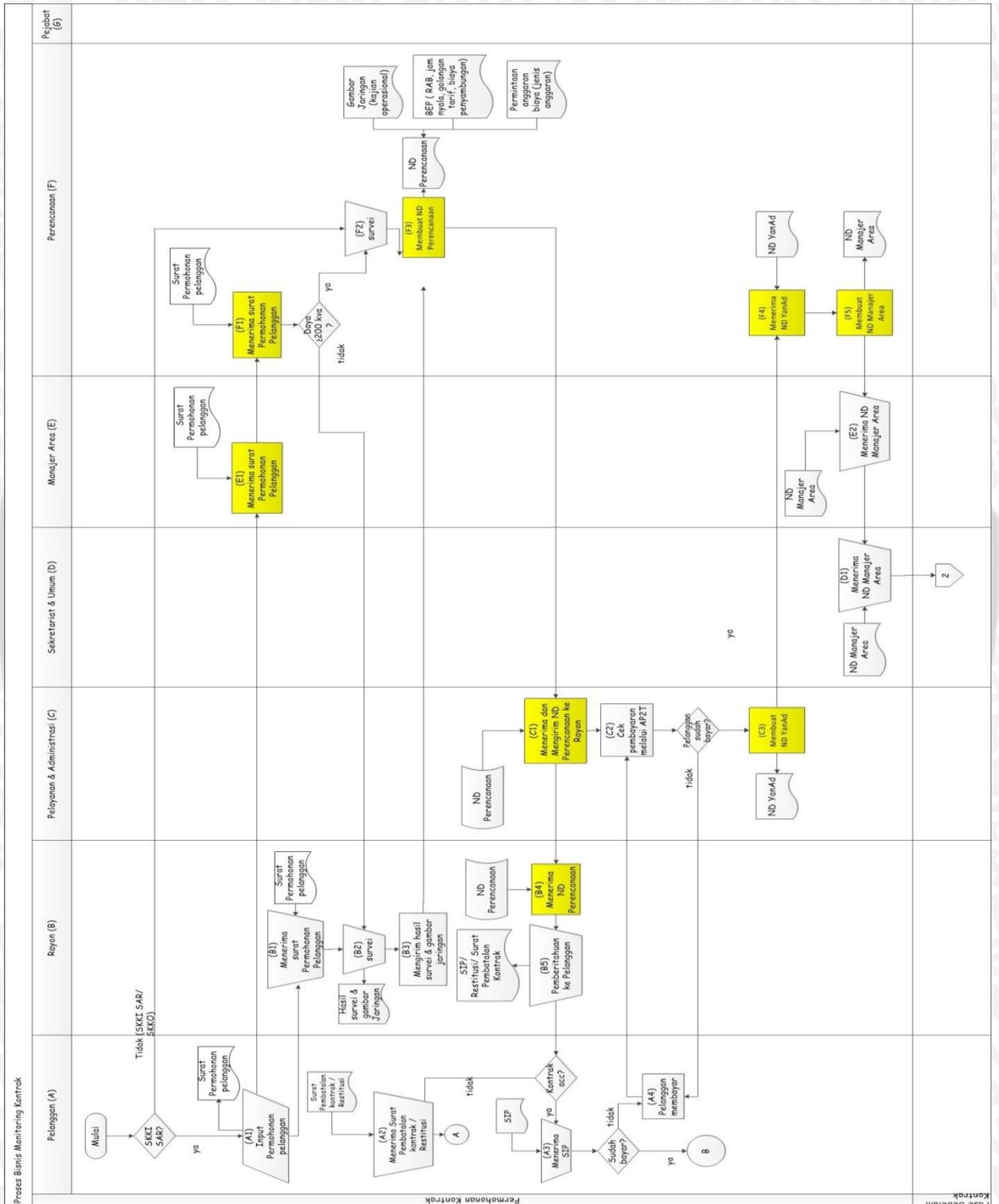
Lanjutan Tabel 7 Rincian Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru

No	Kode	Divisi	Proses	Lama	Waktu
100	J9		Menyerahkan berkas tagihan ke Divisi Keuangan.	1	hari
101	K6		<i>Checklist</i> berkas tagihan vendor	1	Minggu
102	K7	Transaksi Energi Listrik	TTD persetujuan berkas tagihan vendor	1	hari
103	K8		Memasukkan nominal tagihan ke SAP	1	jam
104	K9		Menyerahkan berkas tagihan ke Divisi Keuangan.	1	hari
105	M1	Keuangan	Menerima berkas tagihan vendor dari semua direksi pekerjaan	1	hari
106	M2		Menyesuaikan dengan SAP	1	hari
107	M3		Membuat Mirro	2	hari
108	M4		Membuat <i>checklist</i> tagihan vendor	1	hari
109	M5		Membuat rekap tagihan dan Surat tagihan vendor dan mengirim ke kantor Distribusi	1	hari
110	M6				
111	N1	Distribusi	Menerima dokumen <i>checklist</i> tagihan vendor	1	hari
112	N2		Membuat buku bank	1	hari
113	M7	Keuangan	Menerima buku bank dari distribusi		

Keterangan : = Proses yang telah direkayasa

Tabel 8 Total Waktu Rancangan Proses Baru

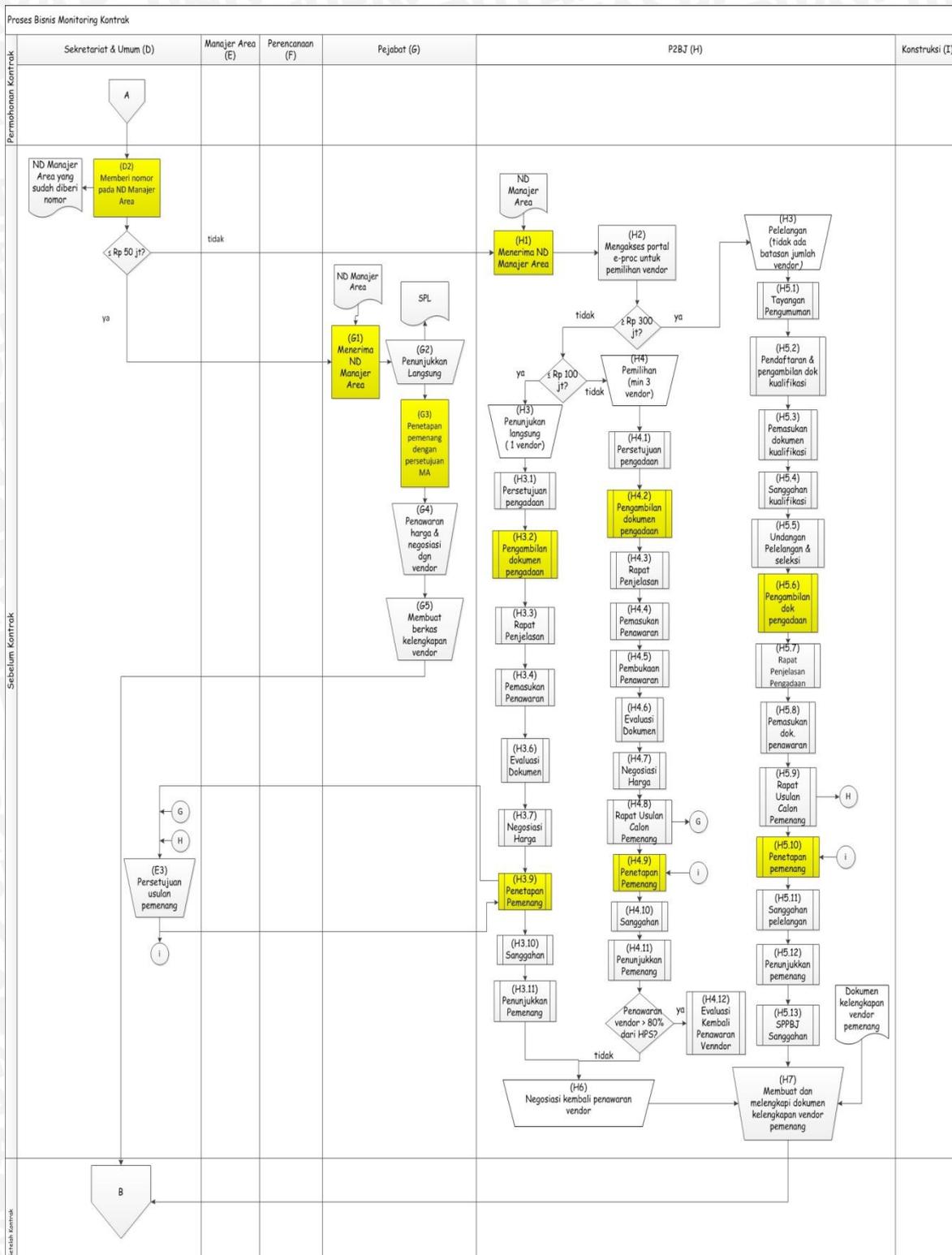
No	Divisi Pengadaan	Kontrak dengan Metode Pengadaan	Total waktu
1	Pejabat	Penunjukkan Langsung	49 hari
2	P2BJ	Penunjukkan Langsung	50 hari 3 jam
3		Pemilihan	57 hari 22 jam
4		Pelelangan	79 hari 3 jam



Gambar 14 Rancangan Proses Fase Permohonan Kontrak Baru

Sumber : Data Primer diolah

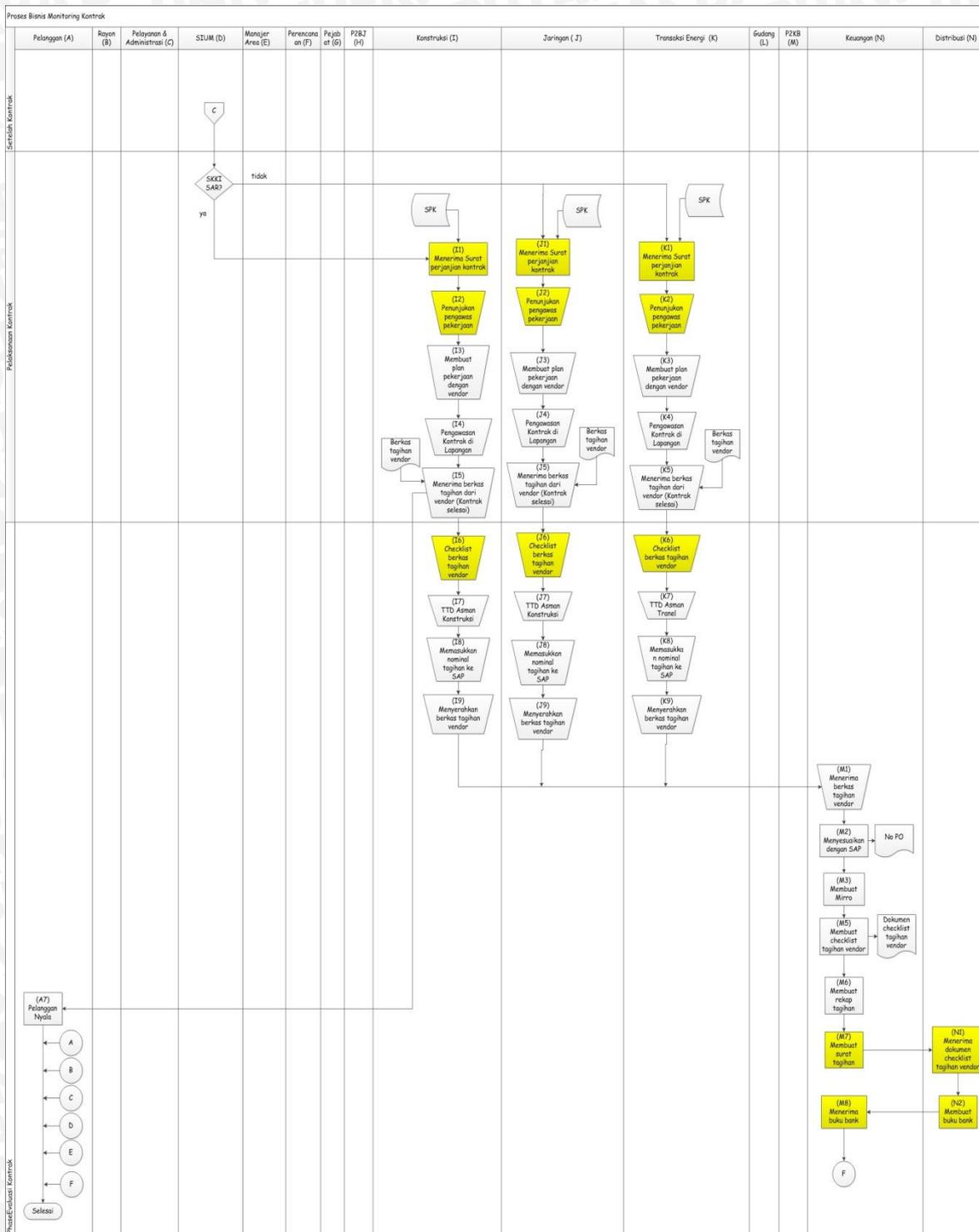




Gambar 15 Rancangan Fase Sebelum Kontrak Baru

Sumber : Data Primer diolah





Gambar 17 Rancangan Fase Proses pelaksanaan & Evaluasi Kontrak

Sumber : Data Primer diolah



F. Pembahasan Proses Bisnis yang diusulkan

Proses pada Fase Permohonan Kontrak

1. Menerima permohonan pekerjaan dari pelanggan

Pelanggan dapat mengajukan permohonan pekerjaan kepada PT PLN dengan langsung datang ke kantor PT PLN terdekat (Rayon/Area), juga dapat melalui website PLN ataupun call centre 123. Jika Permohonan Pelanggan dilakukan di PT PLN Area Malang, Surat Permohonan Pekerjaan akan diteruskan ke Manajer Area dan diberikan tembusan langsung kepada divisi Perencanaan PT PLN Area Malang. Sedangkan bila Pelanggan mengajukan permohonan di Rayon, Surat Permohonan Pekerjaan akan diserahkan ke Manajer Rayon. Sebelumnya proses ini memakan waktu ± 1 hari karena banyaknya permohonan pekerjaan yang dilakukan oleh pelanggan. Setelah rekayasa dengan menggunakan Sistem Informasi yang terintegrasi antar divisi, proses ini hanya membutuhkan waktu ± 1 jam. Karena begitu ada Permohonan pekerjaan dari pelanggan, secara otomatis Surat Permohonan Pekerjaan akan masuk ke database Manajer Area, Manajer Rayon, ataupun divisi Perencanaan

2. Survei terhadap Permohonan Pekerjaan

Setelah Manajer Rayon menerima Surat Permohonan Pekerjaan dari Pelanggan, selanjutnya akan dilakukan survei terhadap usulan pekerjaan tersebut. Untuk Proses yang ada di Area Malang, divisi perencanaan akan memilah antara Pekerjaan dengan daya ≤ 200 kva dan Pekerjaan dengan daya > 200 kva. Untuk pekerjaan dengan daya ≤ 200 kva, dokumen usulan pekerjaan akan diserahkan ke pihak Rayon untuk disurvei langsung oleh

Rayon. Sedangkan untuk Pekerjaan dengan daya > 200 kva, divisi Perencanaan akan langsung melakukan survey terhadap usulan pekerjaan tersebut. Survey yang dilakukan berupa survey kajian operasional dan kajian finansial. Proses Survey ini memakan waktu 1 hari. Sedangkan proses yang ada di Rayon, setelah Rayon menerima dokumen Usulan Pekerjaan dengan daya ≤ 200 kva, Rayon melakukan survey terhadap pekerjaan tersebut, seperti divisi Perencanaan proses survey Rayon juga memakan waktu 1 hari. Hasil survey berupa dokumen rancangan gambar jaringan (kajian operasional), Rincian BEP antara lain perhitungan RAB, jam nyala, golongan tarif, dan biaya penyambungan (kajian finansial), serta permintaan anggaran biaya yang menerangkan jenis anggaran untuk pekerjaan yang diusulkan. Dokumen tersebut akan dikirimkan oleh Rayon kepada divisi Perencanaan PT PLN Area Malang. Divisi Perencanaan akan membuat Nota Dinas Perencanaan dengan lampiran Dokumen hasil survey dan memberikan Nota Dinas tersebut kepada divisi Pelayanan & Administrasi. Proses ini sebelumnya memakan waktu 1 hari. Setelah direkayasa dengan menggunakan Sistem Informasi terintegrasi antar divisi, Proses ini hanya membutuhkan waktu 1 jam, karena Nota Dinas Perencanaan otomatis masuk ke database divisi Pelayanan & administrasi, Sistem tersebut memiliki fasilitas pengingat apabila lebih dari 1 jam Nota Dinas yang masuk belum dibuka oleh penerima.

3. Proses Pengecekan Pembayaran dan Pemberitahuan kepada pelanggan.

Setelah Divisi Pelayanan & Administrasi menerima dari Nota Dinas Perencanaan, divisi Pelayanan & Administrasi akan meneruskan Nota Dinas tersebut kepada Rayon, agar Rayon memberikan jawaban kepada Pelanggan yang bersangkutan apakah permohonan pekerjaan diterima atau ditolak. Apabila permohonan Pekerjaan diterima Pelanggan akan menerima SIP, sedangkan untuk permohonan pekerjaan yang ditolak pelanggan akan menerima Surat Pembatalan Kontrak, atau bagi Pelanggan yang telah membayar akan tetapi permohonan pekerjaan ditolak, pelanggan akan menerima Restitusi yaitu pengembalian jumlah yang telah dibayarkan. Proses meneruskan Nota Dinas Perencanaan ke Rayon memakan waktu 1 jam menggunakan Sistem Informasi terintegrasi antar divisi. Proses penerbitan SIP, Surat Pembatalan Kontrak, dan Restitusi sampai Pelanggan menerima dokumen tersebut memakan waktu 2 hari. Untuk Permohonan Pekerjaan yang diterima, divisi Pelayanan & Administrasi akan melakukan pengecekan pembayaran atas permohonan pekerjaan melalui aplikasi AP2T. Apabila Pelanggan belum membayar divisi Pelayanan & Administrasi akan menghubungi pelanggan untuk melakukan pembayaran, dan untuk pelanggan yang sudah membayar, divisi Pelayanan & Administrasi akan membuat Nota Dinas YanAd untuk kemudian diberikan kembali kepada divisi Perencanaan sebagai jawaban bahwa Permohonan Pekerjaan dapat dilanjutkan sebagai Kontrak. Proses ini sebelumnya memakan waktu 1 hari. Setelah direkayasa dengan menggunakan Sistem Informasi terintegrasi antar divisi, Proses ini hanya

membutuhkan waktu 1 jam, karena Nota Dinas YanAd otomatis masuk ke database divisi Perencanaan, Sistem tersebut memiliki fasilitas pengingat apabila lebih dari 1 jam Nota Dinas yang masuk belum dibuka oleh penerima.

4. Divisi Perencanaan memberikan Nota Dinas kepada Manajer Area.

Setelah Divisi Perencanaan menerima Nota Dinas YanAd, akan ditindaklanjuti dengan pembuatan Nota Dinas untuk Manajer Area. Dengan Sistem Informasi yang terintegrasi antar divisi, proses ini hanya membutuhkan waktu 1 jam. Berdasarkan Nota Dinas tersebut Manajer Area menunjuk Pihak yang terlibat dalam Pengadaan Barang dan Jasa. Apabila Pekerjaan ringan dengan anggaran \leq Rp 50.000.000,- maka Manajer Area akan menunjuk Pejabat sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam proses pengadaan barang dan jasa, apabila Pekerjaan besar dengan anggaran $>$ Rp 50.000.000,- Manajer Area akan menunjuk Panitia Pengadaan Barang dan Jasa (P2BJ) sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam proses pemilihan vendor untuk pengadaan barang dan jasa. Selanjutnya Manajer Area akan membuat Nota Dinas Manajer Area dan diteruskan ke Sekretariat & Umum (SIUM) untuk diberikan nomor Kontrak

Proses pada Fase Sebelum Kontrak

1. Penomoran Kontrak
2. Divisi SIUM menerima Nota Dinas dari Manajer Area, dan memberikan nomor Kontrak untuk Nota Dinas tersebut. Selanjutnya memberikan Nota

Dinas Manajer Area yang telah diberi nomor kontrak kepada Pihak yang ditunjuk yaitu Pejabat atau P2BJ. Sebelumnya proses ini memakan waktu ± 1 hari, akan tetapi jika menggunakan Sistem Informasi yang terintegrasi antar divisi, proses ini hanya membutuhkan waktu ± 2 jam

3. Penunjukkan langsung vendor oleh Pejabat

Setelah Pejabat pengadaan menerima Nota Dinas Manajer Area yang dikirimkan oleh SIUM menggunakan Sistem Informasi yang terintegrasi antar divisi, Pejabat Pengadaan akan melakukan Penunjukkan langsung vendor pengadaan barang/jasa untuk pekerjaan dengan nominal $< \text{Rp } 50.000.000,-$ Proses ini membutuhkan waktu 1 hari. Kemudian meminta persetujuan penetapan pemenang kepada Manajer Area melalui Nota Dinas. Proses ini sebelumnya membutuhkan waktu 1 hari. Setelah menggunakan Sistem Informasi yang terintegrasi antar divisi, proses ini hanya membutuhkan waktu ± 5 jam. Setelah mendapatkan persetujuan Manajer Area, maka proses berikutnya adalah penawaran harga dan negosiasi dengan vendor, proses ini memakan waktu hingga 4 hari. Setelah didapat kesepakatan penawaran maka Pejabat Pengadaan akan membuat Dokumen kelengkapan vendor yang membutuhkan waktu 3-4 hari prosesnya.

4. Pemilihan vendor oleh Panitia Pengadaan Barang dan Jasa (P2BJ)

Seperti yang telah dijelaskan pada Pembahasan Proses Bisnis Lama, ada 3 metode pemilihan vendor yang dilakukan oleh P2BJ. Metode Penunjukkan langsung sebelumnya memerlukan waktu 12 hari. Setelah direkayasa ulang

dengan menggunakan Sistem Informasi yang terintegrasi antar divisi maka proses mengirim Nota Dinas kepada Manajer Area untuk penetapan pemenang hanya membutuhkan waktu 5 hari, Pengambilan dokumen pengadaan untuk vendor dengan menggunakan Sistem Informasi yang mengintegrasikan PT PLN dengan vendor dapat dilakukan dalam 2 jam, pengurangan proses-proses yang tidak perlu juga meningkatkan efisiensi proses pengadaan dengan metode penunjukkan langsung. Setelah direkayasa, Proses bisnis Pengadaan dengan metode penunjukkan langsung yang baru hanya membutuhkan waktu 6 hari 7 jam. Begitu pula dengan metode Pemilihan yang semula membutuhkan waktu 19 hari, dapat di tekan waktunya menjadi 14 hari 7 jam. Sedangkan metode pelelangan yang semula membutuhkan waktu 37 hari dapat menekan waktu menjadi 35 hari 7 jam. Hal ini meningkatkan efisiensi Proses Pengadaan Barang/ Jasa.

Fase Setelah Kontrak:

1. Pembuatan Surat Perjanjian Kontrak (SPK)

Setelah divisi SIUM menerima dokumen kelengkapan vendor dari P2BJ, dilanjutkan untuk Proses Pengetikan Surat Perjanjian Kontrak (SPK). Pengetikan SPK membutuhkan waktu 1 hari. Kemudian SPK diberikan kepada Manajer Area untuk ditandatangani, diberi stempel kemudian diberikan tembusan SPK kepada direktur vendor yang terlibat. Proses ini membutuhkan waktu 1 hari. SPK yang telah ditandatangani oleh kedua pihak di *scan* untuk kemudian dikirimkan melalui Sistem Informasi yang

terintegrasi antar divisi ke direksi pekerjaan dan Pengawas pekerjaan yang ditunjuk dalam SPK sesuai jenis pekerjaan. Selain itu SPK juga dikirimkan kepada Divisi Pelayanan Pelanggan sebagai landasan untuk memonitor realisasi kontrak, dan juga kepada divisi Gudang sebagai landasan penerimaan barang dari vendor pengadaan barang dan pengeluaran barang di gudang untuk kebutuhan vendor penyedia jasa. Proses ini membutuhkan waktu 1 jam.

Fase Pelaksanaan Kontrak

1. SPK untuk Divisi Pelayanan dan Administrasi

Divisi Pelayanan & Administrasi menerima SPK dari divisi SIUM melalui Sistem terintegrasi antar divisi. SPK yang diterima digunakan sebagai landasan untuk memonitor permohonan pekerjaan yang telah menjadi Kontrak dan telah dilaksanakan. Divisi Pelayanan & Administrasi juga memonitor mutasi DIL (Data Induk Langganan)

2. SPK untuk Divisi Gudang

Divisi Gudang menerima SPK sebagai dasar untuk memeriksa *Good Receive* yaitu barang yang masuk ke gudang PT PLN Area Malang, Barang hanya diperiksa sesuai tidaknya jumlah dan jenis barang yang datang dengan yang tertera di SPK. Proses ini langsung dilakukan saat barang sampai, dan memakan waktu sekitar 1 jam tiap pemeriksaannya

3. Pemeriksaan Kualitas Barang oleh P2KB.

4. Setelah barang datang dan diterima oleh divisi Gudang, barang akan diperiksa oleh Panitia Pemeriksa Kualitas Barang (P2KB), barang

diperiksa dari segi kualitas, kualitas barang yang ada harus sesuai dengan kualitas yang ditawarkan oleh vendor ketika proses penunjukkan/pemilihan/ pelelangan. Pada proses lama pemeriksaan kualitas barang memakan waktu 1 minggu. Dengan menambah jumlah SDM dan menerapkan peraturan tentang batas waktu barang datang, proses dapat dipercepat menjadi 3 hari. Dokumen hasil pemeriksaan kualitas barang akan diberikan kepada divisi Gudang. Proses selanjutnya adalah pengambilan barang oleh vendor sesuai nomor reservasi.

5. Pengawasan pelaksanaan kontrak di lapangan

Rincian proses pengawasan pelaksanaan kontrak dilapangan sebagai berikut:

- a. Divisi Konstruksi menerima SPK yang dikirimkan oleh SIUM melalui Sistem terintegrasi antar divisi. Yang memperoleh SPK adalah Direksi Pekerjaan dan Pengawas Pekerjaan. Pengawas pekerjaan beranggotakan 2 orang, bertugas untuk mengontrol pelaksanaan pekerjaan oleh vendor di lapangan. Sebelum melaksanakan pengawasan, pengawas pekerjaan akan memanggil vendor yang bersangkutan untuk membuat suatu rencana kerja (*plan*) yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, hal ini perlu dilakukan agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Proses ini menghabiskan waktu 2-3 hari. Setelah Rencana Kerja telah dibuat berikutnya adalah proses pelaksanaan kontrak pekerjaan, pengawas pekerjaan akan terus mengontrol pekerjaan di lapangan sampai pekerjaan itu selesai sesuai

dengan batas waktu yang telah ditentukan dalam SPK. Apabila pelaksanaan pekerjaan telah selesai, vendor akan memberikan berkas tagihannya kepada divisi Konstruksi.

- b. Divisi Jaringan menerima SPK yang dikirimkan oleh SIUM melalui Sistem terintegrasi antar divisi. Yang memperoleh SPK adalah Direksi Pekerjaan dan Pengawas Pekerjaan . Pengawas pekerjaan beranggotakan 2 orang, bertugas untuk mengontrol pelaksanaan pekerjaan oleh vendor di lapangan. Sebelum melaksanakan pengawasan, pengawas pekerjaan akan memanggil vendor yang bersangkutan untuk membuat suatu rencana kerja (*plan*) yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, hal ini perlu dilakukan agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Proses ini menghabiskan waktu 2-3 hari. Setelah Rencana Kerja telah dibuat berikutnya adalah proses pelaksanaan kontrak pekerjaan, pengawas pekerjaan akan terus mengontrol pekerjaan di lapangan sampai pekerjaan itu selesai sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan dalam SPK. Apabila pelaksanaan pekerjaan telah selesai, vendor akan memberikan berkas tagihannya kepada divisi Jaringan

- c. Divisi Transaksi Energi Listrik menerima SPK yang dikirimkan oleh SIUM melalui Sistem terintegrasi antar divisi. Yang memperoleh SPK adalah Direksi Pekerjaan dan Pengawas Pekerjaan . Pengawas pekerjaan beranggotakan 2 orang, bertugas untuk mengontrol pelaksanaan pekerjaan oleh vendor di lapangan. Sebelum

melaksanakan pengawasan, pengawas pekerjaan akan memanggil vendor yang bersangkutan untuk membuat suatu rencana kerja (*plan*) yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, hal ini perlu dilakukan agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Proses ini menghabiskan waktu 2-3 hari. Setelah Rencana Kerja telah dibuat berikutnya adalah proses pelaksanaan kontrak pekerjaan, pengawas pekerjaan akan terus mengontrol pekerjaan di lapangan sampai pekerjaan itu selesai sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan dalam SPK. Apabila pelaksanaan pekerjaan telah selesai, vendor akan memberikan berkas tagihannya kepada divisi Transaksi Energi Listrik

Fase Evaluasi Kontrak

1. Proses *checklist* tagihan vendor:

a. Divisi Konstruksi

Setelah menerima berkas tagihan dari vendor, divisi Konstruksi akan melakukan *checklist* terhadap berkas tagihan tersebut. Proses *checklist* tagihan lama membutuhkan waktu 2 minggu, hal ini dikarenakan proses pengecekan yang ada dalam berkas tagihan dengan yang di lapangan, terkadang karena keterlambatan vendor mengumpulkannya, dengan menetapkan aturan batas waktu penyerahan berkas tagihan, waktu proses dapat direduksi menjadi 1 minggu. Apabila berkas tagihan vendor telah selesai untuk tahap *checklist*, maka berkas tersebut akan ditandatangani oleh pengawas pekerjaan maupun direksi pengawasnya (Asman Konstruksi). Proses ini memakan waktu 1 hari.

Selanjutnya jumlah nominal yang tertera pada berkas tagihan vendor akan *diinput* ke dalam SAP. Setelah *diinput* ke dalam SAP, berkas tagihan vendor akan diberikan kepada Divisi Keuangan

b. Divisi Jaringan

Setelah menerima berkas tagihan dari vendor, divisi Jaringan juga akan melakukan checklist terhadap berkas tagihan tersebut. Proses checklist tagihan lama membutuhkan waktu 2 minggu, hal ini dikarenakan proses pengecekan yang ada dalam berkas tagihan dengan yang di lapangan, terkadang karena keterlambatan vendor mengumpulkannya, dengan menetapkan aturan batas waktu penyerahan berkas tagihan, waktu proses dapat direduksi menjadi 1. Apabila berkas tagihan vendor telah selesai untuk tahap checklist, maka berkas tersebut akan ditandatangani oleh pengawas pekerjaan maupun direksi pengawasnya (Asman Jaringan) Proses ini memakan waktu 1 hari. Selanjutnya jumlah nominal yang tertera pada berkas tagihan vendor akan *diinput* ke dalam SAP. Setelah *diinput* ke dalam SAP, berkas tagihan vendor akan diberikan kepada Divisi Keuangan

c. Divisi Transaksi Energi Listrik

Setelah menerima berkas tagihan dari vendor, divisi Tranel juga akan melakukan checklist terhadap berkas tagihan tersebut. Proses checklist tagihan lama membutuhkan waktu 2 minggu, hal ini dikarenakan proses pengecekan yang ada dalam berkas tagihan dengan yang di lapangan, terkadang karena keterlambatan vendor mengumpulkannya,

dengan menetapkan aturan batas waktu penyerahan berkas tagihan, waktu proses dapat direduksi menjadi 1. Apabila berkas tagihan vendor telah selesai untuk tahap checklist, maka berkas tersebut akan ditandatangani oleh pengawas pekerjaan maupun direksi pengawasnya (Asman Tranel) Proses ini memakan waktu 1 hari. Selanjutnya jumlah nominal yang tertera pada berkas tagihan vendor akan *diinput* ke dalam SAP. Setelah *diinput* ke dalam SAP, berkas tagihan vendor akan diberikan kepada Divisi Keuangan

2. Proses Monitoring Pembayaran vendor oleh Keuangan.

Divisi Keuangan menerima berkas tagihan vendor dari semua direksi pekerjaan. Kemudian menyesuaikan kembali nominal yang ada pada berkas tagihan dengan yang ada di SAP. Dilanjutkan dengan membuat Mirro, daftar checklist tagihan vendor, dan Rekap Tagihan. Setelah itu Divisi Keuangan akan membuat Surat Tagihan dan mengirimkannya beserta checklist tagihan vendor kepada kantor distribusi PT PLN Distribusi Jawa Timur di Surabaya. Divisi Keuangan yang ada di pihak distribusi melakukan pembayaran terhadap vendor sesuai dengan nominal yang ditagihkan. Kemudian Distribusi akan mengirimkan kembali dokumem berupa buku bank kepada Divisi Keuangan. Proses Pembuatan Mirro rata-rata memakan waktu 2 hari. Untuk pembuatan *checklist* dan rekapnya membutuhkan waktu masing-masing 1 hari. Sedangkan dalam proses lama waktu yang dibutuhkan untuk mengirim surat tagihan sampai menerima buku bank dari pihak distribusi memakan waktu 1 minggu. Jika

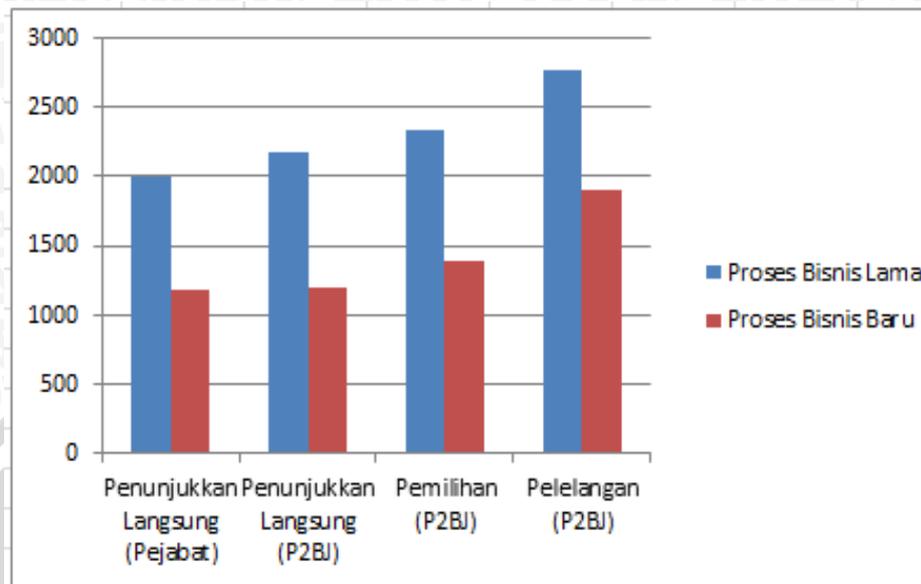
menggunakan proses baru dengan Sistem Informasi yang terintegrasi antara PT PLN (persero) Area Malang dengan pihak distribusi, waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan buku bank sebagai bukti vendor telah terbayarkan hanya 2 hari.

G. Perbandingan Proses Bisnis Lama dengan Proses Bisnis yang diusulkan

Hasil rekayasa yang dilakukan pada proses bisnis lama dan proses bisnis yang diusulkan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 9 Perbandingan Proses Bisnis Lama dengan Proses Bisnis yang diusulkan

N o	Divisi Pengadaan	Kontrak dengan Metode Pengadaan	Total waktu lama	Total waktu Baru	Selisih waktu	Persentase Penghematan Waktu (%)
1	Pejabat	Penunjukkan Langsung	1999 jam	1176 jam	823 jam	41,17 %
2	P2BJ	Penunjukkan Langsung	2168 jam	1203 jam	965 jam	44,51 %
3		Pemilihan	2336 jam	1390 jam	946 jam	40,50 %
4		Pelelangan	2768 jam	1899 jam	869 jam	31,39 %

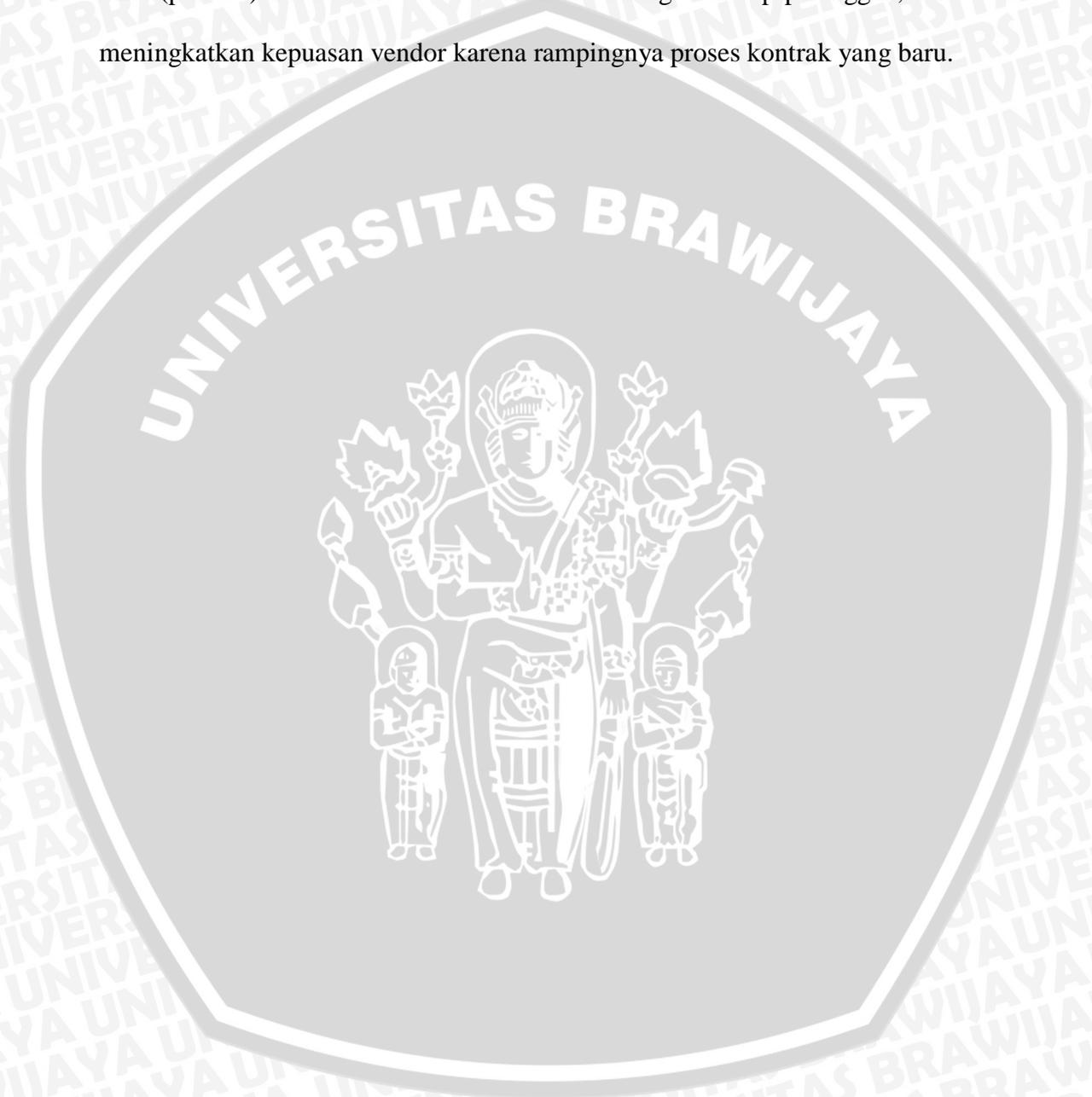


Gambar 18 Grafik *Time Savings* Proses Bisnis Baru

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan Tabel dan grafik diatas dapat digambarkan bahwa proses bisnis yang diusulkan memberikan penghematan waktu. Penghematan waktu ini dapat membantu meningkatkan efisiensi Proses Bisnis Monitoring Kontrak. Jika menggunakan rancangan proses baru, maka terdapat penghematan waktu 41,17% untuk proses yang pengadaannya ditangani oleh pejabat pengadaan, penghematan waktu sebesar 44,51% untuk proses bisnis yang pengadaannya ditangani oleh P2BJ dengan metode penunjukkan langsung, penghematan waktu sebesar 40,50% untuk proses bisnis dengan pengadaan yang ditangani P2BJ dengan metode pemilihan, dan penghematan waktu sebesar 31,39% untuk proses bisnis yang pengadaannya ditangani P2BJ dengan metode pelelangan. Efisiensi suatu Proses Bisnis sangat penting untuk digunakan dalam perancangan Sistem Monitoring Kontrak yang

mengintegrasikan setiap divisi dengan baik. Dengan Sistem Monitoring Kontrak diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang terhadap pelanggan, serta meningkatkan kepuasan vendor karena rampingnya proses kontrak yang baru.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan diperoleh dari hasil dan pembahasan yang ada di Bab 4, kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut:

1. Proses pengiriman surat-surat (Nota Dinas, SPK dll) yang menggunakan Aplikasi Manajemen Surat (AMS) dan dokumen yang dicetak sebaiknya diganti dengan Sistem Informasi yang terintegrasi antar divisi untuk menghemat waktu proses.
2. Proses-proses yang tidak menambah nilai dalam proses bisnis monitoring kontrak (NVA) sebaiknya dihilangkan untuk menyederhanakan proses bisnis agar efisiensi dapat tercapai.
3. Dengan menggunakan Rancangan Proses Bisnis Baru dapat mencapai penghematan waktu 31,39 % - 44,51%
4. Diperlukan aturan-aturan tertulis untuk mengatasi pengiriman barang ataupun berkas tagihan vendor
5. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah hasil Rancangan Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru, masih berupa simulasi dari solusi yang diusulkan

B. Saran

1. Agar mendapatkan hasil yang maksimal dalam penerapan Teknologi Informasi, Proses bisnis yang ada harus didiskripsikan dengan jelas dan dilakukan rekayasa ulang agar memperoleh proses bisnis yang efisien.
2. Untuk mengidentifikasi masalah-masalah dalam proses bisnis yang menyebabkan proses itu sendiri tidak efisien dapat menggunakan *crossfunctional flowchart* karena aliran suatu proses antar divisi dapat digambarkan dengan jelas oleh *Crossfunctional flowchart*.
3. Dalam proses bisnis monitoring kontrak terdapat beberapa prosedur yang harus diperbaiki maupun dihilangkan agar memperoleh proses bisnis yang lebih efisien.
4. Untuk memperbaiki proses yang masih dilakukan secara manual dapat menggunakan Teknologi Informasi yang terintegrasi antar divisi.
5. Membutuhkan Implementasi *real* berdasarkan Rancangan Proses Bisnis Monitoring Kontrak Baru.
6. Perlu dirancang Sistem Monitoring Kontrak sebagai Sistem Informasi yang terintegrasi antar divisi sesuai Rancangan Proses Bisnis Monitoring Kontrak baru.

DAFTAR PUSTAKA

Hammer, Michael and Champy, James (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business

McLeod, Raymond Jr and Schell, George P (2009) *Sistem Informasi Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat

Jogiyanto (2006) *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: Andi

Johansson, Henry J . et.al. (1995) *Rekayasa-Ulang Proses Bisnis*, Jakarta : Binarupa Aksara

Laudon, Kenneth C and Laudon, Jane Price (1993) *Business Information System- A Problem Solving Approach*. United States of America: The Dryden Press

Magal, Simha R and Word, Jeffrey (2009) *Essential of business processes and information System*. United States of America: Hamilton printing

Zigiaris, Sotiris (2000) *Business Process Re-engineering BPR- dissemination of innovation and knowledge managemen techniques*. BPR engineer, BPR HELLAS SA

Indrajit, Richardus Eko dan Djokopranoto, Richardus (1998) *Konsep dan Aplikasi Business Process Reengineering*. Jakarta : PT Grasindo

Miles, Matthew B dan Huberman, A. Michael (1992) *Analisis Data Kualitatif* Jakarta : UI-Press

Nuraini, Aulya (2011) Peningkatan Efisiensi Proses Open Tender dengan Menggunakan Metode *Business Process Reengineering* Pada Exxonmobil Indonesia Divisi *Exploration Anddrilling*. Jakarta : Skripsi dipublikasikan

Ahira, Anne (2013) *Makna dan Pengertian Analisis*. Diakses tanggal 26/10/2013 dari <http://www.anneahira.com/pengertian-analisis.htm>

Lestari, Cinta (2013) Arti dan Pengertian Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia- Pengertian Analisis. Diakses tanggal 26/10/2013 dari <http://pengertianbahasa.blogspot.com/2013/02/pengertian-analisis.html>

Swamidass, Paul M (2002) *Innovations in Competitive Manufacturing*. New York: AMACOM

O'Brien, James A.(2008). *Introduction to Information System*-Pengantar Sistem Informasi Perspektif Bisnis dan Manajerial. Jakarta: Salemba Empat.

Edward, Chris & Ward, John & Bytheway (1995) *The Essence of Information System*. Europe: Prentice Hall.

Haag, Stephen, Cummings, Maeve and Dawkins, James (2000) *Management Information System for the Information Age*. USA: McGraw-Hill.

Gray, Paul et.al (1989) *Management of Information System*. USA: The Dryden Press.

Mochyidin, Ainun, Hartanto, Meliana Dewi & Devara, Rian (2006) 'Rekayasa Ulang Proses Bisnis pada Departemen Penjualan, Logistik, dan Akunting (Studi Kasus: PT Grama Bazita)', Universitas Bina Nusantara : Thesis dipublikasikan.

Wardhana. Bhaswara Aditya, Pujotomo, Darminto, & P, Susatyo Nugroho W. (2013) 'Usulan Perbaikan Proses Bisnis dengan Konsep *Business Process Reengineering* (Studi Kasus: Permata Guest House)', *Journal of Business Process Reengineering*. Universitas Diponegoro.

Sasanawati, Dhareta (2011) 'Implementasi *Business Process Reengineering* untuk Mengevaluasi, Merekayasa Ulang, dan Memperbaiki *Human Resource Response Center* di TOTAL E&P INDONESIA' Universitas Indonesia. Jakarta : Skripsi dipublikasikan.

