

TESIS

ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN PIUTANG USAHA PADA PERUM LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA

ANALYSIS OF TRADE RECEIVABLES CONTROL SYSTEM IN PERUM LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA

NIA NANDA NUGRAYANI SETIYONO

A012212008



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2023

TESIS

ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN PIUTANG USAHA PADA PERUM LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA

ANALYSIS OF TRADE RECEIVABLES CONTROL SYSTEM IN PERUM LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

NIA NANDA NUGRAYANI SETIYONO

A012212008



kepada

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN PIUTANG USAHA PADA PERUM LEMBAGA PENYELENGGARA PELAYANAN NAVIGASI PENERBANGAN INDONESIA

disusun dan diajukan oleh :

NIA NANDA NUGRAYANI SETIYONO
A012212008

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **24 JULI 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



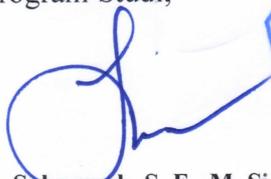
Prof. Dr. H. Muhammad Ali, S. E., M. S.
NIP. 19610324 198702 1 001

Pembimbing Pendamping,



Dr. Mursalim Nohong, S. E., M. Si., CRA., CRP., CWM.
NIP. 19710619 200003 1 001

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nia Nanda Nugrayani Setiyono
Nim : A012212008
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Sistem Pengendalian Piutang Usaha Pada PERUM Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Agustus 2022

Yang Menyatakan,



Nia Nanda Nugrayani Setiyono

PRAKATA

Syukur dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT hanya karena ridha – Nya dapat menyelesaikan tugas ini. Tesis ini dibuat sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen konsentrasi Keuangan di Universitas Hasanuddin.

Judul yang diangkat pada tesis ini adalah Analisis Sistem Pengendalian Piutang Usaha Pada Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia. Dari penelitian yang pernah dilakukan, penulis dapat melakukan evaluasi terhadap metode penagihan/collection sehingga dapat memberikan manfaat lebih dengan hasil yang lebih menguntungkan bagi manajemen perusahaan, dimana penulis adalah karyawan disalah satu cabang dari perusahaan yang diteliti.

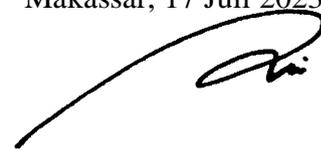
Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang membantu sehingga terselesaikannya penulisan tesis ini yaitu:

1. Prof. Dr. H. Muhammad Ali, S.E., M.S. dan Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si., CRA., CRP., CWM selaku Pembimbing yang telah banyak memberikan pengetahuan, bimbingan, dukungan, dan doa restunya.
2. Seluruh Dosen pengajar beserta seluruh staf Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin – Makassar atas segala bantuan dan kemudahan yang telah diberikan selama pendidikan.
3. Seluruh Management dan seluruh staf Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia atas segala bantuan dan kemudahan yang diberikan selama melaksanakan penelitian.

4. Kepada suami tercinta, Yudhono Irman Susetyo atas segala dukungannya, pengertian, kasih sayang, kesabaran, doa, dan harapan yang tak terhingga kepada penulis.
5. Kepada orang tua, Setijono Sarbini (alm), Melati Catotje Betje Sumampouw, Sudirman, dan Suparmi atas segala doa, kasih sayang, dan kepercayaannya yang luar biasa kepada penulis.
6. Saudara, dan keponakkan yang selalu memberikan doa dan semangat dalam penulisan tugas tesis ini.
7. Teman-teman seangkatan khususnya konsentrasi keuangan dan teman-teman kelas B1 yang selalu hadir untuk memberikan semangat dan dukungan sejak awal studi hingga proses penyelesaian studi selesai tepat pada waktunya.

Penulis menyadari sebagai makhluk ciptaan Al-Khalik senantiasa diliputi kekurangan dan kekhilafan. Oleh karena itu, segala urusan selayaknya disandarkan kepada-Nya dan penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat.

Makassar, 17 Juli 2023



Nia Nanda Nugrayani Setiyono

ABSTRAK

NIA NANDA NUGRAYANI SETIYONO. *Analisis Sistem Pengendalian Piutang Usaha pada Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia* (dibimbing oleh Muhammad Ali dan Mursalim Nohong).

Penelitian ini bertujuan menganalisis sistem pengendalian intern atas piutang pada Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) dan mengetahui upaya-upaya yang dilakukan dalam mengurangi permasalahan piutang usaha pada Perum LPPNPI. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer bersumber dari hasil wawancara yang dilakukan kepada manajemen di Divisi Transaksi Keuangan. Wawancara dilakukan pada tanggal 06 Maret 2023 melalui media Zoom pukul 14.00 sampai dengan 16.00 Wita. Data sekunder bersumber dari dokumen laporan keuangan perusahaan yang diambil pada Perum LPPNPI Pusat melalui Laporan Keuangan perusahaan dalam periode 2016 sampai dengan 2021. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen, sistem terbaru untuk proses penagihan menggunakan aplikasi *Stream Host to Host* masih belum cukup menyederhanakan proses pembayaran karena pengguna jasa, yaitu pihak maskapai penerbangan merasa terbebani oleh banyaknya administrasi. Oleh karena administrasi yang menerbitkan satu penerbangan terbit satu *invoice* dan satu faktur pajak tersebut menyebabkan lambatnya proses pembayaran oleh pelanggan ke perusahaan sehingga berpotensi timbulnya piutang. Upaya manajemen dalam mengurangi piutang usaha adalah mengklasifikasikan pengguna jasa berdasarkan nilai piutang yang terbagi dalam tiga kelompok. Namun, semua upaya tersebut belum terlihat dampak yang maksimal terhadap piutang karena belum adanya bentuk sanksi-sanksi yang dikenakan secara tegas selain sanksi administrasi. Perusahaan tidak dapat menghentikan penerbangan dikarenakan bergerak dalam pelayanan publik.

Kata kunci: analisis sistem pengendalian piutang usaha, Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia, Perum LPPNPI



ABSTRACT

NIA NANDA NUGRAYANI SETIYONO. *Analysis of Account Receivables Control System at Indonesian Aviation Navigation Service Provider Public Corporation* (Supervised by Muhammad Ali and Mursalim Nohong)

The research aims to analyse the internal control system on the accounts receivables in Perum LPPNPI and to investigate the efforts made in reducing the problem of accounts receivables in Perum LPPNPI. The data source in the research were the primary data derived from the results of interviews conducted with the management in the Financial Transactions Division. The interview was conducted on March 6, 2023 via Zoom medium from 14.00 to 16.00 WITA. The secondary data were from the company's financial report documents taken in the Central Public Corporation LPPNPI through the company's Financial Statements for the period from 2016 to 2021. Based on the results of interviews with management, the latest system for the billing process using the Stream Host to Host application is still not sufficient to simplify the payment process because the service users, namely the airlines, feel burdened by the many administrations. Because the administration issues one flight issue, one invoice and one tax invoice. This makes the payment process slow by the customers to the company, so that there is the potential for the receivables to arise. The management's effort in reducing the trade receivables is to classify the service users based on the value of receivables which are divided into 3 batches. However, all of these efforts have not seen the maximum impact on the receivables because there is no form of punishment/sanction imposed strictly other than administrative sanction. The company cannot stop the flights because they are engaged in the public services.

Key words: accounts receivables control system analysis, Indonesian Aviation Navigation Service Provider Public Corporation, LPPNPI Public Corporation.



DAFTAR ISI

TESIS	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK.....	vii
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pertanyaan Penelitian	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Tesis.....	9
BAB II	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Pengendalian Internal	11
2.1.2 Pengelolaan Piutang Usaha.....	12
2.1.3 Tujuan Pengelolaan Piutang Usaha	16
2.1.4 Sistem Pengendalian Piutang Usaha.....	21
2.1.5 Teknologi	24
2.1.6 Kompetensi Karyawan	25
2.1.7 Lingkungan	27
2.2 Penelitian Terdahulu	28
2.3 Kerangka Penelitian	32
Gambar 2.1. Kerangka Penelitian	33
BAB III.....	34
METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Rasonalitas Jenis Penelitian.....	34
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	34
3.3 Objek dan Subjek Penelitian	35
3.4 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	36
3.5 Teknik Pengorganisasian dan Analisis Data.....	37
BAB IV	40
HASIL DAN PEMBAHASAN	40

4.1	Hasil Penelitian	40
4.2	Pembahasan.....	52
PENUTUP		76
5.1	Simpulan	76
5.2	Saran	78
5.3	Keterbatasan Penelitian dan Arah Bagi Peneliti Selanjutnya.....	78

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Piutang Usaha Perum LPPNPI	13
Tabel 1.2 Penilaian Kualitas Piutang Berdasarkan Umur Piutang	16
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	35
Tabel 4.1 Piutang Usaha Berdasarkan Umur Piutang	80
Tabel 4.2 Jadwal Wawancara Informan	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1.1 Grafik Perkembangan Piutang Usaha tahun 2016-2021	16
Gambar 2.1. Kerangka Penelitian	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	54
Gambar 4.2 Tata Kelola Perum LPPNPI.....	58
Gambar 4.3 Proses Perhitungan Jasa Navigasi Penerbangan	55
Proses Perhitungan Produksi dari Pendapatan Max Take Off Weight (MTOW)	55
Gambar 4.4 Proses Perhitungan Jasa Max Take Off Weight (MTOW).....	55
Gambar 4.5 Flowchart Fakturisasi dan Penagihan	62
Gambar 4.6 Struktur Divisi Transaksi Keuangan.....	81
Gambar 4.7 Pembagian Pelanggan Berdasarkan Nilai Piutang	85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2021 tentang Perusahaan Umum (Perum) Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (Perum LPPNPI) badan usaha yang menyelenggarakan pelayanan navigasi penerbangan di Indonesia serta tidak berorientasi mencari keuntungan, berbentuk Badan Usaha Milik Negara yang seluruh modalnya dimiliki negara berupa kekayaan negara yang dipisahkan dan tidak terbagi atas saham sesuai Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono: 2012).

Peningkatan mutu sistem pengendalian atau pengelolaan piutang misalnya, merupakan salah satu syarat mutlak yang harus dipenuhi perusahaan, agar dapat tetap eksis dalam menjalankan usahanya. Terlebih lagi bahwa Perum LPPNPI dalam melakukan transaksi jual beli dengan debitur salah satunya adalah dengan sistem kredit, dimana penagihan dilakukan kemudian setelah jasa digunakan. Oleh karena penjualan dilakukan dengan sistem kredit tersebut, dengan melayani pelanggan dari berbagai pelanggan yang beraneka ragam budaya, maka Perum LPPNPI sangat dituntut untuk mengadakan pengelolaan piutang yang baik, sesuai kebutuhan dan perkembangan pelanggannya.

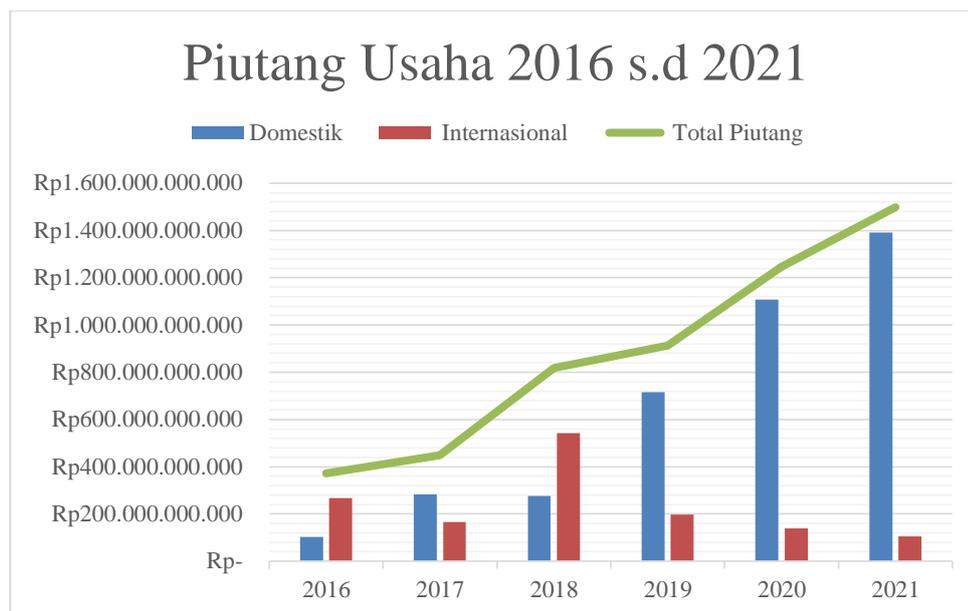
Pada tahun 2020 terjadi pandemi diseluruh negara sehingga Presiden mengeluarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia tentang penetapan *Corona Virus Disease 2019* bencana nonalam sebagai bencana nasional yang disebabkan oleh penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19). Covid-19 telah berdampak

meningkatnya jumlah korban dan kerugian harta benda, meluasnya cakupan wilayah yang terkena bencana, serta menimbulkan implikasi pada aspek sosial ekonomi yang luas di Indonesia (Keputusan Presiden RI nomor 12 Tahun 2020). Pemberlakuan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) yang diterapkan oleh pemerintah sebagai upaya pencegahan penyebaran virus corona, berdampak pada terhentinya layanan transportasi massa termasuk layanan maskapai penerbangan. Adanya kebijakan PSBB tersebut membuat penjualan tiket mengalami penurunan yang sangat signifikan karena banyaknya penumpang yang membatalkan rencana perjalanannya karena terdapat aturan yang harus dipenuhi sebelum penumpang melakukan perjalanan melalui transportasi udara (Peraturan Menteri Perhubungan:2020), sehingga mengakibatkan turunnya pendapatan sebagian besar perusahaan yang bergerak dibidang transportasi udara tersebut.

Tabel 1.1
Piutang Usaha Perum LPPNPI

Tahun	Domestik	Internasional	Total Piutang
2016	Rp 103.817.764.289	Rp 268.188.501.232	Rp 372.006.265.521
2017	Rp 283.564.335.597	Rp 165.579.721.982	Rp 449.144.057.579
2018	Rp 276.791.966.694	Rp 541.711.632.901	Rp 818.503.599.595
2019	Rp 714.641.430.285	Rp 197.293.834.342	Rp 911.935.264.627
2020	Rp 1.106.552.788.072	Rp 139.810.651.698	Rp 1.246.363.439.770
2021	Rp 1.392.333.291.844	Rp 105.875.407.788	Rp 1.498.208.699.632

Sumber data: Laporan Piutang Usaha Audited tahun 2016-2021



Sumber data: Data Diolah Kembali, tahun 2022

Gambar 1.1 Grafik Perkembangan Piutang Usaha tahun 2016-2021

Dapat dilihat pada tabel 1.1 dapat dilihat jika selama enam tahun terakhir terjadi fluktuasi jumlah piutang usaha yakni pada tahun 2016 tercatat piutang usaha dari penerbangan domestik sebesar Rp.103.817.764.289 dan penerbangan internasional sebesar Rp.268.188.501.232. Pada tahun 2017 tercatat piutang usaha dari penerbangan domestik sebesar Rp.283.564.335.597 dan penerbangan internasional sebesar Rp.165.579.721.982. Pada tahun 2018 tercatat piutang usaha dari penerbangan domestik sebesar Rp.276.791.966.694 dan penerbangan internasional sebesar Rp.541.711.632.901. Pada tahun 2019 tercatat piutang usaha dari penerbangan domestik sebesar Rp.714.641.430.285 dan penerbangan internasional sebesar Rp.197.293.834.342. Pada tahun 2020 tercatat piutang usaha dari penerbangan domestik sebesar Rp.1.106.552.788.072 dan penerbangan internasional sebesar Rp.139.810.651.698. Pada tahun 2021 jumlah piutang usaha tidak tertagih meningkat cukup besar yaitu sebesar dari penerbangan domestik

sebesar Rp.1.392.333.291.844 dan penerbangan internasional sebesar Rp.105.875.407.788.

Adanya peningkatan piutang usaha untuk penerbangan domestik dari tahun ke tahun dikarenakan ketidakmampuan maskapai membayar jasa pelayanan yang telah digunakan dan terjadinya penurunan piutang usaha untuk penerbangan internasional dikarenakan negara Indonesia menutup penerbangan dari luar negeri maupun adanya pemberhentian penerbangan antar negara karena moda transportasi melalui pesawat terbang merupakan alat transportasi yang paling cepat dan mudah dalam proses perpindahan suspek Covid-19. Oleh karena hal tersebut, terjadi penurunan kas perusahaan akibat menurunnya kolektibilitas pelanggan, terlebih lagi setelah mewabahnya varian Delta. Dengan kondisi pendapatan usaha perusahaan yang saat ini utamanya hanya bersumber dari kegiatan penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan, maka sangat penting bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kas masuk guna menjaga kelangsungan bisnis perusahaan.

Pada Tahun 2020, awal penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) di Indonesia Perum LPPNPI juga terkena dampaknya mulai dari RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) yang dikurangi sampai berdampak juga dengan pengurangan beberapa tunjangan karyawan serta pengurangan tenaga kerja outsourcing. Piutang usaha merupakan bagian terbesar dari aktiva lancar serta menjadi salah satu bagian yang cukup besar dari total aktiva perusahaan. Piutang yang muncul, apabila tidak dapat dibayarkan atau terjadi kemungkinan klien bangkrut atau menghilang, maka akan mengakibatkan munculnya piutang tak tertagih. Oleh karena itu, sistem pengendalian piutang dan pengelolaan ini sangat

penting diterapkan untuk mencegah kerugian dan mengganggu operasional perusahaan (Hamel, 2013).

Peraturan OJK Nomor 29/POJK 05/2014. Penilaian Kualitas Piutang Pembiayaan sebagaimana berikut:

Tabel 1.2
Penilaian Kualitas Piutang Berdasarkan Umur Piutang

No.	Kondite	Keterangan
1.	Lancar	Menunggak 1-30 hari
2.	Dalam perhatian khusus	Menunggak 30-90 hari
3.	Kurang lancar	Menunggak 90-120 hari
4.	Diragukan	Menunggak 120-180 hari
5.	Macet	Menunggak > 180 hari

Penelitian ini akan menganalisis terkait pengendalian piutang usaha milik BUMN pada Perum LPPNPI. Mengingat pentingnya analisis tersebut bagi perusahaan seperti yang telah diuraikan diatas. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan referensi yaitu ALGADRIE, (2019), dalam penelitian yang berjudul Analisis Pengelolaan Dan Sistem Pengendalian Piutang Usaha Terhadap Efektivitas Cash Flow Perusahaan Pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengelolaan piutang pada PT Enseval Putera Megatrading, Tbk sudah efektif. Dari hasil analisis RTO menunjukkan tingkat perputaran piutang yang normal dan hasil analisis rasio ACP, rasio tunggakan, rasio

penagihan sudah berjalan dengan efektif. Habibie, (2013), dalam penelitian yang berjudul Analisis Pengendalian Intern Piutang Usaha Pada PT. Adira Finance Cabang Manado, bertujuan untuk meningkatkan efektivitas serta efisiensi operasi. Penelitian ini menggunakan uji kualitatif terhadap pengendalian intern piutang usaha yang mengacu pada kerangka kerja COSO pada unsur-unsur pengendalian intern. Secara keseluruhan, pengendalian intern terhadap piutang usaha pada PT. Adira Manado berjalan efektif, dimana manajemen perusahaan sudah menerapkan konsep dan prinsip-prinsip pengendalian intern, disisi lain terdapat beberapa prosedur yang belum mencerminkan konsep pengendalian intern.

Montororing et al., (2021), dengan Penelitian Analisis Penerapan Pengendalian Internal Piutang Usaha Pada Piutang Tak Tertagih Di PT. Hasjrat Multifinance Manado metode deskriptif dengan tujuan setiap data yang dikumpulkan dianalisis kemudian ditarik sebuah kesimpulan dan jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan pengendalian internal piutang usaha pada piutang tak tertagih cukup baik, meskipun terdapat kelalaian dalam menganalisis kredit yang berpengaruh pada piutang tak tertagih.

Alalami & Hakim, (2021), The Impact of Account Receivable In Companies' Value: A Study Of Saudi Companies (Radwa Trading Company) Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif perbandingan studi kasus. Hasil penelitian bahwa perusahaan menetapkan kebijakan kredit berdasarkan kategori pelanggan dan tidak ada bagian kredit. HTUN, (2022), A Study on Effect Of Credit Management On Financial Performance Of Myanmar Finance International Limited. Berkenaan dengan latar belakang yang telah disampaikan, penelitian ini akan

menganalisis sistem pengendalian piutang usaha pada PERUM Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (Perum LPPNPI).”

1.2 Pertanyaan Penelitian

Keberadaan Perum LPPNPI adalah wujud pelaksanaan tugas, disamping itu mempunyai tujuan mengusahakan keuangan agar dapat membiayai pengembangan pelayanan navigasi penerbangan tersebut. Oleh karenanya tentu akan mengemban visi dan misi yang akan mewujudkannya tidaklah ringan, dimana salah satu misinya adalah menjadi penyelenggara pelayanan navigasi penerbangan yang bertaraf internasional, dalam hal ini tentunya dituntut untuk meningkatkan pelayanan navigasi sebagai sumber utama pendapatan perusahaan. Dengan adanya peningkatan piutang dan jika hal ini dibiarkan tanpa dilakukan perbaikan ataupun penyempurnaan sistem kegiatan, khususnya kegiatan yang berhubungan dengan pengumpulan atau penagihan piutang, maka akan dapat mengganggu kelancaran operasional perusahaan secara keseluruhan.

Pada sisi yang lain, terdapat kebijaksanaan perusahaan untuk melakukan tindakan yang berkaitan dengan penagihan piutang, yaitu penutupan sementara kegiatan usaha pelanggan. Dengan sanksi tersebut, semestinya dapat membantu dalam menekan kenaikan jumlah piutang jika sistem itu terkendali dengan baik. Dari uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa piutang yang ada pada Perum LPPNPI diperlukan adanya suatu sistem pengendalian yang baik. Dengan dasar tersebut dianggap bahwa kasus piutang yang ada di Perum LPPNPI menarik untuk dijadikan bahan penelitian.

Kemudian tersusunlah penulisan ini, dengan suatu pertanyaan sekaligus dijadikan suatu masalah pokok yaitu:

1. Bagaimana sistem pengendalian piutang usaha pada Perum LPPNPI?
2. Upaya apa yang seharusnya dilakukan untuk mengurangi permasalahan piutang pada Perum LPPNPI?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penyusunan ini antara lain adalah untuk:

1. Untuk menganalisis sistem pengendalian intern atas piutang pada Perum LPPNPI.
2. Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan dalam mengurangi permasalahan piutang usaha pada Perum LPPNPI.

1.4 Manfaat Penelitian

Atas berhasilnya suatu tugas penelitian kemudian diharapkan dapat berguna:

1. Kegunaan Teoritis

Dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan ilmu pengetahuan mengenai sistem pengendalian piutang usaha dan diharapkan penelitian ini bisa menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya.

2. Kegunaan Praktis

Dengan hasil penelitian ini diharapkan bisa berkontribusi kepada pihak manajemen khususnya Perum LPPNPI dalam penyusunan perencanaan, kebijaksanaan dan pengambilan keputusan dibidang pengendalian piutang.

1.5 Sistematika Tesis

Penelitian ini akan disusun dalam 5 (lima) bab dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan ini memuat uraian mengenai latar belakang penulisan, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka ini berisi tentang penjelasan yang mendasari penelitian ini, yang diawali dengan landasan tinjauan teori dan konsep serta tinjau empiris.

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan landasan yang digunakan sebagai acuan analisis ilmiah dalam mewujudkan hasil penelitian yang mencakup lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis pengumpulan data, metode analisis data serta definisi operasional variabel

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan berisikan gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data, deskripsi hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Dalam bab penutup ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya dan saran-saran yang dapat dijadikan masukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Di dalam suatu perusahaan, sistem dalam hal ini sistem akuntansi dengan prosedur-prosedurnya mempunyai peranan yang sangat penting dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Dengan adanya suatu sistem dan prosedur yang disusun dengan baik akan sangat bermanfaat bagi perusahaan. Dengan sistem dan prosedur tersebut, para manajer dapat menggunakannya dalam rangka pengendalian intern perusahaan, untuk menilai apakah setiap fungsi atau bagian telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik atau tidak, sehingga memudahkan manajemen untuk mengetahui, mengawasi dan sekaligus mengambil keputusan dalam menjalankan perusahaan.

Terdapat beberapa definisi mengenai sistem dan prosedur. Menurut Marsall B dan Paul John (2014:13) sistem adalah serangkaian dua atau lebih komponen yang saling terkait dan berinteraksi untuk mencapai tujuan. Sedangkan prosedur adalah suatu urutan-urutan pekerjaan kerani (clerical), biasanya melibatkan adanya perlakuan yang seragam terhadap transaksi-transaksi perusahaan yang sering terjadi. Menurut (Steven A. Moscove dalam Baridwan, 1971) sistem adalah suatu kesatuan (entity) yang terjadi dari bagian-bagian (disebut subsistem) yang saling berkaitan dengan tujuan untuk mencapai tujuan-tujuan terdahulu. Sedangkan menurut (Mulyadi, 1993) sistem adalah suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan. Prosedur adalah suatu urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu

departemen atau lebih, yang dibuat untuk menjalani penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang.

Dari beberapa definisi tersebut diatas, maka sistem dan prosedur kegiatan bagi perusahaan merupakan sesuatu yang penting, agar masing-masing fungsi atau bagian yang ada dalam perusahaan, dapat memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugasnya serta langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melaksanakan tugasnya.

Sistem dan prosedur akuntansi, tidak akan dibahas secara menyeluruh dalam penulisan ini, melainkan dibatasi hanya pada bahasan tentang sistem dan prosedur penjualan, terjadinya piutang, dan penagihan piutang.

2.1.1 Pengendalian Internal

Pengendalian intern dapat diartikan sebagai pengawasan atau pengendalian yang dilakukan oleh orang atau unit dalam lingkungan sendiri. Di dalam buku Auditing Norma dan Prosedur yang dikutip oleh Arthur W. Holmes dan David C. Burns, bahwa oleh SAS (Statement on Auditing Standards) memberikan definisi tentang pengendalian intern, dikatakan bahwa pengendalian intern meliputi : rencana organisasi dan semua metode serta peraturan yang sederajat yang digunakan di dalam perusahaan untuk menjaga kekayaannya, memeriksa kecermatan dan keandalan data akuntansinya, meningkatkan efisiensi dan mendorong terpatuhinya kebijakan manajemen. (Arthur W. Holmes dan David C. Burns, 1983). Berdasarkan definisi tersebut diatas, nampak jelas bahwa pengendalian intern bertujuan untuk:

1. Menjaga kekayaan dan catatan organisasi
2. Memeriksa kecermatan dan keandalan data akuntansi

3. Meningkatkan efisiensi dalam operasi
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Pengendalian intern merupakan suatu sistem dan metode yang ditetapkan dalam perusahaan yang menghendaki agar pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan tidak menyimpang dari standar atau kebijakan yang telah ditetapkan. Dan jika terjadi penyimpangan. Segera dilakukan perbaikan dengan demikian pengendalian dapat diartikan sebagai tindakan pengamanan dan tindakan koreksi.

Dengan mengutip dari definisi yang diberikan oleh AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), sebagaimana yang terdapat dalam buku Sistem Pengendalian Intern – dalam hubungannya dengan manajemen dan audit oleh Bambang Hartadi, dikemukakan bahwa sistem Pengendalian Intern meliputi struktur organisasi, semua metode dan ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta kekayaan, memeriksa ketelitian, dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan perusahaan yang telah ditetapkan. (Hartadi, 1997).

Pengertian tersebut tidak hanya mencakup kegiatan akuntansi dan keuangan tetapi meluas ke segala aspek kegiatan perusahaan. Dari pengertian inilah yang menjadi landasan teori penulisan ini dimana bahasannya dibatasi pada aspek kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan piutang.

2.1.2 Pengelolaan Piutang Usaha

Menurut Hery, (2015), piutang adalah mengacu pada sejumlah tagihan yang akan diterima oleh perusahaan (umumnya dalam bentuk kas) dari pihak lain, baik

sebagai akibat penyerahan barang dan jasa secara kredit. Sedangkan Syamsyuddin (2007), mendefinisikan piutang sebagai aktiva yang timbul karena adanya penjualan secara kredit oleh perusahaan kepada langganannya. Dalam akuntansi, akun piutang disusun dalam neraca sebagai bagian dari aktiva lancar yang paling likuid (lancar) setelah kas. Karena piutang dianggap sebagai account yang segera dapat diuangkan (ditunaikan) pada saat dibutuhkan dalam jangka waktu tidak lebih dari satu tahun.

Menurut Muslich, (2003), mengemukakan yang dimaksud dengan piutang adalah sebagai berikut: "piutang terjadi karena penjualan barang dan jasa tersebut dilakukan secara kredit yang umumnya dilakukan untuk memperbesar penjualan". Sedangkan Menurut Munandar (2006), yang dimaksud dengan piutang adalah tagihan perusahaan kepada pihak lain yang nantinya akan dimintakan pembayarannya bilamana telah sampai jatuh tempo.

Piutang dapat diartikan sebagai aset perusahaan yang ada pada pihak lain akibat adanya transaksi penjualan barang atau jasa atau transaksi lainnya pada masa lalu, yang akan diterima pada masa yang akan datang (Effendi, 2015:205). Piutang dihubungkan dengan aktivitas operasi normal sebuah bisnis, yaitu penjualan kredit barang atau jasa untuk pelanggan. Piutang adalah tagihan yang merupakan hasil penjualan secara kredit, baik penjualan barang atau jasa (Sadeli, 2016:34). Piutang yang timbul sebagai akibat dari penjualan secara kredit, atau dengan adanya penyerahan/ pemberian prestasi terlebih dahulu, baik berupa jasa-jasa, uang ataupun barang lainnya, seperti pemberian pinjaman kepada karyawan, pemberian pinjaman kepada perusahaan lain, serta penjualan barang atau jasa lainnya secara kredit. Berbeda dengan penjualan tunai, dimana kas diterima terlebih dahulu sebelum adanya barang atau jasa yang diberikan kepada pelanggan sedangkan penjualan

kredit maka barang atau jasa diberikan terlebih dahulu. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa piutang itu timbul dengan adanya kredit. Oleh karena itu, untuk melengkapi tulisan ini, berikut dikemukakan beberapa pengertian mengenai kredit.

Dengan mengetahui faktor-faktor yang menentukan besarnya piutang, akan sangat membantu perusahaan dalam mengambil langkah-langkah pengendalian piutang itu sendiri. Adapun variabel-variabel penentu, piutang itu menjadi meningkat atau besar dan merupakan kebijaksanaan perusahaan, antara lain sebagai berikut:

a. Standar Kredit

Standar kredit dari suatu perusahaan didefinisikan sebagai kriteria minimum yang harus dipenuhi oleh seorang langganan sebelum dapat diberikan kredit. Agus Sartono, dalam bukunya Manajemen Keuangan Edisi ke-3, mengatakan bahwa standar kredit adalah salah satu kriteria yang dipakai perusahaan untuk menyeleksi para pelanggan yang akan diberi kredit, dan berapa jumlah yang harus diberikan. (Sartono, 1998).

Lima aspek (5 C) yang biasanya dijadikan dasar untuk menetapkan kelayakan kredit meliputi hal berikut: Character, kemungkinan dari para pelanggan secara jujur berusaha memenuhi kewajibannya. Sejauh mana reputasi pelanggan dapat dipercaya, yang dapat dinilai dari catatan masa lalu atau informasi dari berbagai pihak yang patut diperhatikan Capacity, pendapat subjektif mengenai kemampuan pelanggan. Ini diukur dari record tahun sebelumnya, atau dengan observasi fisik pada pabrik dan toko pelanggan. Capital, diukur oleh posisi finansial perusahaan secara umum, dimana hal ini ditunjukkan dengan analisis

rasio finansial. Rasio utang terhadap ekuitas dan rasio profitabilitas sering digunakan mengukur aspek kapital ini. Collateral, cerminan dari aktiva yang dijaminakan bagi keamanan kredit. Conditions, menunjukkan pengaruh langsung dari trend ekonomi pada umumnya terhadap perusahaan atau perkembangan khusus dalam bidang ekonomi yang mempengaruhi efek terhadap kemampuan pelanggan untuk memenuhi kewajibannya.

b. Syarat Kredit

Persyaratan kredit adalah merupakan kondisi yang diisyaratkan untuk pembayaran kembali piutang dari para langganan. Kondisi tersebut menurut Agus Sartono, adalah meliputi lama waktu pemberian kredit dan potongan tunai, serta persyaratan khusus lainnya. (Agus Sartono, 1998). Selanjutnya Lukman Syamsuddin, mengatakan persyaratan kredit atau credit term menunjuk kepada termin pembayaran yang disyaratkan kepada para langganan yang membeli secara kredit (Lukman Syamsuddin, 1995).

Dengan demikian, bahwa syarat kredit atau credit term tersebut meliputi dua hal, yaitu:

1) Periode kredit, dengan melonggarkan periode kredit, yang pada prinsipnya ditempuh dengan cara memperpanjang waktu pembayaran kredit tersebut akan meningkatkan penjualan, dengan sendirinya piutang akan menjadi lebih besar. Peningkatan ini disebabkan oleh panjangnya waktu pembayaran yang diberikan, tetapi disamping itu perusahaan akan menanggung beban biaya yang berwujud biaya modal, karena dana yang tertahan pada piutang akan lebih lama pula. Untuk itu diperlukan adanya keseimbangan antara biaya yang harus ditanggung dengan keuntungan yang diperoleh.

2) Potongan tunai (*cash discount*), akan berpengaruh terhadap besarnya piutang yang dimiliki oleh perusahaan, dapat dilihat sebagaimana pengaruh periode kredit dalam mempengaruhi besarnya tingkat piutang. Dengan adanya potongan tunai, pelanggan akan tertarik untuk membayar lebih awal dari batas akhir jatuh tempo piutang tersebut. Dengan demikian periode penagihan rata-rata (*average collection period*) akan lebih pendek dan penjualan kotorpun akan meningkat. Besarnya potongan tunai yang diberikan dapat ditentukan oleh titik dimana biaya yang dikeluarkan sama besarnya dengan manfaat yang akan diterima oleh perusahaan.

c. Analisis Kredit

Sejumlah kredit yang diberikan kepada pelanggan dapat menimbulkan resiko, akibat dari tidak terbayarnya kredit yang diberikan itu. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadakan suatu analisis, berupa penilaian terhadap calon langganan yang akan diberikan kredit. Setidaknya ada dua faktor yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam mengadakan penilaian terhadap calon langganan yang akan diberikan kredit, yaitu:

- 1) Informasi tentang keadaan langganan yang meliputi keadaan finansial, referensi-referensi kredit.
- 2) Menganalisis laporan keuangan dan buku besar utang, untuk menentukan umur rata-rata utang perusahaan calon langganan selama ini.

2.1.3 Tujuan Pengelolaan Piutang Usaha

Aktivitas bisnis adalah suatu kegiatan menjual barang dan jasa kepada konsumen (pelanggan) secara terus menerus. Usaha (bisnis) yang dijalankan perusahaan tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai oleh pemilik dan manajemen, sehingga perusahaan harus memiliki sebuah strategi baru. Strategi tersebut dapat

ditunjukkan dengan mengelola piutang usaha dengan lebih efisien. Dengan dilakukannya penjualan kredit, hasil yang diterima tidak langsung berbentuk kas, akan tetapi akan dicatat sebagai piutang usaha dan pada saat jatuh tempo barulah piutang ini dapat ditagih untuk selanjutnya dikonversikan menjadi kas.

Pengelolaan piutang usaha ini memiliki beberapa tujuan (Halim, 2007), yaitu:

1. Untuk meningkatkan penjualan

Keputusan melakukan penjualan kredit dapat membantu perusahaan menjual barang lebih banyak. Pada umumnya, konsumen/pelanggan lebih suka membeli secara kredit atau membayar dengan angsuran daripada harus membayar secara langsung. Oleh sebab itulah dalam rangka peningkatan penjualan, perusahaan menanamkan modalnya dalam piutang.

2. Untuk meningkatkan laba

Suatu akibat langsung dari investasi pada piutang adalah naiknya penjualan. Kenaikan ini diharapkan secara tidak langsung akan menaikkan laba yang diperoleh. Tentu saja hal ini dimungkinkan jika tambahan penghasilan lebih besar daripada biaya-biaya yang dikeluarkan yang bersangkutan dengan administrasi kredit.

3. Untuk menghadapi persaingan

Sebagai tindakan mempertahankan diri, kebanyakan perusahaan didalam menetapkan kebijakan memperluas penjualan serupa dengan kebijakan-kebijakan pesaing-pesaingnya. Penjualan kredit menuntut dana tertanam dalam piutang.

Agar tujuan tersebut dapat tercapai, manajemen perusahaan harus mampu membuat perencanaan pengelolaan piutang yang tepat dan akurat, karena piutang

usaha merupakan bagian yang penting dalam sebuah bisnis yang bergerak dalam usaha penjualan barang dan jasa. Pengelolaan piutang harus dilakukan seefisien mungkin, agar nantinya penanaman modal dalam piutang dapat digunakan kembali oleh perusahaan.

Perusahaan harus berhati-hati dalam mempertimbangkan kebijakan penjualan dengan sistem kredit. Pertama, perusahaan dapat melihat kondisi arus kasnya dan untuk menarik konsumen, perusahaan harus pandai memperkirakan harga yang harus dibayar jika pembelian dilakukan secara tunai maupun kredit. Dalam bidang administrasi, pengambilan keputusan terhadap pemberian pelayanan penjualan secara kredit perlu pertimbangan yang jelas, mengingat bahwa kondisi yang akan datang dipenuhi dengan ketidakpastian. Berbagai aspek harus diteliti kelayakannya sehingga hasil yang diperoleh dapat digunakan untuk memutuskan apakah keputusan itu layak atau tidak untuk kemajuan perusahaan. Bagi perusahaan dagang, penanaman modal pada piutang atas penjualan barang secara kredit juga perlu mempertimbangkan kondisi ekonomi perusahaan tersebut dan pesaingannya.

Perusahaan harus mampu mempertimbangkan sumber dana dan jumlah dana yang akan diinvestasikan dalam piutang, sehingga tidak terjadi over investment dalam piutang yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Karena pada dasarnya perusahaan akan selalu mengharapkan keuntungan pada setiap modal yang diinvestasikannya. Adapun keuntungan atau balas jasa yang diterima oleh perusahaan dagang biasanya berupa harga yang lebih tinggi dari harga normalnya.

Piutang merupakan aset yang cukup material. Oleh karena itu diperlukan manajemen pengelolaan piutang yang efektif dan efisien agar jumlah dana yang

diinvestasikan dalam piutang sesuai dengan tingkat kemampuan perusahaan sehingga tidak mengganggu aliran kas. Menurut Stice (2001), dalam pelaksanaan pengelolaan piutang, perlu adanya suatu kebijakan pengelolaan piutang yaitu:

1. Standar Kredit

Standar kredit adalah kualitas minimal kelayakan kredit seorang pemohon kredit yang dapat diterima oleh perusahaan. Dengan adanya standar tersebut, perusahaan dapat meningkatkan penjualannya melalui penjualan secara kredit namun tidak menimbulkan resiko piutang tak tertagih yang berlebihan.

Perusahaan harus menentukan standar kredit yang tepat, yang lebih besar manfaat yang akan diperoleh bagi perusahaan daripada biaya akan dikeluarkan perusahaan dengan adanya standar tersebut.

2. Syarat Kredit.

Suatu syarat kredit menetapkan adanya periode di mana kredit diberikan dan potongan tunai untuk pembayaran yang lebih awal. Faktor yang mempengaruhi syarat kredit adalah:

- a. Sifat ekonomik produk
- b. Kondisi penjual
- c. Kondisi pembeli
- d. Periode kredit
- e. Potongan tunai
- f. Tingkat bunga bebas risiko.

3. Kebijakan Kredit dan Pengumpulan Piutang.

Kebijakan kredit dan pengumpulan piutang mencakup beberapa keputusan yaitu:

- a. Kualitas jumlah yang diterima
- b. Periode kredit
- c. Potongan tunai
- d. Persyaratan khusus
- e. Tingkat pengeluaran untuk pengumpulan piutang.

Banyaknya piutang yang tak tertagih akan membuat biaya penagihan meningkat. Akan tetapi, usaha pengumpulan piutang juga tidak dianjurkan terlalu agresif, karena dapat mengurangi penjualan dan keuntungan perusahaan di masa mendatang karena pelanggan akan beralih ke perusahaan lain.

Menurut Wibowo & Nurmalasari, (2016), manfaat menganalisis piutang adalah:

1. Untuk menilai apakah manfaat memiliki piutang lebih besar atau lebih kecil biayanya. Jika manfaat $>$ biaya, maka penjualan kredit dibenarkan.
2. Mengukur seberapa sering piutang usaha berubah menjadi kas dalam setahun.
3. Mengelola dan mengorganisir piutang perusahaan agar semua piutang dapat ditagih dan diterima atau dikonversi sebagai kas yang akan menghasilkan laba bagi perusahaan.
4. Meminimalisir piutang tak tertagih yang meningkat pada setiap tahunnya.

2.1.4 Sistem Pengendalian Piutang Usaha

Perusahaan perlu meminimalkan resiko dalam pemberian kredit kepada pelanggan. Hal ini dapat ditempuh dengan dilaksanakannya proses penagihan piutang yang telah jatuh tempo kepada pelanggan. Penagihan adalah proses terakhir dari proses pesanan dengan menyiapkan faktur untuk pesanan yang tampak pada daftar penagihan. Penagihan piutang ini dapat dilakukan perusahaan dengan berbagai usaha seperti mengirim surat teguran yang menyebutkan status rekening kewajiban para pelanggan, melakukan panggilan telepon dengan para pelanggan, kunjungan pribadi, menggunakan agen penagihan serta melakukan tindakan hukum kepada pelanggan (Bodnar: 2006). Proses ini juga dapat dilakukan perusahaan dengan membuat sebuah siklus perencanaan penagihan (cycle billing plan). Menurut Ratnaningtyas (2021), pengendalian piutang merupakan suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan efektivitas perusahaan dalam melakukan penagihan utang, pencatatan yang dilakukan dalam pengendalian piutang sendiri meliputi semua pihak yang termasuk kedalam pencatatan tersebut. Hal ini dapat disimpulkan sebagai segala prosedur yang sudah ditetapkan oleh atasan dalam piutang, kemudian dioperasionalkan secara baik oleh karyawan yang memegang bagian dalam pencatatan piutang, dengan piutang yang tidak melebihi aging of account receivable diharapkan piutang yang diterima dapat di distribusikan semaksimal mungkin guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Pengendalian internal merupakan seperangkat kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset atau kekayaan perusahaan dari segala bentuk tindakan penyalahgunaan, menjamin tersedianya informasi akuntansi perusahaan yang akurat, serta memastikan bahwa semua ketentuan atau peraturan hukum/undang-undang

serta kebijakan manajemen telah dipatuhi atau dijalankan sebagaimana mestinya oleh seluruh karyawan perusahaan (Hery, 2017:159). Menurut Mulyadi (2010), Unsur-unsur pengendalian intern yang baik dalam kas adalah sebagai berikut:

1. Organisasi.
 - a. Fungsi penyimpanan kas harus terpisah dari fungsi akuntansi.
 - b. Transaksi penerimaan dan pengeluaran kas tidak boleh dilaksanakan sendiri oleh bagian keuangan sejak awal hingga akhir, tanpa campur tangan pihak lain.
2. Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan.
 - a. Pengeluaran kas harus mendapatkan otorisasi dari pejabat yang berwenang.
 - b. Pembukuan dan penutupan rekening bank harus mendapatkan persetujuan dari pejabat yang berwenang.
 - c. Pencatatan dalam jurnal pengeluaran kas harus didasarkan bukti kas keluar yang telah mendapatkan otorisasi dari pejabat yang berwenang dan dilampirkan dengan dokumen lengkap.
3. Praktik yang sehat.
 - a. Saldo kas harus dilindungi dari kemungkinan penggunaan yang tidak semestinya.
 - b. Dokumen dasar dari pendukung transaksi pengeluaran kas harus dibubuhi cap “LUNAS” oleh bagian keuangan setelah transaksi pengeluaran kas dilakukan.
 - c. Penggunaan rekening Koran bank, yang merupakan informasi dari pihak ketiga untuk mengecek ketelitian catatan kas oleh fungsi pemeriksaan intern yang merupakan fungsi yang tidak terlibat dalam pencatatan dan penerimaan kas.
4. Karyawan yang berpotensi.

- a. Seleksi calon karyawan berdasarkan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaannya.
- b. Pengembangan pendidikan karyawan selama karyawan menjadi karyawan perusahaan, sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaannya.

Pengendalian intern atas piutang, seperti yang telah dinyatakan sebelumnya, dimulai sebelum adanya persetujuan penerimaan barang atau jasa, dan berakhir dengan adanya penerimaan hasil penjualan berupa kas. Dengan demikian maka prosedur pengendalian piutang sangat erat kaitannya dengan penerimaan kas, dan piutang merupakan elemen modal kerja yang selalu dalam keadaan berputar secara terus-menerus dalam rantai perputaran modal kerja.

Karena resiko tidak tertagihnya suatu piutang adalah suatu kerugian bagi perusahaan, maka tindakan yang diambil manajemen melalui tiga bidang pengendalian yang umum, pada titik mana yang dapat diambil tindakan untuk mewujudkan pengendalian piutang. Adapun ketiga bidang tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh J. B. Heckert dan J. D. Willson meliputi:

1. Pemberian kredit, Kebijakan dan syarat penjualan harus tidak menghalangi penjualan kepada pelanggan yang sehat keadaan keuangannya, dan juga tidak boleh menimbulkan kerugian yang besar karena adanya piutang yang berlebihan.
2. Penagihan, Apabila telah diberikan kredit, harus dilakukan setiap usaha untuk memperoleh pembayaran yang sesuai dengan syarat penjualan dalam waktu yang wajar.
3. Penetapan dan penyelenggaraan pengendalian intern yang layak, Meskipun prosedur pemberian kredit dan penagihan telah diadministrasikan dengan baik

atau dilakukan secara wajar, ini tidak menjamin adanya pengendalian piutang. Tidak menjamin ataupun memastikan, bahwa semua penyerahan memang difaktur atau difaktur sebagaimana mestinya, kepada para pelanggan dan bahwa penerimaan benar-benar masuk ke dalam rekening bank perusahaan. Harus diberlakukan suatu sistem pengendalian intern yang memadai. (J.B. Heckert, James D. Willson, 1986).

2.1.5 Teknologi

Perkembangan teknologi ke arah serba digital saat ini semakin pesat. Pada era digital seperti saat ini, manusia secara umum memiliki gaya hidup baru yang tidak bisa dilepaskan dari perangkat yang serba elektronik. Teknologi menjadi alat yang mampu membantu sebagian besar kebutuhan manusia. Teknologi telah dapat digunakan oleh manusia untuk mempermudah melakukan apapun tugas dan pekerjaan. Peran penting teknologi inilah yang membawa peradaban manusia memasuki era digital. Era digital telah membawa berbagai perubahan yang baik sebagai dampak positif yang bisa digunakan sebaik-baiknya. Menurut Hasan Abdurahman dan Asep Ririh Riswaya (2014), aplikasi adalah program siap pakai yang dapat digunakan untuk menjalankan perintah-perintah dari pengguna aplikasi tersebut dengan tujuan mendapatkan hasil yang lebih akurat sesuai dengan tujuan pembuatan aplikasi tersebut. Proses penagihan yang dahulu membuat invoice secara manual namun sekarang kecepatan pembuatan invoice dituntut oleh pelanggan agar surat tagihan tersebut dapat segera diterima oleh pelanggan. Sehingga mulai dari perusahaan besar sampai dengan usaha mikro, kecil, dan menengah membutuhkan aplikasi yang berbasis internet untuk mempermudah proses invoice dan penagihan. Menurut Onno W. Purbo (2005) menjelaskan bahwa internet pada dasarnya

merupakan sebuah media yang digunakan untuk mengefisiensikan sebuah proses komunikasi yang disambungkan dengan berbagai aplikasi. Sehingga dalam proses penagihan dibutuhkan aplikasi yang memudahkan penggunaannya dan menjadi satu kesatuan dengan fitur-fitur yang dibutuhkan. Dari mulai proses invoice yang berbentuk elektronik/ digital, proses rekonsiliasi data, proses penagihan, dan sampai proses pelunasan dari pelanggan.

2.1.6 Kompetensi Karyawan

Kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Kompetensi inti merupakan pemahaman terhadap visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Suatu kompetensi yang dihubungkan dengan strategi organisasi yang dapat diterapkan pada semua karyawan sebagai suatu keahlian unggulan suatu organisasi. Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaannya agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh organisasinya (Basori et al., 2017).

Menurut Spencer & Spencer dalam Sudarmanto (2014) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, adalah sebagai berikut:

1. Motif (motive), adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat (traits), adalah karakter fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi.

3. Konsep diri (self-concept), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau kehidupannya.
4. Pengetahuan (knowledge), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah (study, learning) dan pengalaman (experience) serta intuisi (intuition). Pengetahuan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas tertentu melalui belajar. Belajar adalah mengaitkan secara bersama-sama antara data dengan informasi, pengalaman, dan sikap yang dimiliki seseorang.
5. Keterampilan (skill), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi, pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh mengorganisasi data dan rencana) dan pemikiran konseptual.

Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat. Menurut para ahli, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Karyawan yang tidak mempunyai keahlian cukup akan bekerja tersendat-sendat dan juga mengakibatkan tidak efektifnya suatu pekerjaan dan menjadi salah satu faktor tidak tercapainya target perusahaan. Dimana keahlian tersebut didapat dari latar belakang akademik dan juga pengalaman kerja dari karyawan.

2.1.7 Lingkungan

Di dalam era globalisasi ini dimana persaingan bisnis sangat ketat baik dipasar internasional atau global maupun di pasar domestik atau nasional, penguasaan keunggulan bersaing sangat diperlukan. Penguasaan tersebut juga dapat dilihat dari kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan lingkungan yang terjadi. Adaptasi tersebut terkadang harus dilakukan dengan cepat dan bahkan dapat terjadi keadaan yang mungkin tidak pernah dipersiapkan oleh pihak manajemen sebelumnya seperti terjadinya COVID-19 (Coronavirus Disease-19) yang diputuskan oleh Badan Kesehatan Dunia (WHO) dengan status pandemi karena penyebaran virus yang luas dan ganas di seluruh dunia termasuk Indonesia (covid19.go.id,2020). Pada tanggal 24 Februari 2022 lalu, Presiden Vladimir Putin mengumumkan special military operation terhadap Ukraina. Mulai sejak saat itu sebuah percobaan penuh untuk menginvasi Ukraina dimulai. Tentunya, hal ini memberikan pengaruh terhadap banyak bidang pada hampir setiap negara diseluruh dunia. Dengan kondisi saat ini yang masih dalam masa pemulihan ekonomi pasca pandemi Covid 19 dan terjadinya perang antara negara Rusia dan Ukraina menyebabkan harga minyak dunia meningkat. Harapan akan pulihnya perekonomian global akibat pandemi COVID-19 seakan pupus akibat dari perang fisik yang terjadi. Disaat perusahaan yang mampu bertahan pasca pandemi berusaha untuk bangkit lalu dihadapkan dengan kenaikan bahan bakar minyak diikuti oleh kenaikan biaya operasional lainnya. Gerald Schneider dalam tulisannya yang berjudul War and the World Economy: Stock Market Reactions to International Conflict mengemukakan bahwa sudah menjadi perilaku natural bagi pasar internasional untuk bereaksi negatif terhadap perang. Hal ini disebabkan karena perilaku dan konsep dasar dari

ekonomi yang memenuhi kebutuhan dengan cara yang paling aman. Dengan kata lain, sifat dari ekonomi itu sendiri adalah menjauhi ketidakpastian. Perang fisik memberikan dampak sangat luas bagi pasar dan ekonomi internasional selama ribuan tahun (Schneider, 2006).

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan pembandingan dalam penelitian ini, seperti yang sudah pernah dilakukan oleh peneliti lain. Peneliti sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini dapat dilihat pada lampiran tabel 2a.

Ada beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini, yaitu Nur Ainun Jariyah Alimuddin (2022), Elvina Damayanti (2022), Ike Hernia Widayanti (2019), Jimmi Dianto Pasaribu (2022), M. Nursidin Iqro Raditya (2019), Elena Surikova (2022), Abdulla Abdulmajid Alkhaja (2022), Yulia V. Lazich (2022), Eleonora Kontus, M. S. (2013), dan I G M Karma and J Susanti (2018).

Nur Ainun Jariyah Alimuddin (2022), melakukan perhitungan Receivable Turn Over (RTO) dengan hasil perhitungan tingkat perputaran piutang pada tahun 2020 sampai tahun 2021 penagihan piutang dianggap sudah efektif karena perputaran piutang yang cukup besar pada PT Pelindo SBU Pelayanan Kapal selama pandemic Covid 19 meski mengalami penurunan.

Elvina Damayanti (2022), dengan hasil perhitungan perputaran penagihan piutang pada PDAM Tirta Bukae Kabupaten Luwu Utara belum efektif

adapun perputaran piutang yang terjadi tahun 2020 mencapai titik terendah selama 4 tahun terakhir yaitu sebanyak 3.58 kali. Rata-rata piutang dari tahun 2018 hingga tahun 2021 meningkat dari tahun ke tahun.

Ike Hernia Widayanti (2019), penelitian pada PDAM Tirta Binangun Kabupaten Kulon Progo belum Efektif dalam mengelola dan mengendalikan piutangnya. Hal ini dibuktikan dengan adanya hasil perhitungan rata-rata umur piutang yang belum sesuai dengan standar pengumpulan piutang yang telah ditetapkan oleh PDAM yaitu diatas 20 hari, serta tingkat perputaran piutang, rasio penagihan dan rasio tunggakan yang mengalami fluktuasi.

Jimmi Dianto Pasaribu (2022), menggunakan metode analisis deskriptif, dengan cara mencari dan mengumpulkan data, mereduksi data, menganalisis data, menyajikan data dan menarik kesimpulan. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern atas piutang pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan belum berjalan dengan efektif. Hal ini terjadi karena belum semua komponen-komponen pengendalian intern yang ada di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dijalankan dengan baik.

M. Nursidin Iqro Raditya (2019), penelitian pada PT. Kawasan Industri Medan (Persero) dengan jumlah pendapatan besar, tetapi waktu penagihan piutang yang lama, akan berdampak pada penurunan aliran kas masuk yang seharusnya diterima. Dengan hasil penelitian adalah manajemen perusahaan masih belum efektif dalam mengelola piutangnya dan pada catatan atas laporan keuangan mengenai piutang usaha lancar.

Elena Surikova (2022), pada Railway Transport Enterprises keadaan piutang, kualitas, ukuran dan strukturnya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap posisi keuangan perusahaan secara keseluruhan, solvabilitas dan kesinambungan fiskal. Perusahaan cenderung mengurangi jangka waktu piutang dan mengurangi ukuran siklus keuangan sebanyak mungkin tetapi tanpa merusak aktivitasnya.

Abdulla Abdulmajid Alkhaja (2022), hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan farmasi harus menerapkan langkah-langkah pengendalian kredit yang ketat yang dapat membantu meningkatkan arus kas mereka. Selain itu, perusahaan dalam industri ini harus membentuk aliansi strategis yang membantu dalam berbagi informasi kredit dan menerapkan langkah-langkah pengendalian kredit.

Yulia V. Lazich (2022), hasil analisis pada perusahaan telekomunikasi ditemukan bahwa karena kekhasan industri, hampir semua piutang dari pembeli dan pelanggan telah jatuh tempo, dan yang paling tidak disiplin adalah pelanggan segmen B2O. Peluang utama untuk meningkatkan kualitas utang dan mempercepat perputarannya terkait dengan segmen badan hukum. Berdasarkan analisis praktik pengelolaan piutang pelanggan, dikembangkan proposal yang bertujuan untuk mempercepat perputarannya dan mengurangi kemungkinan piutang tak tertagih.

Eleonora Kontus, M. S. (2013, manajemen piutang secara langsung berdampak pada profitabilitas perusahaan. Pertama, tujuan dari bagian empiris dari penelitian ini adalah untuk menganalisis piutang dan untuk menunjukkan korelasi antara tingkat piutang dan profitabilitas dinyatakan dalam *Return on Assets* (ROA)

dari perusahaan sampel. Kedua, tujuan dari penelitian teoritis adalah untuk mengeksplorasi biaya dan manfaat dari perubahan kebijakan kredit, menentukan variabel independen yang berdampak pada tabungan bersih dan membangun hubungan antara mereka untuk mengembangkan model matematika baru untuk menghitung tabungan bersih mengikuti revisi kebijakan kredit.

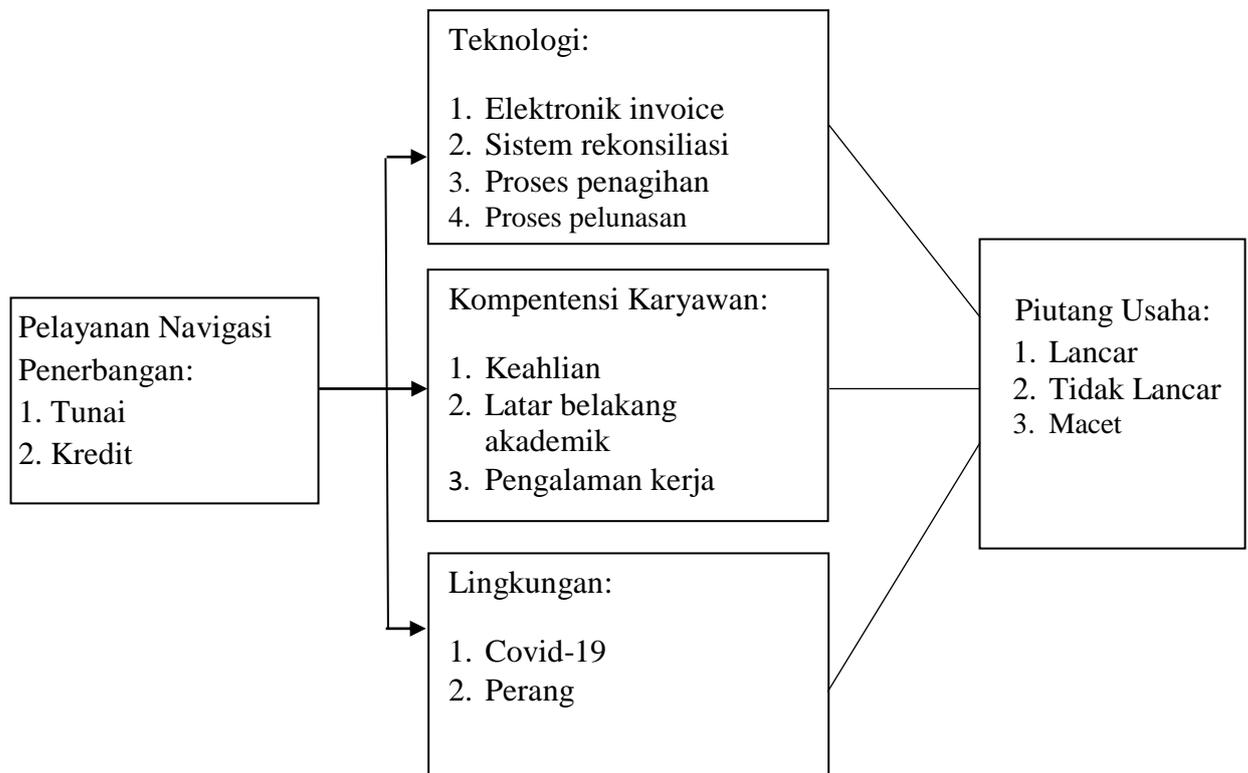
I G M Karma and J Susanti (2018), hasil penelitian adalah sistem informasi *account receivable* yang digunakan untuk menangani piutang pada agen yang telah membeli paket wisata secara kredit untuk tamu yang dikirimkannya, dan sistem informasi *account payable* yang digunakan untuk menangani hutang perusahaan kepada supplier yang menyediakan produk atau layanan kepada tamu yang membeli paket wisata. Kedua sistem ini menangani masalah tamu tertentu yang saling terkait. Oleh karena itu, jika kedua sistem tersebut diintegrasikan dengan sistem reservasi akan dapat memberikan *income statement* atas reservasi tamu tertentu.

Dari penjelasan penelitian terdahulu tersebut yang dilakukan oleh Nur Ainun Jariyah Alimuddin (2022), Elvina Damayanti (2022), Ike Hernia Widayanti (2019), Jimmi Dianto Pasaribu (2022), M. Nursidin Iqro Raditya (2019), Elena Surikovaa (2022), Abdulla Abdulmajid Alkhaja (2022), Yulia V. Lazich (2022), Eleonora Kontus, M. S. (2013), dan I G M Karma and J Susanti (2018), mayoritas penelitian mengevaluasi dalam penerapan sistem pengendalian piutang usaha di dalam internal perusahaan yang diteliti. Persamaannya adalah sama sama mengkaji tentang sistem pengendalian internal pada piutang. Perbedaannya adalah pada objek atau tempat dilakukannya penelitian.

2.3 Kerangka Penelitian

Pada awal tulisan ini dikemukakan bahwa Perum LPPNPI memiliki pendapatan usaha perusahaan yang saat ini utamanya hanya bersumber dari kegiatan penyelenggaraan pelayanan navigasi penerbangan. Adapun proses transaksi tersebut dilakukan dalam penjualan secara tunai dan kredit. Dalam melakukan transaksi itu sendiri didominasi oleh debitur yang menggunakan sistem kredit, dimana penagihan dilakukan kemudian setelah jasa digunakan. Oleh karena penjualan dilakukan dengan sistem kredit tersebut, dengan melayani pelanggan dari berbagai pelanggan yang beraneka ragam budaya, maka Perum LPPNPI sangat dituntut untuk mengadakan pengelolaan piutang yang baik, sesuai kebutuhan dan perkembangan pelanggannya agar dapat memberikan kontribusi penjualan sebagai sumber utama keuangan, kemudian dari penjualan itu diharapkan dapat diperoleh dana/kas yang nantinya dapat digunakan dalam pengembangan perusahaan. Namun jika penjualan itu hanya menimbulkan piutang yang macet, lamban penagihannya atau mungkin tidak dapat ditagih, ataupun dari sebab lain yang turut menambah kemacetan penagihan piutang, sehingga menjadi tidak terkendali (piutang macet meningkat), maka akan menjadi beban perusahaan yang pada akhirnya akan mengakibatkan adanya suatu kerugian. Piutang yang macet, lamban penagihannya atau mungkin tidak dapat ditagih dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu teknologi dalam proses penagihan, didukung juga oleh kecakapan sumber daya manusia, serta adanya faktor eksternal dari lingkungan seperti yang terjadi pada masa pandemi yang membuat pelanggan tidak dapat membayar tagihannya dikarenakan kurangnya pendapatan mereka serta adanya kondisi perang antara Rusia-Ukraina. Oleh karena itu

diperlukan suatu pengendalian piutang yang efektif dan efisien. Jelasnya kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat sbb:



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian