



**PENERAPAN SISTEM PENGAWASAN MANAJEMEN
TERHADAP PENGELOLAAN PIUTANG AIR MINUM
PADA PD. AIR MINUM KABUPATEN DATI II ENREKANG
(Study Kasus)**



PERPUSTAKAAN PICAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. terima	10 April 1998
asal dari	Fak. Ekonomi
Panyaknya	1 (satu) Eks
Harga	Hias
No. Inventaris	94010255
No. Kias	

OLEH :

M A S R U L
93 01 058

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG
1998**

*"Dan Kami turunkan dari langit,
air yang banyak manfaatnya,
lalu kami tumbuhkan dengan air itu,
pohon-pohon dan biji-biji tanaman yang diketam".*

(Al-Qur'an, surat Qaaf, ayat ke-9)

**KUPERSEMBAHKAN TULISAN INI
UNTUK AYAHANDA DAN BUNDAKU
SERTA SAUDARA-SAUDARAKU
TERCINTA**

PENERAPAN SISTEM PENGAWASAN MANAJEMEN
TERHADAP PENGELOLAAN PIUTANG AIR MINUM
PADA PD. AIR MINUM KABUPATEN DATI II ENREKANG
(Study Kasus)

OLEH :

M A S R U L
93 01 058

SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN
SYARAT GUNA MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG
1998

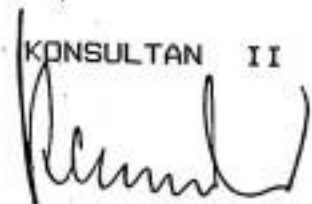
DISETUJUI OLEH :

KONSULTAN I



(H. M. SUJUTI JAHJA, SE.SU).

KONSULTAN II



(DRS. H. ANWAR GURICCI, DESS).

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wataala atas Limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan suatu tugas akhir dan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi ini banyak hambatan yang datang silih berganti, namun berkat ketabahan hati serta bantuan dari berbagai pihak akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan yang sangat berarti bagi penulis, terutama ditujukan Kepada Yang Terhormat :

1. Bapak H.M. Sujuti Jahja, SE.SU. dan Bapak Marthen M. Caraen, SE., keduanya selaku pembimbing penulis yang telah meluangkan waktu dan membimbing serta memberikan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Drs.H. Anwar Guricci, DESS., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. H. Djabir Hamzah, MA selaku Dekan Fakultas

Ekonomi Universitas Hasanuddin.

4. Bapak Drs. Harun Daud, selaku Direktur Utama serta seluruh staf dan karyawan PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian dalam rangka pengumpulan data sehubungan dengan penulisan skripsi ini.
5. Bapak-bapak serta Ibu-ibu Dosen serta Staf Administrasi dan Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
6. Yang tercinta Ayahanda Drs. Banna P.S dan Ibunda Markati yang telah mengasuh, membimbing dan memberikan dorongan moril maupun materil serta senantiasa mengiringi penulis dengan doa-doanya, dan atas didikan dan arahnya mulai dari jenjang pendidikan dasar sampai perguruan tinggi.
7. Yang tercinta kakakku Salim serta adik-adikku, Ino, Iwan, Nona dan Adi, yang telah membantu dan mendorong penulis selama perkuliahan sampai pembuatan skripsi ini.
8. Rekan-rekan Remaja CTP Crew yang dekat dengan penulis yang telah memberikan dorongan dan membantu penulis khususnya dalam penyelesaian skripsi ini.

Akhirnya penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan dan kekurangan yang terdapat dalam skripsi ini. Oleh karena itu penulis menerima dengan senang hati

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	I
HALAMAN PENGESAHAN.....	II
KATA PENGANTAR.....	III
DAFTAR ISI.....	VI
DAFTAR TABEL.....	IX
DAFTAR PERAGAAN.....	X
DAFTAR GAMBAR.....	XI
DAFTAR LAMPIRAN.....	XII
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Masalah Pokok.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penulisan.....	7
1.4 Hipotesa.....	8
1.5 Sistematika Isi Pembahasan.....	8
BAB II METODOLOGI.....	11
2.1 Defenisi Peubah-ubah (Variebles).....	11
2.2 Daerah Penelitian.....	12
2.3 Jenis dan Sumber Data.....	12
2.4 Metode Pengumpulan Data.....	14
2.5 Metode Analisis.....	14

BAB	III	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	16
	3.1	Sejarah Berdirinya.....	16
	3.2	Struktur Organisasi dan Tata Kerja.....	17
	3.3	Bidang Usaha dan Proses Produksi Air Minum	28
	3.3.1	Bidang Usaha.....	28
	3.3.2	Proses Produksi Air Minum.....	33
	3.4	Sistem dan Prosedur Pencatatan Piutang Air Minum PDAM Dati II Enrekang.....	36
BAB	IV	LANDASAN TEORITIS.....	44
	4.1	Pengertian Sistem Pengawasan Manajemen dan Pengawasan Manajemen.....	44
	4.2	Manajemen Piutang.....	68
	4.3	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Investasi Dalam Piutang.....	74
	4.4	Sistem Akuntansi Untuk Piutang.....	77
BAB	V	PENERAPAN SISTEM PENGAWASAN MANAJEMEN TERHADAP PENGELOLAAN PIUTANG AIR MINUM PADA PD. AIR MINUM KABUPATEN DATI II ENREKANG.....	86
	5.1	Cara Pengelolaan Piutang Menurut Per- usahaan.....	86

5.2 Cara Pengelolaan Piutang Menurut Sistem Pengawasan Manajemen.....	95
5.2.1 Penyempurnaan Penyusunan anggaran Pengumpulan piutang (Receivable Collection Budget).....	95
5.2.2 Perhitungan Tingkat Perputaran Piutang (Receivable Turn Over) dan Jangka Waktu Rata-rata Pengumpulan Piutang (Average Collection Period).....	96
5.3 Perbandingan Cara Pengelolaan Piutang Air Minum Menurut Perusahaan Dengan Cara Pengelolaan Piutang Menurut Sistem Pengawasan Manajemen.....	104
 BAB VI SIMPULAN DAN SARAN-SARAN.....	 109
6.1 Simpulan.....	109
6.2 Saran-saran.....	111

SINERIA PUSTAKA

LAPORAN-LAPORAN, PERATURAN-PERATURAN DAN KEPUTUSAN-KEPUTUSAN

DAFTAR TABEL

- TABEL 1 SUMBER-SUMER MATA AIR DAN KEADAAN DEBIT AIR PD. AIR MINUM DATI II ENRKANG TAHUN 1997
- TABEL 2 JUMLAH PRODUKSI, DISTRIBUSI DAN PENJUALAN AIR MINUM PD. AIR MINUM KABUPATEN DATI II ENREKANG
- TABEL 3 DAFTAR PENJUALAN KREDIT AIR MINUM PD. AIR MINUM KABUPATEN DATI II ENREKANG TAHUN 1996 DAN TAHUN 1997
- TABEL 4 ANGGARAN PENGUMPULAN PIUTANG AIR MINUM PD. AIR MINUM KABUPATEN DAT II ENREKANG TAHUN 1996
- TABEL 5 ANGGARAN PENGUMPULAN PIUTANG AIR MINUM PD. AIR MINUM KABUPATEN DATI II ENREKANG TAHUN 1997

DAFTAR PERAGAAN

- PERAGAAN 1 STRUKTUR ORGANISASI PD. AIR MINUM
KABUPATEN DATI II ENREKANG
- PERAGAAN 2 PROSEDUR PEMBACAAN METER DAN PEMBUA-
TAN REKENING
- PERAGAAN 3 DIAGRAM SISTEM PENGAWASAN MANAJEMEN
(DISUSUN MENURUT DEFENISI ANTHONY
- PERAGAAN 4 DIAGRAM SISTEM PENGAWASAN MANAJEMEN
(DISUSUN BERDASARKAN DEFENISI MACIAR-
IELLO)
- PERAGAAN 5 FAKTOR-FAKTOR PENENTU BESAR/TINGKAT
PIUTANG
- PERAGAAN 6 BAGAN ALIR (FLOW CHART) PROSEDUR
PENJUALAN KREDIT

DAFTAR GAMBAR

- GAMBAR 1 PROSEDUR PRODUKSI AIR MINUM PD. AIR
MINUM KABUPATEN DATI II ENREKANG
- GAMBAR 2 HIRARKI PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
MANAJEMEN

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN I SURAT PERMOHONAN PELANGGAN
- LAMPIRAN II TANDA KARTU LANGGANAN
- LAMPIRAN III KARTU METER AIR, LANGGANAN AIR
MINUM
- LAMPIRAN IV LAPORAN HARIAN KAS
- LAMPIRAN V TAGIHAN REKENING AIR MINUM
- LAMPIRAN VI DAFTAR TAGIHAN REKENING YANG AKAN
DITAGIH
- LAMPIRAN VII JURNAL PENERIMAAN KAS
- LAMPIRAN VIII BUKU BESAR

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang dalam menyusun program dan pengendalian perusahaan menggunakan perangkat sistem pengawasan manajemen yang diharapkan dapat membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian.

Dengan adanya perangkat sistem pengawasan manajemen ini, PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang mengarahkan agar semua pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam perusahaan mengarah pada tujuan dan program perusahaan.

Dari segi struktur dan proses pengawasan manajemen, PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang belum menerapkan sistem pengawasan manajemen yakni pelaporan dan analisis. PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang belum sepenuhnya diaplikasikan secara tepat dalam rangka pengambilan keputusan untuk pengelolaan dan pengendalian piutang air minum. Dari laporan keuangan yang dihasilkan, baik yang meliputi informasi akuntansi dan non akuntansi,

pihak manajemen belum melakukan analisa secara mendetail atas laporan tersebut, sehingga sulit untuk pengambilan keputusan terhadap kebijaksanaan dan prosedur pengumpulan piutang air minum.

Dari hasil pemeriksaan (audit) yang dilakukan oleh BPKP, terdapat laporan keuangan PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang untuk tahun yang terakhir 1996 dan 1997, ditemukan bahwa khususnya terdapat salah satu pos neraca yakni piutang air minum, diperoleh informasi bahwa perusahaan menetapkan kebijaksanaan kredit net 20 hari untuk pengumpulan piutangnya. Namun dari hasil perhitungan rasio keuangan yakni Receivable Turn Over perusahaan ternyata berjalan lamban yakni 2,98 kali, sehingga rata-rata waktu yang dibutuhkan (Average Collection Period) mulai sejak terjadinya piutang air minum hingga terealisasi menjadi kas cukup lama yaitu 120 hari (4 bulan).

Dengan demikian menurut pendapat penulis sesuai dengan uraian yang telah dikemukakan tersebut diatas, maka perlu ditetapkan kebijaksanaan penerapan sistem pengawasan manajemen terhadap pengelolaan piutang air minum pada PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang secara konsisten serta berkesinambungan. Dengan adanya informasi tersebut

dapat membantu manajemen dalam proses pengambilan keputusan dan pengendalian piutang air minum. Untuk itu perlu diadakan perubahan kebijaksanaan dalam pengumpulan piutang agar sesuai dengan syarat kredit yang telah ditetapkan.

Anthony, Dearden, Bedford dan Josefh A. Maciariello dalam hubungannya dengan pengelolaan perusahaan mengemukakan bahwa pembahasan sistem pengawasan manajemen terdiri atas Struktur Pengawasan manajemen yang meliputi pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban (Responsibility Center) dan pengukuran prestasi manajer dan karyawan, maupun Proses Pengawasan Manajemen yang meliputi tindakan-tindakan para manajer dalam bidang penyusunan program (Programming), penyusunan anggaran (budgeting), pelaksanaan dan pengukuran realisasi prestasi (Performance and Measure) serta pelaporan dan analisis (Reporting and Analysis).

Kedua elemen tersebut diatas sangat penting peranannya bagi perusahaan yang bertujuan laba (profit oriented) maupun perusahaan yang bergerak di bidang sektor public (Nir Laba) seperti PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang.

Dengan ditetapkannya kedua elemen tersebut secara konsisten dalam perusahaan, memudahkan manajemen

untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui perencanaan strategi (Strategic Planning).

Bila kita melakukan tinjauan pada salah satu pusat pertanggungjawaban PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang yakni pada pusat pertanggungjawaban Bagian Keuangan yang menangani pengelolaan piutang air minum, maka telah ditempuh beberapa cara terhadap pengelolaan piutang air minum antara lain :

a. Penerimaan piutang diharapkan dapat tertagih sebesar 100% melalui tiga tahapan yaitu :

Tahap I minimal sebesar 70%, tertagih satu bulan berikutnya.

Tahap II sebesar 20%, ditagih dua bulan berikutnya.

Tahap III sebesar 10%, ditagih tiga bulan berikutnya.

b. Adanya pengenaan sanksi-sanksi berupa pengenaan denda dan pemutusan sambungan air bila pelanggan terlambat melakukan pembayaran rekening air.

Walaupun semua sumber-sumber (resources) yang dimiliki oleh PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang telah digunakan dan dialokasikan secara maksimal untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban ini, namun hasil yang diperoleh belum mencapai optimal. Hal ini disebabkan perencanaan

penerimaan piutang yang sudah dianggarkan, belum dilaksanakan sebagaimana mestinya, sehingga menyebabkan realisasi penerimaan piutang lebih kecil dari rencana.

Dalam melaksanakan program kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui perencanaan strategi, PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang tak luput dari berbagai macam hambatan yang dihadapi.

Adapun hambatan-hambatan yang dihadapi oleh PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang antara lain :

- a. Kurangnya kegigihan karyawan PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang dalam mengembang tugas yang menjadi tanggung jawabnya, khususnya para karyawan di bagian pengelolaan piutang. Mereka belum sepenuhnya menyadari posisinya sebagai Pegawai Negeri dan sekaligus juga sebagai karyawan perusahaan.
- b. Kurangnya kesadaran pelanggan untuk melunasi tagihan rekening air minum tepat pada waktunya.
- c. Penempatan karyawan yang belum sepenuhnya menguasai bidang pekerjaannya, sehingga kemampuan manajerial karyawan dirasakan belum mapan.

Dalam hubungannya dengan pengendalian piutang air minum dalam rangka pengambilan keputusan, maka hal

ini sangat menarik untuk diteliti dan dibahas bagi kepentingan perusahaan dan penulis. Perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang, yakni perusahaan yang bidang usahanya adalah pelayanan jasa berupa penyediaan air bersih kepada masyarakat Kabupaten Enrekang.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penulis tertarik untuk memilih judul skripsi :

"PENERAPAN SISTEM PENGAWASAN MANAJEMEN TERHADAP PENGELOLAAN PIHUTANG AIR MINUM PADA PD. AIR MINUM KABUPATEN DATI II ENREKANG

1.2 Masalah Pokok

Yang menjadi masalah pokok PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang dalam hubungannya dengan pengelolaan dan pengendalian piutang air minum adalah bagaimana cara yang harus dilakukan dalam usaha pengumpulan (collection) piutang air minum yang terus menerus meningkat dari tahun ketahun ?

Data yang diperoleh dari Bagian Akuntansi PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang menunjukkan bahwa :

Piutang Air Minum tahun 1995 = Rp 68.631.601,00

Piutang Air Minum tahun 1996 = Rp 71.869.695,00

Piutang Air Minum tahun 1997 = Rp 97.988.606,50

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Tujuan dan kegunaan penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

Tujuan yang diharapkan :

- a. Untuk mendapatkan gambaran tentang penerapan Sistem Pengawasan Manajemen pada PDAM Dati II Enrekang yang meliputi Struktur Pengawasan Manajemen dan Sistem Pengawasan Manajemen.
- b. Untuk menganalisa piutang air minum untuk 2 tahun terakhir yakni 1996 dan 1997 dan waktu pengumpulannya untuk menghitung Tingkat Perputaran Piutang (Receivable Turn Over) dan Jangka Waktu Rata-rata Pengumpulan Piutang (Average Collection Period).
- c. Menganalisis implementasi sistem pengawasan manajemen terhadap pengelolaan piutang air minum pada PDAM Dati II Enrekang.
- d. Memberikan saran-saran dan penyempurnaan kepada pihak perusahaan dengan menerapkan parameter ekonomi untuk pengelolaan piutang air minum.

Kegunaan yang diharapkan adalah :

- a. Membantu manajemen PDAM Dati II Enrekang agar memiliki pedoman didalam menetapkan kebijaksanaan pengelolaan piutang air minum.

- b. Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam rangka menyelesaikan pendidikan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

1.4 Hipotesis

Hipotesis yang digunakan sebagai dasar pembahasan sehubungan dengan masalah pokok yang dihadapi oleh PDAM Dati II Enrekang Yaitu :

- a. Diduga, Bahwa PDAM Dati II Enrekang belum sepenuhnya menerapkan Sistem Pengawasan Manajemen secara terpadu dan komprehensif terhadap pengelolaan piutang air minum.
- b. Diduga pula, bahwa PDAM Dati II Enrekang tidak menggunakan parameter ekonomi dalam Pengelolaan dan Pengendalian terhadap piutang air minum.

1.5 Sistematika Isi Skripsi

Bab I : Merupakan Bab Pendahuluan yang mencakup Latar Belakang, Masalah Pokok, Tujuan Dan Kegunaan Penulisan, Hipotesis, dan Sistematika Isi Skripsi.

Bab II : Berisikan Metodologi, yang mencakup Tinjauan pustakaan, Daerah Penelitian, Jenis dan Sumber Data, Metode

Pengumpulan Data dan Metode Analisis.

- Bab III : Berisikan Gambaran Umum Perusahaan yang meliputi Sejarah Ringkas Perusahaan, Bidang Usaha dan Kegiatan, Struktur Organisasi dan Tata Urutan Kerjadan Sistem Serta Prosedur Pencacatan Piutang Air Minum PDAM Kabupaten Dati II Enrekang.
- Bab IV : Merupakan Landasan Teoritis yang mencakup pengertian-pengertian pokok tentang Sistem Pengawasan Manajemen, manajemen Piutang, Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya investasi dalam piutang dan sistem akuntansi dalam piutang.
- Bab V : Merupakan Bab Pembahasan yang meliputi Penerapan Sistem Pengawasan Manajemen terhadap pengelolaan piutang air minum pada PDAM Kabupaten Dati II Enrekang, cara pengelolaan piutang menurut Perusahaan dan cara pengelolaan piutang menurut Sistem Pengawasan Manajemen yakni :
- Penyusunan Anggaran Pengumpulan Piutang.

- Perhitungan Tingkat Perputaran Piutang.
- Perhitungan Jangka Waktu Rata-rata Pengumpulan Piutang dan perbandingan cara pengelolaan piutang air minum menurut perusahaan dengan cara Pengelolaan Piutang menurut Sistem Pengawasan Manajemen.

Bab VI : Merupakan Bab Penutup yang berisikan simpulan dan saran-saran.

SINERIA PUSTAKA

Laporan-laporan, Keputusan-keputusan dan Peraturan-peraturan

Lampiran-lampiran

BAB II

M E T O D O L O G I

2.1 Defenisi Peubah-Peubah (Variables)

- a. Sistem Pengawasan Manajemen adalah struktur dan proses sistematis secara terorganisasi yang digunakan manajemen dalam Pengawasan Manajemen. ¹
- b. Pengawasan Manajemen adalah suatu proses dengan mana manajemen menjamin bahwa sumber-sumber (resources) yang meliputi manusia, phisik dan teknologi diperoleh dan dialokasikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.²
- c. Pengelolaan Piutang (Manajemen Piutang) adalah rangkaian kegiatan dalam perusahaan yang terutama menyangkut masalah pengendalian jumlah piutang, Pengendalian pemberian dan pengumpulan piutang dan evaluasi terhadap politik kredit yang dijalankan oleh Perusahaan.³

1. Anthony-Dearden-Bedford, Sistem Pengendalian Manajemen, diterjemahkan oleh : Agus Maulana, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1985, hal. 4.

2. R.A Supriyono, Akuntansi Manajemen I - Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan, Edisi Pertama, Penerbit BPFY Yogyakarta, 1987, hal. 240.

3. Bambang Riyanto, Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan, Edisi Kedua, Yayasan Penerbit :Gajah Mada, Yogyakarta, 1984, hal. 76.

- d. Piutang Air Minum adalah tagihan kepada para pelanggan yang timbul karena penjualan produk atau penyerahan jasa (air bersih) dalam rangka kegiatan usaha normal perusahaan, yang pada umumnya berakibat adanya penerimaan kas dimasa yang akan datang.
- e. Penjualan Air Minum adalah aliran masuk aktiva (piutang/kas) yang timbul dari penjualan air kepada para langganan yang dilakukan oleh PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang selama suatu periode tertentu.

2.2 Daerah Penelitian

Untuk daerah penelitian skripsi ini, penelitian dilakukan secara langsung pada Perusahaan Daerah air Minum (PDAM) Kabupaten Enrekang yang berkedudukan di Kecamatan Enrekang.

2.3 Jenis Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian adalah data kualitatif dan kuantitatif.

Data kualitatif yang terkumpul berupa penjelasan dari Dewan Direksi maupun Pimpinan Pusat Pertanggungjawaban beserta Staf PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang.

Data kuantitatif yang dikumpulkan berupa :

- a. Laporan Penerimaan Penagihan dan rekening yang harus ditagih dari Piutang air minum bulan berjalan, sisa rekening bulan lalu dan sisa rekening sampai dengan dua bulan lalu untuk tahun 1996 dan 1997.
- b. Transaksi penjualan air minum kepada langganan selama tahun 1996 dan 1997.
- c. Laporan Keuangan Tahunan PDAM Kabupaten Dati II Enrekang (Neraca dan Laporan Perhitungan Rugi-laba) beserta lampirannya untuk tahun 1996 dan 1997.

2.4 Sumber Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini bersumber dari data-data sebagai berikut :

- a. *Data Primer*, yakni data yang diperoleh secara langsung dengan mengadakan pengamatan dan wawancara dengan Dewan Direksi, para Pimpinan Pusat Pertanggungjawaban beserta staf, yang berhubungan dengan masalah penerapan Sistem Pengawasan Manajemen terhadap pengelolaan piutang air minum pada PDAM Kabupaten Dati II Enrekang.
- b. *Data Sekunder*, yakni data yang diperoleh secara tertulis melalui perangkat Sistem Pengawasan Manajemen, dokumen-dokumen pembukuan dan informasi tertulis lainnya yang ada hubungannya

dengan penulisan skripsi ini.

2.5 Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian untuk penulisan skripsi ini adalah dengan menggunakan metode Study Kasus sebagai berikut :

- a. Metode ini memusatkan perhatian kepada suatu kasus tertentu yakni Pengelolaan Piutang Air Minum di PDAM Kabupaten Dati II Enrekang secara intensif dan komprehensif.
- b. Data yang diperoleh meliputi data keuangan maupaun non keuangan yang terjadi di PDAM Kabupaten Dati II Enrekang untuk tahun 1996 dan 1997.
- c. Pelaksanaan pengumpulan data dalam rangka penulisan skripsi ini dilakukan dengan teknik wawancara dan informasi tertulis yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2.6 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menguji hipotesa pertama sesuai permasalahan pokok, maka akan digunakan Metode analisis konsep Sistem Pengawasan Manajemen yang lazim digunakan.

Konsep ini dibandingkan dengan sistem pengawasan manajemen yang dianut oleh PDAM Kabupaten Dati II Enrekang.

b. Untuk menguji hipotesa kedua sesuai permasalahan pokok, maka akan digunakan :

b.1 Anggaran Pengumpulan Piutang (Receivable Colection Budget)

b.2 Tingkat Perputaran Piutang (Receivable Turn Over) yang dapat dihitung dengan menggunakan formula :

$$\text{Receivable T/O} = \frac{\text{Net Credit Sales}}{\text{Average Receivable}} \times 1$$

(dinyatakan dalam =kali).

b.3 Jangka Waktu Rata-rata Pengumpulan Piutang (Average Collection Period) yang dapat dihitung dengan menggunakan formula :

$$\text{Average Collection Period} = \frac{360}{\text{Receivable T/O}}$$

(dinyatakan dalam =hari).

atau dengan menggunakan formula :

$$\text{Average Collection Period} = \frac{360 \times \text{Average Receiv.}}{\text{Net Credit Sales}}$$

(dinyatakan dalam =hari).

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Berdirinya

Perusahaan Daerah Air Minum adalah perusahaan atau Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah yang bertugas menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan.

Dalam perjalanan sejarahnya, ketika masih bernama Perusahaan Air Minum, pengelolaan air bersih masih berpusat di ibukota provinsi. Secara phisik, operasional Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang dimulai sesuai dengan Berita Acara tentang penyerahan pengelolaan sarana air bersih Ibukota kecamatan di Kabupaten Dati II Enrekang tertanggal 6 Februari 1992 yang mana pihak pertama adalah Gubernur Kepala Daerah Tingkat I menyerahkan pengelolaan air minum tersebut kepada pihak kedua yaitu Bupati Kepala Daerah Tingkat II Enrekang.

Seiring dengan perkembangan pembangunan dewasa ini dan kebutuhan masyarakat akan air bersih yang semakin meningkat dari tahun ketahun maka sesuai dengan lembaran daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Enrekang Nomor : 7 tahun 1987 Seri D Nomor : 4

dikeluarkan peraturan Daerah Tingkat II Enrekang Nomor : 13 Tahun 1986 Tentang "Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Enrekang.

Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum tersebut mempunyai fungsi ganda yaitu disatu pihak merupakan wujud nyata pelayanan pemerintah kepada masyarakat akan air minum sebagai kebutuhan pokoknya dan dilain pihak merupakan sumber pendapatan daerah yang diharapkan dapat membiayai pengeluaran-pengeluaran daerah.

Sampai dengan tanggal 31 Desember 1997 PD. Air Minum kabupaten Dati II Enrekang telah melayani sekitar 3.000 pelanggan yang tersebar dalam daerah Kabupaten Dati II Enrekang.

3.2 Struktur Organisasi dan Tata Kerja

Organisasi dapat didefenisikan sebagai suatu sistem interaksi kegiatan antara dua individu atau lebih yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

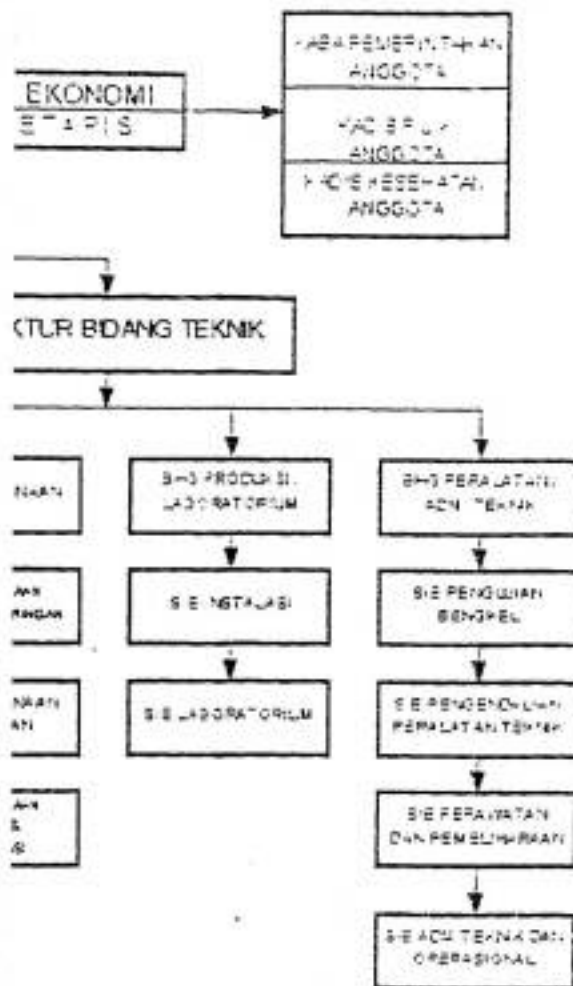
Struktur organisasi merupakan salah satu elemen penting dalam suatu perusahaan dan penyusunan struktur organisasi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dan perlu memperhatikan perubahan lingkungan dimana perusahaan tersebut berada. Hal ini dilakukan agar

aktivitas organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar sehingga sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai. Struktur organisasi suatu perusahaan bersifat dinamis, berubah-ubah sesuai dengan perkembangan perusahaan.

Setiap perusahaan mempunyai struktur organisasi yang berbeda berdasarkan jenis usaha dan kegiatan yang dilakukan. Dalam struktur organisasi tersebut dilakukan pembagian tugas dan tanggung jawab setiap personil yang terkait didalamnya secara tepat sehingga tidak boleh terjadi seorang personil merangkap berbagai macam tugas dalam suatu perusahaan. Dengan adanya pembagian tugas-tugas dan tanggung jawab secara jelas dan tepat, diharapkan dapat mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Untuk lebih memahami mengenai struktur organisasi yang diterapkan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PD.Air Minum) Kabupaten Dati II Enrekang sesuai dengan Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Enrekang Nomor : 01 Tahun 1997 tentang susunan organisasi dan uraian tugas PD. Air Minum Daerah Tingkat II Enrekang dimana struktur organisasi berbentuk fungsional, berikut ini disajikan bagan struktur organisasi dalam peragaan 1 :

M



Penyusunan struktur organisasi PD. Air Minum Dati II Enrekang disesuaikan dengan ketentuan dan keputusan Menteri Dalam Negeri RI. Nomor 1 Tahun 1984 serta Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Pekerjaan Umum melalui Surat Keputusan Bersama (SKB) Nomor 5 Tahun 1984 dan Nomor 28/KPTS/1984.

Pengesahan struktur organisasi ini melalui Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Enrekang dan menugaskan kepada Direksi PD. Air Minum untuk melaksanakannya.

PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang dipimpin dan dikendalikan oleh Dewan Direksi yang terdiri dari Direksi Utama, Direksi Bidang Umum, Direksi Bidang Teknik. Ketiga Direktur tersebut merupakan unsur organisasi perusahaan yang disebut "Unsur Penata".

Untuk tujuan pengawasan terhadap tugas-tugas Dewan Direksi PD. Air Minum kabupaten Dati II Enrekang, maka dibentuk Badan Pengawas oleh Bupati Kepala Daerah Tingkat II Enrekang dan diketuai oleh Kepala Daerah.

Selanjutnya PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang memiliki 8 Pusat Pertanggungjawaban yang dipimpin oleh para pimpinan pusat pertanggungjawaban yang disebut "Unsur Pengatur", 8 seksi yang dipimpin oleh para Kepala Seksi yang disebut "Unsur Pelaksana".



serta para Kepala Urusan, Operator, tukang dan juru yang disebut "Unsur Pekerja".

Dengan berdasarkan kepada Struktur Organisasi PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang yang menggambarkan bagian-bagian yang ada dalam perusahaan serta menunjukkan pula hubungan kerja masing-masing bagian tersebut, maka selanjutnya penulis hanya akan menguraikan tentang Tata Kerja (Uraian Tugas) yang ada hubungannya dengan pengelolaan piutang air minum yang dapat dirinci sebagai berikut :

1. Direktur Bidang Umum, dengan Bidang tugas :

- a. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan dibidang administrasi keuangan, kepegawaian dan kesekretariatan.
- b. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan peralatan dan perlengkapan.
- c. Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
- d. Mengendalikan uang pendapatan, hasil penagihan rekening penggunaan air langganan.
- e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama.
- f. Dalam menjalankan tugas Direktur Bidang Umum bertanggungjawab kepada Direktur Utama.

2. Pusat pertanggungjawaban Bagian Keuangan

Bidang tugas kepala Bagian Keuangan adalah :

- a. Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan tugas Seksi Perencanaan Keuangan, Seksi Pembukuan, Seksi Penagihan dan rekening serta Seksi kas/kasir.
- b. Merencanakan pengendalian dan menginventarisir sumber-sumber pendapatan, pembelanjaan dan kekayaan perusahaan Daerah.
- c. Merencanakan, mengusahakan dan mengawasi kelancaran penagihan piutang langganan serta menggali sumber-sumber keuangan untuk menambah dana Perusahaan daerah.
- d. Mengkoordinasikan dengan bagian lain untuk meningkatkan pelayanan yang menyangkut masalah keuangan.
- e. Mengurus transaksi Bank, memelihara hubungan baik dengan bank dan Lembaga Keuangan lain dari Pemerintah Daerah.
- f. Merencanakan dan menyesuaikan program penyesuaian tarif sehubungan dengan kondisi keuangan Perusahaan.
- g. Membuat evaluasi didalam kegiatan Perusahaan dibidang keuangan.
- h. Melakukan pemeriksaan Kas dan Pembukuan Per-

usaha setiap saat.

- i. Mengadakan koordinasi dengan bagian lain yang terkait dengan bidang tugasnya.
- j. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direksi.

3. Pusat Pertanggungjawaban Pelayanan/Humas.

Bagian ini bertugas :

- a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan seksi pelayanan langganan, Seksi pengadaan air/pembacaan meteran dan seksi Humas serta Dokumentasi.
- b. Mengkoordinir segala kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan langganan/calon pelanggan dan kegiatan kehumasan dan dokumentasi serta melaksanakan kegiatan lain yang berkaitan dengan upaya peningkatan hubungan perusahaan dengan masyarakat.
- c. Menyelenggarakan pemasaran penjualan dan pelayanan terhadap pelanggan/calon pelanggan. Menyelenggarakan tugas dan fungsi pelayanan serta pengelolaan data pelanggan.
- d. Menampung dan menyelesaikan pengaduan masyarakat yang tidak dapat dilayani secara memuaskan oleh seksi dibanding sesuai peraturan yang berlaku.

- e. Mengkoordinir, mengawasi dan melaksanakan pelayanan pada terminal air dan hidran umum dan pelayanan lainnya.
- f. Melaksanakan/penetapan sanksi kepada pelanggan yang melanggar peraturan yang berlaku pada PD. Air Minum.
- g. Mengawasi kelancaran dan kebenaran pencatatan meter serta sewaktu-waktu melakukan peninjauan lapangan untuk mendapatkan informasi dan pelanggaran.
- h. Melaksanakan koordinasi dengan bagian-bagian lain yang terkait dengan tugasnya.
- i. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Direksi.

Pusat pertanggungjawaban bagian keuangan membawahi seksi-seksi serta urusan-urusan dan berada dalam koordinasi serta bertanggungjawab kepada Direktur Bidang Umum.

4. Pusat Pertanggungjawaban Bagian Pembukuan

Bertugas :

- a. Membantu Kepala Bagian Keuangan dibidang tugasnya.
- b. Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi kegiatan dan pembukuan umum, pembukuan biaya dan lainnya yang ada hubungannya dengan

- pembukuan.
- c. Pembukuan secara transaksi keuangan dan biaya perusahaan tepat pada waktunya.
 - d. Memeriksa dan menyesuaikan pembukuan pada buku pembantu dan buku besar.
 - e. Mengawasi, menganalisa pembukuan dan perhitungan biaya pokok produksi serta penjualan air melaporkan hasil analisa struktur biaya air dan memberikan rekomendasi untuk peninjauan lokasi maupun penggolongannya.
 - f. Memeriksa, menyusun laporan keuangan dan laporan untuk pimpinan perusahaan dan pihak lain yang berwenang.
 - g. Meninjau kembali dan menyusun kebijaksanaan pembukuan dengan prinsip dan nomor akuntansi.
 - h. Membantu pengawas intern dan akuntansi negara serta aparat pengawas personal lainnya dan penyediaan data bahan yang diperlukan.
 - i. Mengadakan koordinasi dengan seksi lain yang terkait bidang tugasnya.
 - j. Seksi pembukuan dikepalai seorang Kepala seksi yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Keuangan.

5. Pusat Pertanggungjawaban Bagian Kas/Kasir.

Bertugas :

- a. Membantu Kepala Bagian Keuangan dalam bidang tugasnya.
- b. Memeriksa setoran hasil tagihan rekening air, Non Air dan penerimaan lainnya serta menerima alat pembayaran surat berharga dengan lebih dahulu diteliti keabsahannya.
- c. Melakukan pembayaran atas kewajiban dan keperluan perusahaan berdasarkan bukti-bukti yang sah.
- d. Menyetorkan seluruh hasil penerimaan secara rutin pada Bank yang telah ditunjuk menyimpan dan mengatur likwidasi kas dan keperluan perusahaan termasuk pengambilan uang dari Bank.
- e. Melaksanakan pencatatan dan administrasi kas sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta membuat laporan manajemen jumlah laporan uang alat-alat pembayaran kertas berharga yang disimpan.
- f. Menjalankan pemeriksaan sebaik-baiknya yang dilakukan pihak interen maupun ekstern.
- g. Mengadakan koordinasi dengan seksi lain yang terkait dengan tugasnya.
- h. Seksi kasir/kas dipimpin seorang Kepala Seksi

yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Keuangan.

6. Pusat Pertanggungjawaban Bagian Penagihan dan Rekening, mempunyai tugas :

- a. Membantu Kepala Bagian Keuangan dalam bidang tugasnya.
- b. Menerima rekening air dan non air dari Kepala Bagian Keuangan untuk dipersiapkan penagihannya.
- c. Menyerahkan rekening air kepada penanggung jawab wilayah (BNA) dan masing-masing unit ibukota kecamatan.
- d. Memberikan bimbingan/arahan secara berkala kepada para penagih/petugas loket berupa tata cara penagihan yang efektif kepada langganan.
- e. Mengadakan koordinasi dengan seksi-seksi lain yang terkait dengan tugasnya.
- f. Seksi penagihan dan rekening yang dipimpin seorang Kepala Seksi didalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Bagian Keuangan.

7. Pusat Pertanggungjawaban Bidang Pencatatan Meter.

Mempunyai tugas :

- a. Membantu bertanggung jawab kepada Kepala Bagian.

- b. Menyusun daerah pencatatan meter perwilayah sesuai jumlah penduduk dikaitkan dengan jumlah langganan.
- c. Melaporkan keadaan meter yang rusak/tidak normal, keluhan masyarakat pelanggan, kebocoran yang ditemukan serta pelanggaran lainnya.
- d. Melaksanakan peninjauan lapangan atas tugas yang dikerjakan oleh pembaca meter serta mengambil langkah penyelesaian.
- e. Mengadakan koordinasi dengan seksi lain yang terkait dengan bidang tugasnya.
- f. Seksi pembaca meter dipimpin oleh Kepala Seksi dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian.

3.3 Bidang Usaha dan Proses Produksi Air Minum

3.3.1 Bidang Usaha

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Dati II Enrekang Nomor 13 Tahun 1986 tentang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), khususnya yang menyangkut bidang usaha perusahaan disebutkan bahwa perusahaan mengusahakan penyediaan Air Minum yang sehat dan memenuhi syarat-syarat bagi pemantauan umum.⁴

4. Peraturan Daerah Kabupaten Dati II Enrekang, Nomor 13 Tahun 1986, Bab III Pasal 6.

Dalam usaha memenuhi kebutuhan air minum kepada masyarakat/langganan PD. Air Minum Dati II Enrekang telah membangun 6 buah sumber mata air yang diharapkan mampu menyediakan air minum untuk didistribusikan kepada pelanggan. Sumber-sumber mata air serta keadaan debit air (liter/detik) PD. Air Minum Dati II Enrekang sangat dipengaruhi oleh musim hujan dan musim kemarau. Keadaan debit air PDAM Dati II Enrekang untuk tahun 1997 disajikan seperti tampak pada Tabel 1 berikut ini :

Tabel 1
SUMBER MATA AIR DAN KEADAAN DEBIT AIR
PD.AIR MINUM DATI II ENREKANG

No	Nama Sumber Air (lokasi)	Keadaan Debit Air (M ³)
1	LEWAJA	5
2	KALIMBUBU	15
3	KAKOBI	5
4	SURABOKO	5
5	SALURAMA	10
6	PASUI	10

Dengan dibangunnya 6 sumber mata air oleh PDAM Kabupaten Dati II Enrekang, maka pelanggan yang dilayani dibagi kedalam 5 golongan sesuai dengan Surat Keputusan Bersama MENDAGRI dan Menteri PU Nomor 5 Tahun 1984 dan Nomor

28/Kapts/1984 tanggal 23 Januari 1984 antara lain :

Golongan I : S o s i a l :

- a. Sosial umum
 - Kran umum
 - Kran mandi umum
 - WC umum
- b. Sosial khusus
 - Puskesmas
 - Klinik Pemerintah
 - Tempat-tempat Ibadah
 - Rumah sakit Pemerintah

Golongan II : Non Niaga :

- a. Rumah tangga
- b. Instansi Pemerintah
 - Sarana instansi pemerintah
 - Lain-lain lembaga/Instansi pemerintah

Golongan III : Niaga :

- a. Niaga kecil
 - Warung
 - Toko
 - Rumah makan
 - Losmen/penginapan
 - Kantor perusahaan

- Rumah sakit/klinik swasta

b. Niaga besar

- Hotel, restoran
- Bengkel (servis stasiun)

Golongan IV : Industri

a. Industri kecil

- Industri rumah tangga
- Pengrajin

b. Niaga Besar

- Pabrik minuman
- Pabrik es
- Industri perikanan.

Golongan V : Khusus/Niaga Khusus

- Pelabuhan Laut
- Pelabuhan Sungai
- Mobil Tangki

Dalam rangka mengembangkan usahanya, PDAM Kabupaten Dati II Enrekang bekerja sama dengan Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia (PERPAMSI). PERPAMSI ini menggunakan lambang dimana rangkaian bentuk-bentuk keseluruhannya mewujudkan huruf PAM (Perusahaan Air Minum) yang bertuliskan "Tirta Dharma".

Tirta = Air

Dharma = Hajat Hidup

Tirta Dharma = Pengabdian PERPAMSI berupa penyediaan air minum bagi hajat hidup dan kesejahteraan rakyat.

Bentuk-bentuk kerjasama antara PERPAMSI yang menggunakan lambang PAM-Tirta Dharma dengan PDAM yang ada di seluruh Indonesia antara lain :

1. Mengadakan bimbingan kepada para anggotanya dalam bidang :
 - a. Penyusunan Buku Pedoman Sistem Akuntansi yang akan diterapkan pada PD. Air Minum diseluruh Indonesia.
 - b. Melakukan urusan penagihan rekening air minum terpadu terhadap :
 - ABRI, melalui Dirjen Anggaran ABRI di Jakarta.
 - Instansi Vertikal, melalui departemen masing-masing.
 - Instansi Otonom, melalui departemen masing-masing.
2. Menghubungkan organisasi dan anggota PERPAMSI dengan organisasi sejenis yang berada di luar negeri.

Hubungan kerjasama ini dalam hal :

- a. Pengiriman peralatan-peralatan air minum yang belum terpakai (pipa-pipa instalasi, meter air dan lain-lain) dari organisasi di luar negeri kepada PERPAMSI dan anggotanya di Indonesia, atau sebaliknya.
 - b. Pengiriman karyawan keluar negeri dari PERPAMSI dan anggotanya di Indonesia untuk mengikuti pelatihan mengenai perairminuman, atau sebaliknya.
3. Mengusahakan pembentukan dana pensiun bersama Direksi dan Pegawai PD. Air Minum seluruh Indonesia.
 4. Menghubungkan PERPAMSI dengan anggotanya dengan ITB Bandung , jurusan Teknik Penyehatan untuk bimbingan tentang pengelolaan air bersih.
 5. Dan lain-lain.

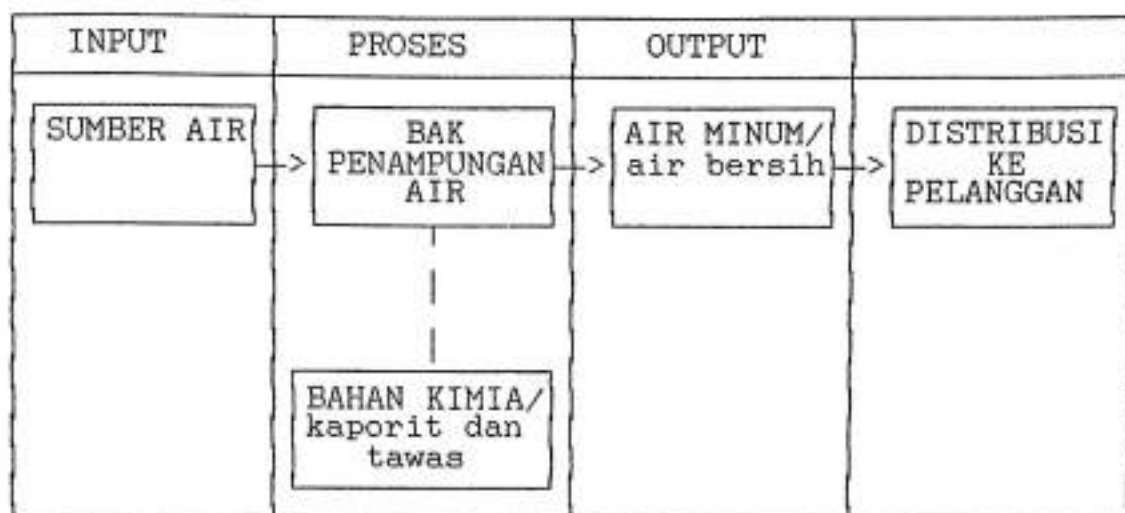
3.3.2 Proses Produksi Air Minum

Proses Produksi Air Minum Pada PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang dilakukan secara sederhana, yakni air dari sumbernya ditampung pada bak penampungan (Reservoir) kemudian dibubuhi bahan kimia (kaporit dan tawas) sesuai kebutuhan dan selanjutnya

didistribusikan kepada para pelanggan. Oleh karena proses produksinya sederhana, maka kapasitas terpasang sama dengan kapasitas produksi. Kapasitas produksi tergantung pada musim kemarau dan musim hujan. Sistem pendistribusian air minum kesemuanya dilakukan dengan menggunakan sistem gravitasi.

Untuk memahami tentang proses produksi air minum yang dilakukan oleh PD.Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang, berikut ini penulis sajikan proses produksi air tersebut seperti tampak pada gambar 1.

Gambar 1
Proses Produksi Air Minum
PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang



keterangan :

-----> = dialirkan ke
-----> = dibubuhi dengan

Selanjutnya penulis sajikan pula jumlah, distribusi dan penjualan air minum PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang dalam tahun 1997 dan perbandingannya dengan tahun 1996, seperti tampak pada Tabel 2.

Tabel 2
Jumlah Produksi, Distribusi, dan Penjualan
Air Minum
PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang

Uraian	Tahun 1997 (M ³)	Tahun 1996 (M ³)
PRODUKSI	900.731	871.911
DISTRIBUSI	900.731	871.911
PENJUALAN	584.413	614.661
Air yang tidak dapat Dipertanggungjawabkan	316.318	257.250

3.4 Sistem dan Prosedur Pencatatan Piutang Air Minum PDAM Dati II Enrekang

Dalam pembahasan pencatatan piutang air minum seperti yang akan diuraikan ini, penulis bermaksud untuk menguraikan prosedur pencatatan piutang air minum terhadap para pelanggan dan sistem Akuntansi untuk piutang air minum yang diterapkan pada PDAM Dati II Enrekang sebagai berikut :

1. Dokumen Pokok

Dokumen pokok yang diuraikan sebagai dasar pencatatan kedalam Buku Besar Piutang yakni :

- a. Surat Permohonan Langganan, digunakan sebagai data para langganan dan golongan pelanggan dan merupakan bukti bahwa pelanggan telah mengajukan permohonan untuk sambungan air minum ditempat tinggalnya serta jumlah biaya pemasangannya. (lihat lampiran 1).
- b. Tanda Kartu Langganan, digunakan sebagai identitas pelanggan yang memuat Nama, Alamat dan Nomor Langganan. Kartu ini diberikan kepada pelanggan sebagai bukti bahwa pelanggan yang bersangkutan adalah terdaftar sebagai langganan PDAM Dati II Enrekang. (lampiran 2).
- c. Kartu Meter Air, langganan air minum, digunakan sebagai dasar pencatatan penggunaan air minum pelanggan. (lihat lampiran 3)

- d. Laporan Harian Kas, digunakan sebagai dasar pencatatan berkurangnya piutang dari transaksi pelunasan piutang oleh debitur. (lampiran 4).

2. Catatan Akuntansi

Catatan Akuntansi yang digunakan untuk mencatat transaksi yang menyangkut piutang sebagai berikut:

- a. Tagihan Rekening Air Minum, digunakan sebagai dasar penagihan terhadap pelanggan. Jika pelanggan telah melunasi tagihan rekening air minum, maka tagihan tersebut berfungsi sebagai bukti pembayaran. (lihat lampiran 5).
- b. Daftar Rekening yang harus Ditagih (DRD), digunakan sebagai rincian tagihan rekening air minum yang dibuat menurut daerah/lokasi pelanggan. (lihat lampiran 6).
- c. Jurnal Penerimaan Kas, digunakan untuk mencatat berkurangnya piutang air minum dari transaksi penerimaan dari para pelanggan. (lihat lampiran 7).
- e. Buku Besar, digunakan untuk meringkas data mutasi dan saldo piutang kepada para pelanggan PDAM Dati II Enrekang. (lihat lampiran 8).

Prosedur pencatatan akuntansi untuk piutang air minum PDAM Dati II Enrekang diuraikan sebagai berikut:

- a. Dari daftar "rekening" langganan yang ada,

kemudian dicatat kedalam jurnal rekening, dengan ayat jurnal sebagai berikut :

Piutang Langgan.....xx

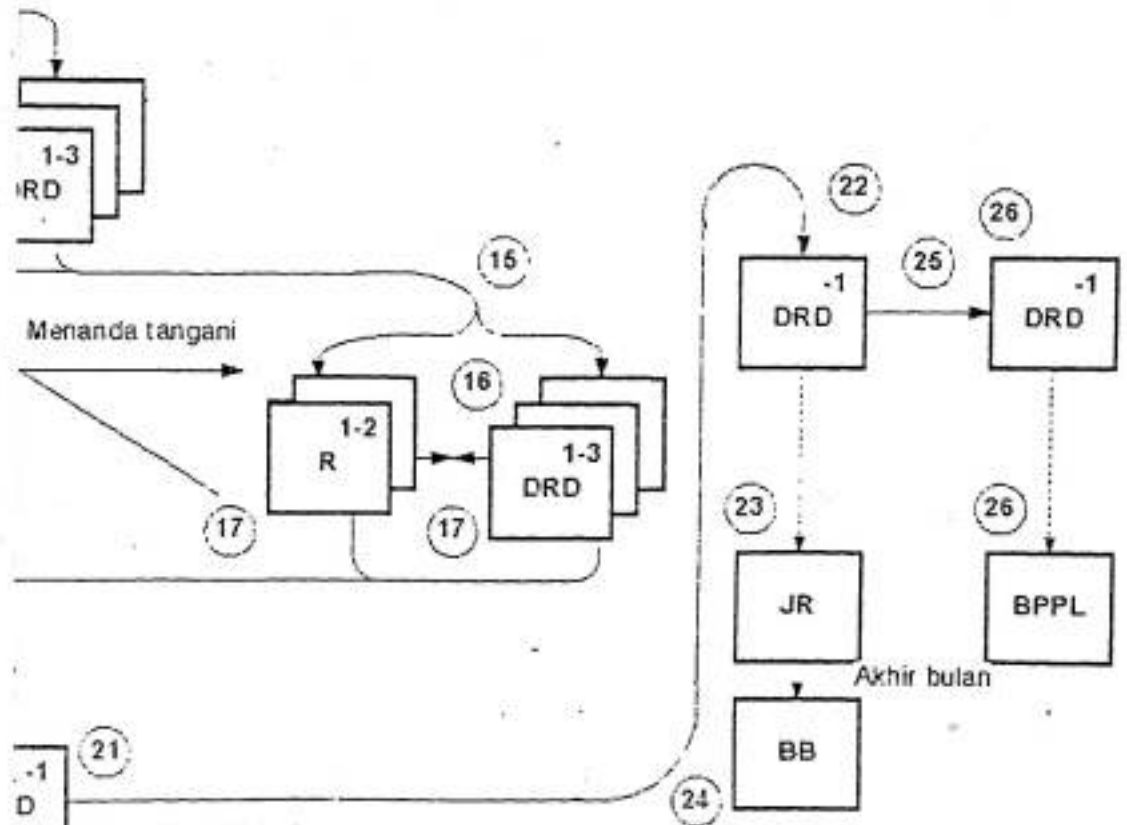
Pendapatan Penjualan Air Minum.....xx

- b. Dari jurnal rekening, kemudian diposting ke buku besar.
- c. Dari buku besar, kemudian dibuat laporan keuangan yang terdiri atas Neraca, laporan perhitungan rugi/laba dan laporan lain-lainnya yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Adapun prosedur selengkapnya dan kegunaan dokumen dan catatan akuntansi tersebut, akan diuraikan berikut ini beserta Daftar kegiatan (operation List) dalam peragaan 2.

REKENING

	WAKIL DIREKTUR ADMINISTRASI DAN KEUANGAN	SEKSI PEMBUKUAN	
		PEMBAUT JURNAL DAN BUKU BESAR	PEMBAUT BUKU PEMBANTU



- ① D
- ② KML = Kartu Meter Langgan
- ③ DRD = Daftar Rekening yang akan Ditagih
- ④ R = Rekening
- ⑤ JR = Jurnal Rekening
- ⑥ BB = Buku Besar
- ⑦ BPPL = Buku Pembantu Perkiraan Langgan

PROSEDUR PEMBACAAN METER DAN PEMBUATAN REKENING

Pembaca Meter	Urutan Aktivitas
1. Berdasarkan jadwal tanggal pembacaan meter, menerima Kartu Meter Langganan (KML) yang akan dibaca pada hari itu dari Kepala Seksi Pembacaan Meter.	1
2. Pergi ke lokasi langganan dan membaca meter air, mencatat hasil pembacaan meter kedalam KML, mengambil KLM yang disimpan di rumah langganan kemudian mencatat hasil pembacaan dan pemakaian air.	2
3. Pada akhir hari kerja menyerahkan KML kepada Kepala Seksi Pembacaan Meter.	3
Kepala Seksi Pembacaan Meter	
1. Menerima KML-KML dari pembaca meter.	4
2. Mengecek jumlah pemakaian air didalam KML.	5
Pembuat Rekening	
1. Menerima KML-KML dari Kepala Seksi Pembacaan Meter, dan menyelesaikan perhitungan Rekening Air pada lembaran sebelah KML.	7
2. Membuat Rekening Air rangkap 2 (R 1 - 2) atas dasar KML.	8

3. Merekapitulasi Rekening, yaitu dicatat dalam 9
Daftar Rekening Yang Akan Ditagih rangkap 3
(DRD 1 - 3). Rekening-rekening itu digolongkan
didalam DRD berdasarkan jenis langganan yaitu:
Rumah tangga, Pemerintah, Komersil, Industri,
Sosial, Pelabuhan dan Mobil Tangki.
4. Meneruskan KML, R 1 - 2 dan DRD 1 - 3 kepada 10
Peneliti Rekening.

Peneliti Rekening

1. Menerima KML, R 1 - 2 dan RDR 1 - 3 dari 11
pembuat rekening.
2. Meneliti Rekening dan mencocokkan Rekening 12
dengan RDR 1 - 3 dan KML.
3. Meneruskan KML kepada Kepala Seksi Pembacaan 13
Meter serta meneruskan R 1 - dan DRD 1 - 3
kepada Wakil Direktur Administrasi dan
Keuangan.
4. Menerima R 1 - 2 dan DRD 1 - 3 dari Wakil 18
Direktur Administrasi dan Keuangan.
5. Menruskan R 1 - 2, DRD 2 kepada Kepala Seksi 19
Kas dan Penagihan (Pengelola Rekening).
6. Mengarsipkan DRD 3. 20

7. Meneruskan DRD 1 kepada pemegang Jurnal di seksi Pembukuan. 21

Wakil Direktorat Administrasi dan Keuangan

1. Menerima R 1 - 2 dan DRD 1 - 3 dari seksi Rekening. 15
2. Meneliti dan menandatangani R 1 - 2. 16
3. Meneruskan R 1 - 2 dan DRD 1 - 3 kepada Peneliti Rekening. 17
4. Meneruskan KML_KML kepada Pembuat Rekening. 6
5. Menerima KML-KML dari pembuatan Rekening dan mengarsipkannya untuk digunakan pembaca meter bulan berikutnya. 14

Pemegang Jurnal

1. Menerima DRD 1 dari Peneliti Rekening. 22
2. Mencatat penjualan air kedalam Jurnal Rekening (JR) atas dasar RDR 1. 23
3. Meneruskan DRD 1 kepada Pemegang Buku Pembantu. 24
4. Pada akhir bulan menjumlahkan masing-masing kolom pada JR dan jumlahnya dipindahkan kedalam Buku Besar. 25

Pemegang Buku Pembantu

1. Menerima DRD 1 dari Pemegang Jurnal. 26
2. Membukukan Rekening kedalam masing-masing Buku Besar pembantu Perkiraan Langganan (BPPL) atas dasar DRD 1. (satu BPPL perlangganan) 27
3. Mengarsipkan DRD 1. 28

BAB IV

LANDASAN TEORITIS

4.1 Pengertian Sistem Pengawasan Manajemen dan Pengawasan Manajemen

Pada umumnya dalam perusahaan yang relatif kecil, pimpinan perusahaan dapat mengelola usahanya secara langsung. Hal ini dapat terlihat pada perencanaan kegiatan usaha dan pengendalian pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan oleh perusahaan tersebut. Dilain pihak dengan adanya perkembangan usaha sehingga perusahaan tergolong perusahaan besar, maka pimpinan perusahaan tersebut tidak mampu lagi untuk mengelola mengendalikan usahanya seorang diri.

Pimpinan perusahaan tersebut memerlukan bantuan dari pihak lain untuk melaksanakan sebagian aktivitasnya sehingga dapat dikatakan Dia mendelegasikan wewenangnya kepada pihak tersebut. Dia memerlukan suatu sistem yang formal untuk melaksanakan dan mengendalikan pelaksanaan rencana yang telah disusunnya.

Untuk memberi penjelasan pengertian mengenai sistem Pengawasan Manajemen dan Pengawasan manajemen, berikut ini penulis akan mengemukakan beberapa pendapat atau pandangan yang dikemukakan oleh para ahli antara lain oleh Anthony, Dearden dan Bedford, Mulyadi dan R.A Supriyadi serta Joseph A. Maciariello.

Namun dalam penulisan skripsi ini penulis cenderung untuk menggunakan pengertian Sistem Pengawasan Manajemen dan Pengawasan Manajemen menurut Athony, et al dan Joseph A. Maciariello sebagai berikut :

"Management Control System an organized systematic process and structure that management used in management control".⁵

Sedang Pengawasan Manajemen didefenisikan menurut Joseph A. Maciariello sebagai berikut :

"Management Control is the process of ensuring that the human, physical and tecnological resources are allocated so ag to achieve the overall purposes of an organization".⁶

Seperti telah dikemukakan pada bahagian terdahulu bahwa manajemen memerlukan suatu sistem yang formal untuk melaksanakan dan mengendalikan pelaksanaan rencana yang telah disusunnya. Sistem yang digunakan adalah Sistem Pengawasan Manajemen yang dapat membantu manajemen puncak dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian.

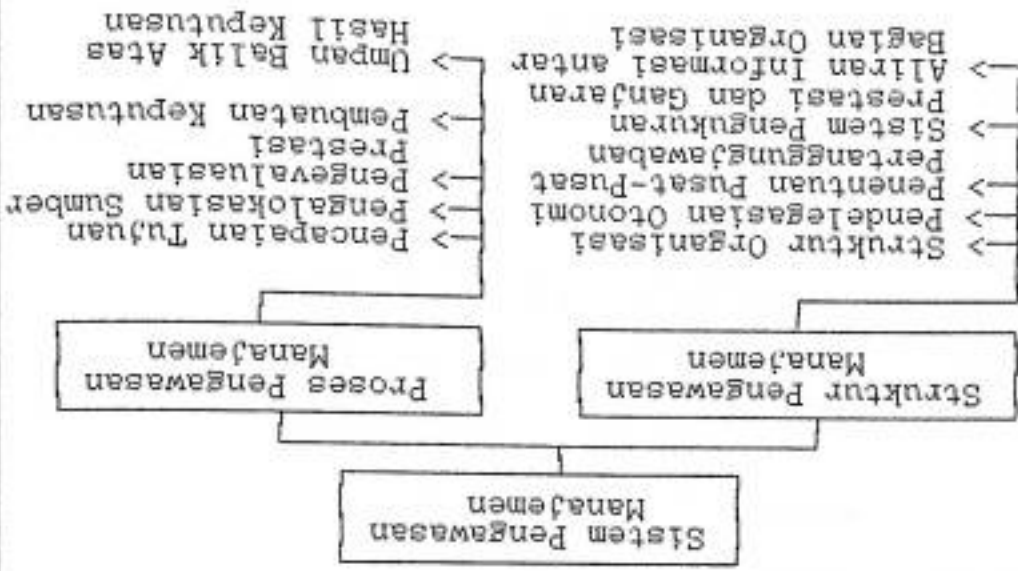
Oleh karena Sistem Pengawasan Manajemen merupakan suatu sistem, maka selalu terdiri atas Struktur dan Proses.

5. Robert N. Anthony, John Dearden dan Norton M. Bedford, Management Control System, Sixth Edition, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois 60430, TOPPAN COMPANY, LTD, Tokyo, Japan, 1989.

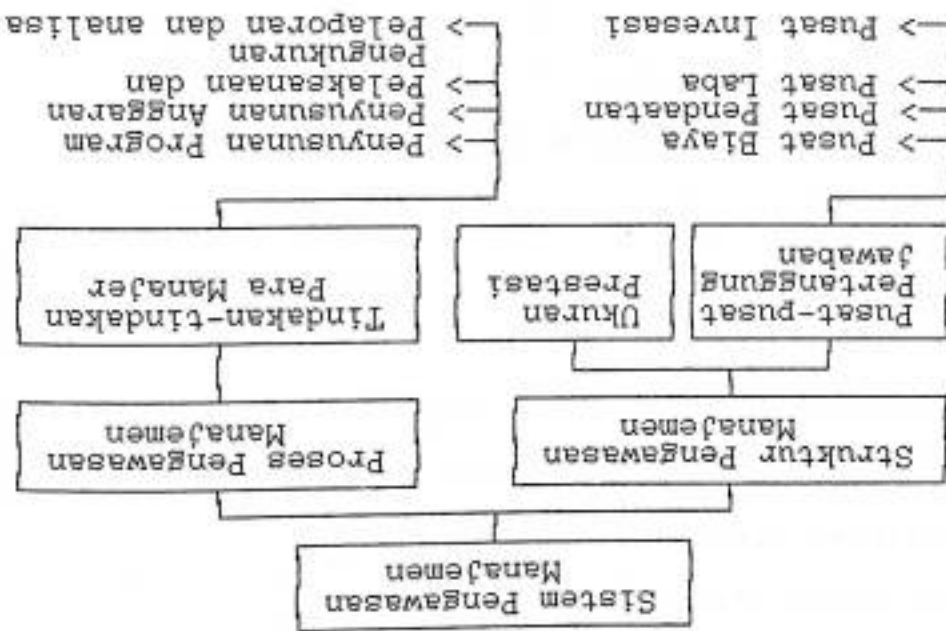
6. Joseph A. Maciariello, Management Control System, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1984, hal. 5.

Struktur sistem terdiri dari elemen-elemen yang membentuk sistem tersebut yang memberikan jawaban atas pertanyaan "apakah sistem itu?", sedangkan Proses Sistem menjelaskan cara bekerjanya tiap elemen tersebut untuk mencapai tujuan suatu sistem. Proses suatu sistem memberikan jawaban atas pertanyaan "bagaimana sistem tersebut bekerja?".

Berikut ini diperlihatkan hubungan Struktur dan Proses Pengawasan Manajemen yang dapat disusun dalam bentuk diagram yang dikemukakan oleh Anthony A. Maciariello seperti tampak pada peragaan 3 dan 4.



PERAGAN 4
 Diagram Sistem Pengawasan Manajemen
 (Diusun Berdasarkan Definisi Macriello)



PERAGAN 3
 Diagram Sistem Pengawasan Manajemen
 (Diusun berdasarkan definisi Anthony)

Dari peragaan 3 dan 4 tersebut diatas, Maciariello memberikan pengertian Sistem Pengawasan Manajemen yang lebih luas dibanding dengan Anthony, namun pada dasarnya pembahasan mengenai Sistem Pengawasan Manajemen menyangkut masalah Struktur dan Proses Pengawasan Manajemen.

Struktur Pengawasan Manajemen

Salah satu elemen Struktur Pengawasan Manajemen adalah pusat-pusat pertanggungjawaban.

Pusat-pusat Pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Masukan suatu pertanggungjawaban diukur dalam satuan uang yang disebut dengan biaya, sedangkan keluarannya dinyatakan dalam satuan uang yang dinamakan pendapatan.

Berdasarkan karakteristik input dan outputnya dan hubungan antara keduanya, maka pusat pertanggungjawaban digolongkan menjadi 4 jenis yaitu :

1. Pusat Biaya (Cost Center)

Pusat Biaya adalah pusat pertanggungjawaban dalam mana manajer mempunyai tanggungjawab terhadap masukan atau biaya pada unit organisasi yang dipimpinnya.

Pusat Biaya dikelompokkan menjadi 2 bagian :

- a. Pusat Biaya Teknik (Engineered Expense Center) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan yang proporsional atau mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya.
 - b. Pusat Biaya Kebijakan (Discretionary Expense Center), adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan yang proporsional atau tidak mempunyai hubungan yang nyata atau erat dengan keluarannya.
2. Pusat Pendapatan (Revenue Center)
Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban dalam mana manajemen mempunyai tanggungjawab utama untuk memperoleh pendapatan penjualan (keluaran).
 3. Pusat Laba (Profit Center)
Pusat Laba adalah pusat pertanggungjawaban dalam mana manajemen mempunyai tanggungjawab terhadap biaya (masukan) dan pendapatan (keluaran) unit organisasi yang dipimpinnya.
 4. Pusat Investasi (Investment Center)
Pusat Investasi adalah pusat pertanggungjawaban dalam mana manajer mempunyai wewenang atau kemampuan untuk mengendalikan laba dan investasi pada unit organisasi yang dipimpinnya.

Elemen yang lain dari struktur Pengawasan Manajemen adalah ukuran prestasi setiap pusat pertanggungjawaban. Masukan (biaya) merupakan ukuran prestasi bagi pusat biaya. Pendapatan dalam satuan moneter merupakan ukuran moneter yang merupakan ukuran prestasi bagi pusat pendapatan. Laba yang dihasilkan merupakan ukuran prestasi bagi pusat laba, sedangkan dalam pusat investasi rasio laba dengan investasi yang biasanya dinyatakan dalam Return On Investment (ROI) Residual Income merupakan ukuran prestasinya. Selain ukuran prestasi menggunakan ukuran tolok ukur keuangan, juga tolok ukur non keuangan digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Proses Pengawasan Manajemen

Sebahagian besar Proses Pengawasan Manajemen melibatkan komunikasi informal dan interaksi antara manajer dan karyawan. Komunikasi informal ini terjadi melalui memo, pertemuan-pertemuan, percakapan-percakapan dan sering terjadi melalui tanda-tanda seperti ekspresi raut muka. Untuk melengkapi tanda-tanda komunikasi informal yang meliputi tahap-tahap yang saling berkaitan yakni :

- a. Penyusunan Program (Programming)
- b. Penyusunan Anggaran (Budgeting)

- c. Pelaksanaan dan Pengukuran (Performance and Measures)
- d. Pelaporan dan Analisa (Reporting And Analysis).

Berikut ini akan diuraikan secara singkat setiap tahapan yang membentuk Proses Pengawasan Manajemen sebagai berikut :

- a. Penyusunan Program (Programming)

Penyusunan Program adalah suatu proses pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan taksiran jumlah sumber-sumber yang akan dialokasikan kepada tiap program tersebut sebagai tindak lanjut dari strategi yang telah dirumuskan dalam perencanaan strategi.

Dalam perusahaan yang berorientasi laba, setiap produk atau keluaran produk (Product line) merupakan suatu program. Selain itu perusahaan juga memiliki berbagai program lain seperti program peningkatan mutu karyawan, program penetrasi pasar, program penelitian dan penemuan produk baru, program hubungan masyarakat dan program-program lain. Program-program tersebut merupakan program jangka panjang yang mencakup periode beberapa tahun.

Walaupun program-program tersebut telah disiapkan

untuk jangka waktu 5 tahun, beberapa aspek dari program dapat diperpanjang untuk selang waktu yang lebih lama, misalnya 10 atau bahkan 20 tahun.

b. Penyusunan Anggaran (Budgeting)

Pada proses penganggaran, penyusunan anggaran dilakukan dengan mengumpulkan anggaran bagian dan divisi dan merupakan tanggung jawab para manajernya.

Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif dalam satuan uang yang berjangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, program diterjemahkan sesuai dengan tanggungjawab tiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Oleh karena itu dalam penyusunan anggaran, manajer pusat pertanggungjawaban mengadakan negosiasi dengan atasannya, sehingga hasilnya akan menimbulkan kesanggupan pihak manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran.

c. Pelaksanaan dan Pengukuran (Performance and Measures)

Setelah anggaran ditetapkan, maka tahap berikutnya adalah pelaksanaan anggaran dan pengumpulan hasil kegiatan. Dalam tahap ini anggaran dilaksanakan

oleh manajer pusat pertanggungjawaban dan perlu dilakukan Pengawasan Manajemen terhadap pelaksanaan tersebut. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan setelah anggaran ditetapkan oleh Top Manajemen adalah :

1. Pelaksanaan anggaran dalam kegiatan-kegiatan sesungguhnya.
2. Pengukuran dan pencatatan sumber-sumber yang sesungguhnya diperoleh.

Didalam pelaksanaan anggaran dan pengukuran data mengenai biaya dan pendapatan dikelompokkan menjadi data yang berhubungan dengan program, yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan program dimasa yang akan datang dan data yang berhubungan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang akan digunakan untuk mengukur prestasi para manajer pusat pertanggungjawaban.

d. Pelaporan dan Analisis (Reporting and Analysis)

Dalam tahap pelaporan dan analisis, data akuntansi yang sudah terkumpul menurut program dan pusat pertanggungjawaban disajikan dalam bentuk laporan. Laporan ini disajikan untuk menginformasikan kepada manajer mengenai apa yang sedang berlangsung dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya dan untuk membantu menjamin koordinasi

kegiatan antar pusat pertanggungjawaban.

Selain itu laporan juga digunakan sebagai dasar pengendalian. Pada dasarnya laporan untuk pengendalian berisi analisa terhadap varians pelaksanaan dari anggarannya dan penjelasan mengenai varians tersebut, manajer pusat pertanggungjawaban dapat merumuskan tindakan koreksi yang dapat berupa koreksi pelaksanaan, koreksi anggaran, koreksi program atau perumusan kembali strategi pencapaian tujuan perusahaan.

Proses perencanaan dan pengawasan manajemen dapat disusun dalam suatu hirarki perencanaan dan pengawasan yang terdiri atas 3 unsur yaitu : 1) Perencanaan Strategi, 2) Pengawasan Manajemen, 3) Pengawasan Operasional.

Hubungan diantara ke-3 unsur tersebut dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini.

Gambar 2
Hirarki Perencanaan dan Pengawasan



Pada gambar 2 tersebut diatas, terlihat bahwa Perencanaan Strategi menentukan garis besar pedoman penyusunan Pengawasan Manajemen, sehingga dalam penyusunan Pengawasan Manajemen, memandang Perencanaan Strategi sebagai suatu yang sudah ditentukan. Pengawasan Manajemen menentukan garis besar pedoman Penyusunan Pengawasan Operasional, sehingga dalam penyusunan pengawasan Operasional memandang Pengawasan Manajemen sebagai suatu yang sudah ditentukan.

Dilain pihak pembahasan mengenai Sistem Pengawasan Manajemen bertujuan untuk memberikan pengertian tentang Perencanaan dan Pengawasan Manajemen yang meliputi :

1. Perencanaan Strategi, yang terdiri atas :
 - a. Penentuan tujuan organisasi

- b. Penentuan strategi organisasi
- 2. Pengawasan Manajemen
- 3. Pengawasan Operasional
- 4. Informasi yang dibutuhkan untuk Perencanaan Dan Pengawasan Manajemen.

- 1. Perencanaan Strategi

Perencanaan Strategi adalah proses pembuatan keputusan mengenai tujuan organisasi, perubahan tujuan organisasi yang dipandang tidak cocok, penentuan garis besar strategi organisasi serta keputusan pengkombinasian dan penggunaan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Para penyusun strategi harus menghubungkan organisasinya dengan lingkungan eksternal yang berubah-ubah secara dinamis karena lingkungan eksternal dapat menimbulkan keunggulan (strength), kelemahan (weakness), kesempatan (opportunity), dan tantangan (threats) terhadap organisasi.

Dalam hubungannya dengan Perencanaan Strategi ada 2 hal penting yang merupakan elemen perencanaan strategi yakni 1) Penentuan tujuan organisasi dan 2) Penentuan Strategi organisasi.

Penentuan Tujuan Organisasi

Pada saat sekarang, penentuan tujuan perusahaan adalah masalah yang sifatnya kompleks dan harus mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang berpartisipasi pada perusahaan. Oleh karena itu dalam penentuan tujuan perusahaan harus mempertimbangkan tiga faktor sebagai berikut :

- a. Realitas lingkungan dan saling hubungan kekuatan eksternal.

Manajemen puncak harus cakap untuk mengamati lingkungan dan menyesuaikan tujuan dan strategi mereka pada realitas lingkungan dan saling hubungan antara kekuatan eksternal. Lingkungan eksternal yang diamati meliputi ; Pemerintah, Organisasi karyawan, Para pesaing, pemasok, pembeli, Para pemilik atau pemegang saham dan para kreditur.

- b. Realitas sumber-sumber dan saling hubungan kekuatan internal perusahaan.

Pada umumnya perusahaan yang lebih besar dan bersifat menguntungkan memerlukan dan memiliki sumber-sumber yang lebih besar untuk menghadapi kekuatannya dibanding dengan perusahaan kecil.

Selain itu hubungan politik internal mempengaruhi hubungan perusahaan, hal ini menyangkut masalah dukungan dari pihak-pihak lain kepada manajemen dalam rangka penentuan tujuan. Dukungan tersebut mungkin diperoleh dari karyawan dan kelompok kunci ataupun dari pemegang saham, sehingga manajemen dapat menyusun tujuan yang lebih tinggi dan kemungkinan dapat tercapai.

c. Sistem nilai para eksekutif puncak.

Sistem nilai para eksekutif puncak dikembangkan oleh manajer berdasarkan pendidikan, pengalaman dan informasi yang mereka terima dalam tugas-tugasnya sehingga para manajer memiliki nilai-nilai tertentu. Perusahaan dengan sistem nilai yang kuat akan menarik dan mempertahankan para manajer yang memiliki nilai-nilai serupa.

Penentuan Strategi Organisasi

Ditinjau dari suatu perusahaan, Strategi organisasi adalah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategis perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Untuk perusahaan yang relatif stabil, penentuan strategi perusahaan meliputi proses keputusan sebagai berikut :

a. Merakit berbagai macam sumber yang dipakai untuk menghasilkan keluaran.

Sumber-sumber yang dirakit tersebut meliputi; personal, dana, fisik pabrik, langganan, saluran distribusi, teknologi, sistem dan reputasi.

b. Memproses sumber-sumber tersebut untuk menghasilkan keluaran.

c. Keluaran yang dihasilkan dapat berupa : keluaran ekonomi, misalnya produk A, B dan C dan keluaran sosial, misalnya kontribusi terhadap masyarakat di dalam mana perusahaan beroperasi.

d. Keluaran-keluaran tersebut menghasilkan laba yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan profitabilitas dan tujuan sosial.

2. Pengawasan Manajemen

Pengawasan manajemen dapat dijelaskan dengan cara membahas elemen-elemen Pengawasan Manajemen sesuai dengan defenisi yang telah dikemukakan terdahulu yang meliputi :

a. Proses

Dalam konteks Pengawasan Manajemen, proses adalah seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya.

b. Para Manajer

Pengawasan Manajemen adalah suatu proses yang menggunakan para manajer. Hal ini melibatkan interaksi para manajer antara satu dengan yang lainnya (horizontal) dan atasan dengan bawahan (vertikal).

Dalam proses pengawasan manajemen, para manajer digolongkan menjadi 2 yaitu manajer lini dan manajer staf.

c. Tujuan

Tujuan suatu organisasi ditentukan dalam perencanaan strategi, demikian juga strategi dan kebijaksanaan.

Pengawasan manajemen bertujuan untuk mencapai tujuan dan melaksanakan strategi dan kebijaksanaan.

d. Efektif dan Efisien

Suatu unit organisasi dapat dikatakan efektif jika unit tersebut bekerja dengan baik

sehingga dapat mencapai hasil atau tujuan yang diharapkan, sedangkan suatu unit organisasi dikatakan efisien, jika unit tersebut dapat melaksanakan kegiatannya mengkonsumsi sumber-sumber dalam jumlah yang lebih rendah.

e. Menjamin

Dalam melaksanakan kegiatannya para manajer tidak bekerja sendiri, tetapi fungsi mereka adalah mengawasi dan mengarahkan pekerjaan yang dilaksanakan dalam unitnya. dengan kata lain para manajer menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya dengan efektif dan efisien

f. Karakteristik Sistem

Semua sistem, termasuk sistem pengawasan manajemen mempunyai karakteristik utama sebagai berikut :

- Sistem pengawasan manajemen memusatkan perhatian pada program-program dan pusat-pusat pertanggungjawaban.
- Informasi Sistem Pengawasan Manajemen digolongkan menjadi 2 yakni data rencana dan data realisasi.
- Biasanya Sistem Pengawasan Manajemen

merupakan sistem yang menyeluruh.

- Sistem Pengawasan Manajemen dibangun dalam struktur finansial.
- Proses Pengawasan Manajemen cenderung ritmik mengikuti pola dan urutan dari waktu ke waktu.
- Sistem Pengawasan Manajemen harus merupakan sistem yang terkoordinasi dan terintegrasi.

3. Pengawasan Operasional

Pengawasan Operasional adalah proses yang menjamin bahwa tugas-tugas dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Dengan demikian fokus pengendalian operasional adalah tugas-tugas individu atau kelompok individu atau pada transaksi tertentu.

Untuk lebih memahami Pengawasan Operasional, maka perlu diketahui pengertian: a) masukan dan keluaran, b) kegiatan yang diprogramkan.

a) Masukan dan Keluaran

Masukan adalah sumber-sumber yang dikonsumsi oleh organisasi atau unit organisasi yang dapat berasal dari keluaran unit organisasi lainnya atau dari sumber diluar perusahaan. Sedangkan keluaran adalah barang dan jasa

atau akibat-akibat lainnya yang ditimbulkan oleh suatu organisasi atau suatu unit organisasi. Keluaran ini mungkin dipakai sebagai masukan oleh organisasi yang lain atau mungkin dijual kepada pihak diluar organisasi.

b) Kegiatan Yang Diprogramkan

Jika hubungan keluaran-masukan optimum untuk kegiatan tertentu dapat ditentukan sebelumnya, maka masukan yang harus digunakan oleh kegiatan tersebut dapat diprogramkan. Program tersebut merupakan aturan-aturan dalam melaksanakan kegiatan. Pengawasan Operasional dibatasi oleh kegiatan-kegiatan yang diprogramkan.

4. Informasi Yang Dibutuhkan Untuk Perencanaan dan Pengawasan Manajemen

Informasi dalam Pengawasan Manajemen digunakan untuk proses perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Setiap proses membutuhkan informasi yang berbeda, sehingga relevansi informasi tergantung pada situasi, lingkungan, sifat informasi yang diperlukan, biaya untuk memperolehnya dan nilai informasi tersebut.

Berikut ini akan diuraikan mengenai informasi

umum yang digunakan dalam pengawasan manajemen yakni :

a. Informasi dan Perencanaan

Informasi yang diperlukan untuk perencanaan adalah informasi yang berorientasi pada masa depan yang sering kali diperoleh dari sumber luar, walaupun pengalaman masa lampau biasanya digunakan sebagai titik awal merencanakan kegiatan masa depan. Sumber-sumber informasi tersebut berasal dari kegiatan internal perusahaan, kegiatan pesaing, perkembangan industri, tindakan pemerintah dan kondisi umum dibidang ekonomi.

b. Informasi dan Koordinasi

Tujuan informasi untuk koordinasi adalah untuk memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi dapat mengetahui perannya masing-masing agar dapat berprestasi baik untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan dan untuk memotivasi agar orang melaksanakan apa yang sebaiknya dilakukan, dan juga sebagai alat untuk penilaian prestasi kerja. Yang termasuk jenis informasi ini adalah anggaran dan standar yang terinci, buku pedoman kerja, tujuan dan sasaran perusahaan

atau unit-unitnya, wewenang dan tanggung-jawab, kebijaksanaan perusahaan dan rencana yang terinci.

c. Informasi untuk Pengendalian

Proses Pengawasan Manajemen dimulai dengan penyusunan rencana yang dibuat dalam bentuk tujuan dan strategi yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategi. Dalam penyusunan rencana tersebut juga dipakai informasi relevan lainnya yang berasal dari lingkungan eksternal.

Selanjutnya setiap pusat pertanggungjawaban tersebut tidak dapat menggunakan rencana sebagai pedoman kerjanya, tetapi pusat pertanggungjawaban tersebut tidak dapat menyusun sendiri pedoman tersebut secara lengkap, karena kegiatannya juga dipengaruhi oleh informasi lainnya, khususnya dari sumber eksternal dan internal.

4.2 Manajemen Piutang

Seperti telah diketahui bahwa tujuan manajemen piutang adalah mengoptimisasi hasil investasi dalam bentuk piutang. Hal ini berarti bukan saja piutang harus dilunasi tepat pada waktunya, tetapi juga harus diusahakan agar piutang sangsi seminimal mungkin.

Untuk mencapai tujuan tersebut perlu diperhatikan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Jangka waktu kredit harus didasarkan pada kemampuan langganan.
- b. Volume atas besarnya kredit yang akan diberikan.
- c. Realisasi pembayaran oleh debitur.
- d. Ketegasan dalam melaksanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktek-praktek penagihan.

Selain hal tersebut diatas, bila ditinjau dari cara pendekatan manajemen preventif, maka ada tiga bidang pengendalian yang umum pada titik mana dapat diambil tindakan untuk mewujudkan pengendalian piutang. Ketiga bidang tersebut adalah :

1. Pemberian Kredit Dagang

Hal ini dimaksudkan bahwa kebijaksanaan kredit dan syarat penjualan harus tidak menghalangi penjualan kepada para langganan yang likuid keadaan finansialnya, juga tidak boleh menimbulkan kerugian yang besar karena adanya piutang sangsi yang berlebihan.

2. Penagihan (Collections)

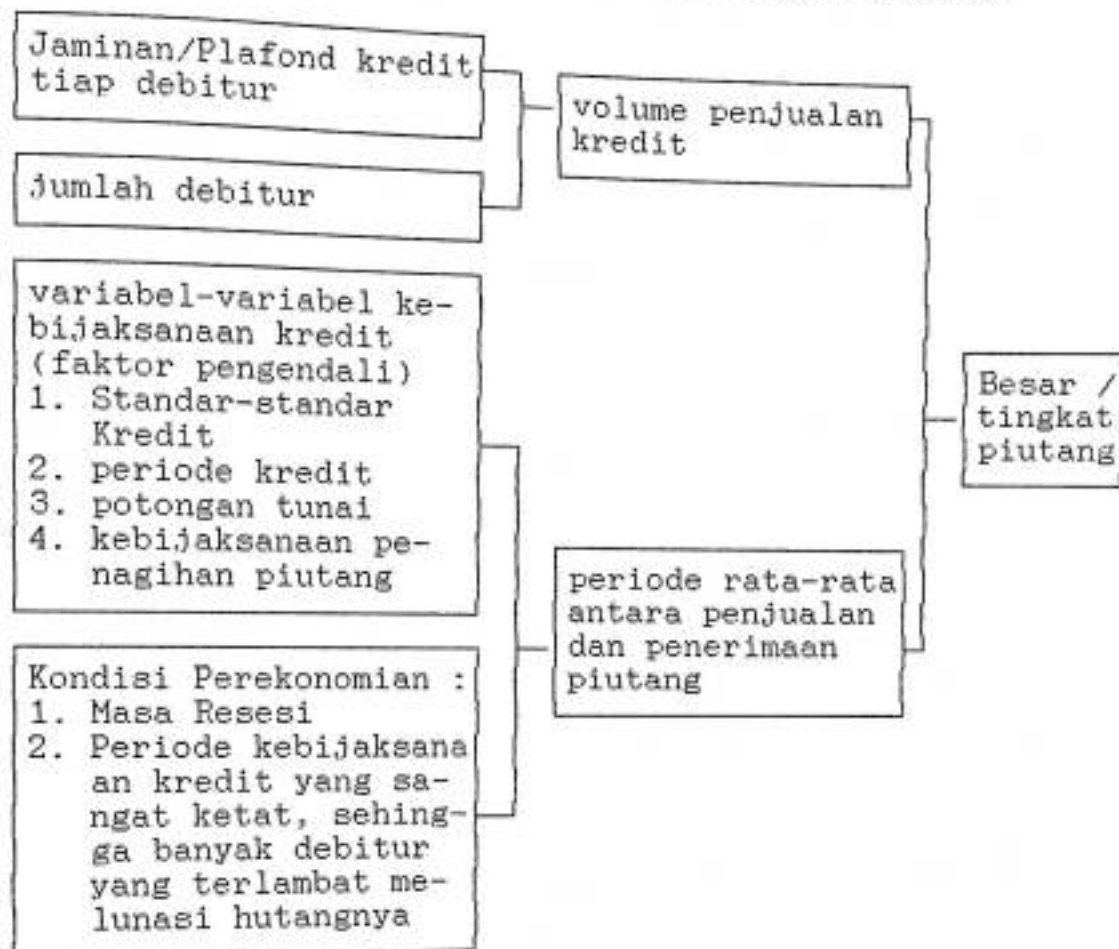
Hal ini berarti apabila telah diuraikan kredit, harus dilakukan setiap usaha untuk memperoleh pembayaran yang sesuai dengan syarat penjualan dalam waktu yang wajar.

3. Penetapan dan Penyelenggaraan Pengendalian Intern Yang Baik.

Walaupun prosedur pemberian kredit dan penagihan piutang telah diadministrasikan dengan baik, atau dilakukan secara wajar, maka hal ini tidak menjamin adanya pengendalian piutang. Oleh karena itu harus diberlakukan dan diterapkan suatu sistem pengawasan intern yang memadai dalam perusahaan.

Masalah terpenting dalam manajemen piutang adalah menetapkan besar/tingkat piutang. Besar/tingkat piutang ditentukan oleh faktor-faktor yang terlihat pada peragaan 5 berikut ini :

Peragaan 5
 Faktor-faktor Penentu Besar/Tingkat Piutang⁷



Dari peragaan 5 tersebut, memperlihatkan bahwa besar/tingkat piutang ditentukan oleh volume penjualan kredit dan periode rata-rata antara penjualan dan penerimaan piutang. Volume penjualan kredit tergantung pada jaminan/plafond kredit tiap debitur, dan jumlah debitur. Periode rata-rata antara penjualan

7. J. Fred Weston & Eugene F. Brigham, Management Keuangan, Jilid 1, Edisi VI, Diterjemahkan Oleh Drs. Soemita, Ak, Penerbit : Sinar Baru, Bandung, 1981, Hal, 168.

dan penerimaan piutang sebagian tergantung dari kondisi perekonomian yakni masa resesi dan periode kebijaksanaan kredit yang sangat ketat, sehingga banyak debitur yang terlambat melunasi hutangnya, sebagian lagi tergantung pada variabel-variabel kebijaksanaan kredit (faktor Pengendali).

Variabel-variabel tersebut adalah :

1. Standar-standar kredit, yakni resiko maksimum dari perkiraan-perkiraan kredit yang diadakan.
2. Periode Kredit, yakni jangka waktu pemberian kredit.
3. Potongan Tunai, Yakni potongan yang diberikan untuk pembayaran yang lebih cepat (pelunasan dalam masa potongan).
4. Kebijakan Penagihan Piutang dari Perusahaan.⁸

ad 1. Standar-standar Kredit

Untuk mengurangi kemungkinan kerugian karena tidak tertagihnya piutang dimana kerugian ini mungkin akan lebih besar daripada biaya-biaya untuk mencegahnya, maka perlu ditetapkan standar kredit maksimal yang mana standar kredit maksimal ini diperoleh pada titik keseimbangan antara biaya marginal dan laba

8. Ibid., hal. 169.

marginal dari tiap penambahan penjualan. Biaya-biaya marginal tersebut meliputi biaya-biaya produksi dan penjualan. Namun yang diuraikan hanyalah biaya-biaya yang berhubungan dengan kualitas dari perkiraan-perkiraan marginal atau biaya-biaya kualitas kredit yakni :

- a. Kerugian penghapusan piutang yang tidak tertagih.
- b. Biaya investigasi dan penagihan yang lebih tinggi.
- c. Biaya-biaya modal yang lebih tinggi dalam piutang-piutang, disebabkan banyak debitur yang terlambat melunasi hutangnya.

ad 2. Syarat-syarat Kredit

Syarat-syarat kredit dapat dirinci atas periode kredit yang diberikan dan potongan tunai terhadap pelunasan piutang lebih awal.

a. Periode Kredit

Memperpanjang periode kredit tentu saja dapat meningkatkan penjualan, tetapi dilain pihak menimbulkan biaya, oleh karena modal yang terikat dalam piutang-piutang semakin panjang jangka waktu pembayarannya, misalnya jika suatu perusahaan mengubah syarat kreditnya dari net 30 menjadi net 60, maka



piutang rata-rata akan meningkat dari Rp 100.000,- menjadi Rp. 300.000,-. Kenaikan ini disebabkan sebagian karena syarat kredit yang lebih lunak dan sebagian lagi disebabkan volume penjualan yang semakin meningkat. Jika diasumsikan biaya modal yang dibutuhkan untuk membiayai investasi piutang-piutang sebesar 8%, maka biaya marginal untuk memperpanjang periode kredit adalah Rp. 16.000,- ($8\% \times \text{Rp. } 200.000,-$). Jika ditambah laba, yaitu harga jual dikurang biaya produksi langsung, biaya penjualan dan biaya kredit yang berhubungan dengan penjualan tambahan, melebihi Rp. 16.000,- maka perubahan dalam kebijaksanaan kredit ditentukan oleh laba marginal dari tambahan penjualan persis sama dengan biaya yang ditimbulkan dari kenaikan piutang yang lebih besar.

b. Potongan Tunai

Penagihan piutang dapat dipercepat dengan mengubah dasarnya potongan yang diberikan. Pengaruh dari potongan tunai dianalisa dengan cara yang sama seperti pada perpanjangan periode kredit, misalnya :
Jika suatu perusahaan merubah syarat kre-

ditnya dari net 30 menjadi net 2/10; 30, maka perubahan ini akan menarik para debitur yang ingin memanfaatkan potongan tunai, sehingga dapat meningkatkan penjualan. Demikian pula periode penagihan rata-rata (Average Collection Period) akan lebih pendek, oleh karena beberapa debitur akan membayar lebih awal untuk dapat memanfaatkan potongan tunai. Potongan tunai optimal terdapat dimana keuntungan dan biaya untuk memanfaatkan potongan tunai ini saling menghapus/sama besarnya.

ad 3. Kebijakan Penagihan Piutang

Kebijakan Penagihan piutang adalah prosedur yang ditempuh oleh perusahaan untuk pelunasan piutang yang jatuh tempo. Prosedur ini dapat ditempuh dengan cara antara lain mengirim surat kepada debitur, mengirimkan surat selanjutnya dengan ketegasan, peringatan melalui telepon, menyerahkan penagihan itu kepada agen penagih, pembicaraan langsung dengan debitur atau dengan cara tindakan hukum. Proses penagihan ini dapat mengakibatkan pengeluaran biaya yang cukup besar dan perusahaan akan kehilangan goodwill, karena bila penagihan tertunda, maka perusahaan

akan terancam dilikwid. Dalam hal ini harus ada keseimbangan antara besar biaya dan keuntungan dari berbagai macam kebijaksanaan penagihan piutang.

Dalam hubungannya dengan pengendalian piutang manajemen perlu memperoleh informasi tentang keadaan piutang-piutangnya. Parameter ekonomi yang lazim digunakan untuk memperoleh informasi dalam rangka pengambilan keputusan dibidang pengendalian piutang antara lain :

- a. Menghitung Tingkat Perputaran Piutang (Receivable Turn Over), yaitu untuk mengetahui kemampuan dana yang tertanam dalam piutang yang berputar dalam suatu periode tertentu. hal ini dapat dihitung dengan menggunakan formulasi sebagai berikut :

$$\text{Receivable T/O} = \frac{\text{Net Credit Sales}}{\text{Average receivable}} \times 1$$

(dinyatakan dalam = kali)

- b. Menghitung Hari Rata-rata Pengumpulan Piutang (Average Coollection Period), Yaitu periode rata-rata yang diperlukan untuk mengumpulkan piutang.

Hal ini dapat dihitung dengan menggunakan formulasi sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Average Collection Period} &= \frac{\text{Receivable T/}}{360 \text{ hari}} \text{ (dinyatakan dalamhari)} \\
 \text{atau dengan menggunakan formula:} & \\
 \text{Average Collection} &= \frac{360 \times \text{Average Recei}}{\text{Net Credit Sale}} \text{ (dinyatakan dalamhari)}
 \end{aligned}$$

4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Inv dalam piutang

Telah diketahui bahwa investasi dana dalam piutang perlu mempertimbangkan jumlah yang akan tanam dalam piutang dan mengukur terhadap dengan membandingkannya terhadap yang tersedia serta hubungannya dengan penf Selain itu juga menyangkut pertimbangan lain antara profitabilitas dengan resiko. Investasi mum ditentukan dengan membandingkan profit akan diperoleh dari tingkat investasi tertentu biaya yang akan dikeluarkan oleh karena me tingkat investasi itu.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kecilnya investasi dalam piutang adalah sebagai berikut :

a. Volume Penjualan Kredit

Makin besar jumlah penjualan kredit dan

seluruhan penjualan, maka akan memperbesar jumlah investasi dalam piutang. Dengan makin besarnya volume penjualan kredit setiap tahunnya, berarti makin besar investasi perusahaan dalam bentuk piutang. Jika suatu perusahaan melakukan penjualan kredit kepada para langganan yang likwid posisi finansialnya, maka akan semakin kecil timbulnya piutang macet. Sebaliknya ada kemungkinan perusahaan kehilangan kesempatan penjualan, sehingga tingkat penjualan berkurang, dan laba perusahaan akan mengecil. Dengan kata lain makin besar jumlah piutang, berarti makin besarnya resiko, tetapi bersamaan dengan itu juga memperbesar profitabilitasnya.

b. Syarat Pembayaran Penjualan Kredit

Syarat pembayaran penjualan kredit dapat bersifat ketat atau lunak. Apabila perusahaan menetapkan syarat pembayaran yang ketat, berarti perusahaan lebih mementingkan keselamatan kredit daripada pertimbangan profitabilitas.

Syarat yang ketat dapat dijumpai dalam bentuk batas waktu pembayaran yang pendek dan pembebanan bunga yang tinggi terhadap pelunasan piutang yang terlambat. Makin panjang term of credit, maka akan semakin besar investasi dalam piutang.

c. Ketentuan Tentang Pembatasan Kredit

Dalam penjualan kredit, Perusahaan dapat menetapkan plafond bagi kredit yang diberikan kepada para langganan. Makin tinggi plafond yang ditetapkan bagi masing-masing pelanggan, berarti makin besar dana yang diinvestasikan dalam bentuk piutang.

Dengan demikian maka pembatasan kredit bersifat baik kuantitatif maupun kualitatif.

d. Kebijakanaksanaan Dalam Pengumpulan Piutang

Biasanya perusahaan yang menjalankan kebijakanaksanaan dalam mengumpulkan piutang secara aktif maupun pasif. Bila pengumpulan piutang dilakukan secara aktif, maka akan memperbesar pengeluaran uang untuk membiayai aktifitas pengumpulan piutang tersebut, dibandingkan dengan perusahaan lain yang menjalankan kebijakanaksanaannya secara pasif. Namun biasanya perusahaan yang akan mengadakan usaha tambahan dalam pengumpulan piutang, apabila biaya usaha tambahan tersebut tidak melampaui besarnya tambahan revenue yang diperoleh karena adanya usaha tersebut.

e. Kebijakanaksanaan Membayar Dari Para Pelanggan

Ada sebagian debitur perusahaan yang mempunyai kebiasaan untuk membayar dengan menggunakan kesempatan mendapatkan potongan tunai (cash discount)

dan ada sebagian lagi yang tidak menggunakan kesempatan cash discount period tersebut.

Perbedaan cara pembayaran ini tergantung kepada penilaian mereka terhadap mana yang lebih menguntungkan diantara kedua alternatif tersebut.

Kebiasaan para pelanggan untuk membayar dalam masa potongan tunai atau sesudahnya akan mempunyai efek terhadap besarnya investasi dalam piutang. Apabila sebahagian besar pelanggan membayar dalam waktu selama masa discount, maka dana yang tertanam dalam piutang akan lebih cepat bebas, yang ini berarti makin kecilnya investasi dalam piutang.

1.4 Sistem Akuntansi Untuk Piutang

Dalam hubungannya dengan sistem akuntansi untuk piutang, berikut ini penulis akan menguraikan beberapa hal yang berkaitan dengannya yang meliputi :

- a. Prosedur pencatatan piutang
- b. Pernyataan piutang
- c. Segi-segi pengawasan intern untuk piutang

ad 1. Prosedur Pencatatan Piutang

Uraian prosedur pencatatan piutang akan dibagi menjadi 5 tahapan yakni :

1. Organisasi

Fungsi pencatatan piutang dilakukan oleh

bagian piutang dalam departemen akuntansi dengan tugas sebagai berikut :

- 1.1 Menyelenggarakan kartu piutang yang merupakan Buku Pembantu Piutang yang digunakan untuk merinci rekening kontrol piutang dalam buku besar.
- 1.2 Menghasilkan pernyataan piutang secara periodik dan mengirimkannya kepada tiap debitur.
- 1.3 Menyelenggarakan catatan riwayat kredit tiap debitur untuk memudahkan penyediaan data guna memutuskan pemberian kredit kepada debitur dan untuk mengikuti data penagihan dari tiap debitur.

2. Dokumen

Dokumen pokok yang digunakan sebagai dasar pencatatan kedalam Kartu Piutang adalah :

- 2.1 Faktur Penjualan, digunakan sebagai dasar pencatatan timbulnya piutang dari transaksi penjualan kredit dan dilampiri dengan surat muat (bill of lading) sebagai dokumen dasar yang sah untuk mencatat transaksi penjualan.
- 2.2 Bukti Kas Masuk, digunakan sebagai dasar pencatatan berkurangnya piutang dari

transaksi pelunasan piutang oleh debitur.

2.3 Memo Kredit, Digunakan sebagai dasar pencatatan return penjualan.

Dokumen ini dikeluarkan oleh bagian order penjualan dan jika dilampiri dengan laporan penerimaan barang, merupakan dokumen dasar untuk mencatat transaksi return penjualan.

2.4 Bukti Memorial (jurnal Voucher), digunakan sebagai dasar pencatatan penghapusan piutang.

3. Catatan Akuntansi

Catatan akuntansi yang digunakan untuk mencatat transaksi yang menyangkut piutang adalah sebagai berikut :

3.1 Jurnal Penjualan, digunakan untuk mencatat timbulnya piutang dari transaksi penjualan kredit dan tunai.

3.2 Jurnal Return Penjualan, digunakan untuk mencatat berkurangnya piutang dari transaksi return penjualan.

3.3 Jurnal Umum, digunakan untuk mencatat berkurangnya piutang dari transaksi penghapusan piutang yang tidak dapat

ditagih.

3.4 Jurnal Penerimaan Kas, digunakan untuk mencatat berkurangnya piutang dari transaksi penerimaan kas dari debitur.

3.5 Kartu Piutang, digunakan untuk mencatat mutasi dan saldo piutang kepada tiap debitur.

3.6 Rekening Kontrol Piutang, Digunakan untuk meringkas data mutasi dan saldo piutang kepada semua debitur perusahaan.

4. Laporan

Laporan yang dihasilkan oleh bagian piutang adalah :

4.1 Pernyataan Piutang, merupakan alat pengawasan intern yang baik dalam pencacatan piutang.

Dengan mengirimkan secara periodik pernyataan piutang kepada debitur, catatan perusahaan diuji ketelitiannya, dengan menggunakan tanggapan yang diterima dari pengiriman pernyataan tersebut.

4.2 Daftar Umur Piutang, merupakan laporan yang dihasilkan dari kartu piutang dan digunakan untuk menganalisis status

kredit setiap debitur.

5. Prosedur Pencacatan Piutang

Pencacatan piutang dapat dilakukan dengan salah satu dari metode berikut ini :

5.1 Metode Konvensional

5.2 Metode posting langsung kedalam kartu piutang atau pernyataan piutang, yang terdiri atas :

5.2.1 Metode posting harian

5.2.1.1 Posting langsung kedalam kartu piutang dengan tulisan tangan, jurnal hanya menunjukkan total harian saja.

5.2.1.2 Posting langsung kedalam kartu piutang dan pernyataan piutang.

5.2.2 Metode Posting Periodik

5.2.2.1 Posting ditunda

5.2.2.2 Penagihan bersiklus (cycle billing)

5.3 Metode pencatatan tanda buku pembantu / Ledgerless Bookeping.

ad 2. Pernyataan Piutang

Pernyataan piutang adalah formulir yang

menyajikan jumlah kewajiban debitur pada tanggal tertentu dan atau dalam pernyataan piutang bentuk tertentu disertai dengan rinciannya.

Pernyataan piutang dapat berbentuk seperti berikut ini :

1. Pernyataan saldo akhir bulan (balance end of month statement)

Pernyataan piutang ini hanya menyajikan saldo piutang kepada debitur pada akhir bulan saja.

2. Pernyataan satuan (unit statement)

Pernyataan satuan ini berisi :

- a. Saldo kewajiban debitur pada awal bulan.
- b. Mutasi debet dan kredit selama sebulan beserta penjelasan rinci tiap transaksi.
- c. Saldo kewajiban debitur pada akhir bulan.

Pernyataan piutang ini sekaligus sebagai catatan piutang.

3. Pernyataan saldo berjalan rekening konvensional (running balance statement with conventional account).

Isi pernyataan bentuk piutang ini agak sedikit berbeda dengan pernyataan satuan. Perbedaan diantara keduanya terletak pada cara posting dan isi catatan piutangnya.

4. Persyaratan faktur yang belum dibayar (open item statement).

Pernyataan piutang bentuk ini berisi daftar faktur-faktur yang belum dilunasi oleh debitur pada tanggal tertentu disertai dengan tanggal faktur dan jumlah rupiahnya.

Penggunaan bentuk pernyataan piutang bentuk ini dimungkinkan jika para langganan harus membayar jumlah yang tercantum dalam faktur.

ad 3. Segi-segi Pengawasan Intern Untuk Piutang

Beberapa segi pengawasan intern yang dapat diterapkan untuk pengendalian piutang antara lain :

1. Penetapan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh langganan untuk dapat diberi kredit.
2. Penetapan pejabat yang menyetujui penjualan kredit.
3. Pembuatan daftar umur piutang untuk menentukan besarnya Cadangan Kerugian Piutang.
4. Penetapan pejabat yang bertanggungjawab terhadap penagihan piutang.
5. Faktur terhadap langganan dibandingkan dengan memo pengiriman yang meliputi kuantitas dan uraian barang-barang yang diserahkan.

6. Semua barang yang dikeluarkan dari perusahaan harus mempunyai memo penyerahan dan diberi nomor tercetak lebih dahulu.
7. Harga pada faktur dicek terhadap daftar harga dan juga dicek semua penjumlahan dan perkalian pada faktur.
8. Secara periodik perincian piutang dicek terhadap Buku Besar dan direkonsiliasikan.
9. Pengiriman laporan bulanan dan permintaan konfirmasi kepada debitur harus dilakukan secara mendadak oleh pihak ketiga yang independen.
10. Semua tugas pengurusan kas harus dipisahkan dari tugas penyelenggaraan catatan/pembukuan piutang.
11. Dan lain-lain.

BAB V
PENERAPAN SISTEM PENGAWASAN MANAJEMEN
TERHADAP PENGELOLAAN PIUTANG AIR MINUM
PADA PD. AIR MINUM KABUPATEN DATI II ENREKANG

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya bahwa tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui penerapan sistem pengawasan manajemen terhadap pengelolaan piutang Air Minum pada PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang dan menganalisa piutang air minum pada tahun 1996 dan 1997 untuk menghitung tingkat perputaran piutang dan jangka waktu rata-rata pengumpulan piutang.

Untuk maksud tersebut, maka uraian dalam bab ini dibagi dalam tiga pokok bahasan yaitu :

1. Cara pengelolaan Piutang Air Minum menurut perusahaan
2. Cara Pengelolaan Piutang Air Minum menurut Sistem Pengawasan Manajemen.
3. Perbandingan cara Pengelolaan Piutang Air Minum menurut perusahaan dengan cara Pengelolaan Piutang Air Minum menurut Sistem Pengawasan Manajemen.

5.1 Cara Pengelolaan Piutang Air Minum Menurut Perusahaan

Pengelolaan Piutang (Manajemen Piutang) merupakan

aspek penting dari manajemen modal kerja bagi perusahaan yang melakukan penjualan secara kredit. Masalah pokok yang dihadapi oleh manajemen dalam hal pengelolaan piutang adalah bagaimana mengendalikan piutang, sehingga investasi perusahaan tidak terlalu besar tertanam dalam bentuk piutang.

Begitu pula dengan PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang dalam hal pengelolaan piutang Air Minumnya, telah ditetapkan suatu kebijaksanaan pengelolaan piutang yang dimulai sejak adanya persetujuan untuk mendistribusikan air minum pada pelanggan sampai setelah penyiapan dan penerbitan Rekening Air Minum dan berakhir dengan penagihan piutang Air Minum menjadi kas.

Dalam usaha memenuhi permintaan penjualan air minum kepada pelanggan, perusahaan melakukan penjualan kredit dengan syarat kredit net 20 hari. Hal ini berarti bila pelanggan telah mengkonsumsi distribusi air minum dari perusahaan pada bulan yang lalu, maka pelanggan berkewajiban melakukan pembayaran rekening air minumnya kepada perusahaan antara tanggal 1 sampai dengan tanggal 20 pada bulan berikutnya. Dengan diterapkannya syarat kredit tersebut perusahaan mengharapkan agar seluruh piutangnya dapat terkumpul tepat pada waktunya. Dengan demikian pola pengumpulan piutang yang ditetapkan adalah dari seluruh jumlah piutang air minum setiap

bulannya, diharapkan dapat tertagih sebesar 100% melalui tiga tahap yakni :

- Tahap I sebesar 70% ditagih satu bulan berikutnya.
- Tahap II sebesar 20% ditagih dua bulan selanjutnya.
- Tahap III sebesar 10% ditagih tiga bulan selanjutnya

Untuk menyusun anggaran pengumpulan piutang maka terlebih dahulu penulis sajikan daftar penjualan kredit untuk dua tahun terakhir yakni tahun 1996 dan tahun 1997 seperti tampak pada tabel 3 berikut ini :

TABEL 3
DAFTAR PENJUALAN KREDIT AIR MINUM
PD. AIR MINUM KABUPATEN DAT II ENREKANG
TAHUN 1996 DAN 1997

Bulan	PENJUALAN KREDIT AIR MINUM	
	TAHUN 1996	TAHUN 1997
JANUARI	Rp 18.150.420	Rp 21.267.100
FEBRUARI	19.452.400	22.086.800
MARET	17.237.400	19.253.540
APRIL	19.359.700	23.215.720
MEI	21.288.450	22.077.300
JUNI	18.738.900	21.056.140
JULI	18.509.460	20.341.420
AGUSTUS	22.052.560	21.038.820
SEPTEMBER	18.806.700	19.975.440
OKTOBER	19.299.740	20.166.306
NOVEMBER	19.682.160	18.704.160
DESEMBER	19.505.960	19.118.680
JUMLAH	Rp.232.081.850	Rp.248.300.426

sumber : PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang

Berdasarkan data penjualan kredit air minum pada Tabel 3 maka dapat disusun Anggaran Pengumpulan Piutang Air Minum PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang seperti tampak pada tabel 4 dan 5.

Tabel 4

**N PENGUMPULAN PIUTANG AIR MINUM
INUM KABUPATEN DATI II ENREKANG
TAHUN 1996**

Kl.	BULAN PENERIMAAN PIUTANG AIR MINUM											SISA				
	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOPEMBER	DESEMBER								
042	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
480	1.945.240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
180	3.447.480	1.723.740	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	13.551.790	3.871.940	1.939.970	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	14.901.915	4.257.690	2.218.845	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	13.117.230	3.747.780	1.873.890	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	12.956.622	3.701.892	1.050.946	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	15.436.792	4.410.512	2.205.256	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	13.164.690	3.761.340	1.88.670	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	13.509.818	3.859.948	1.929.074	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	13.777.512	5.904.648	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	19.505.960	-	-	-	-	-	-	-	-
02	18.944.510	20.497.595	19.314.890	18.803.247	21.012.574	19.426.148	19.476.414	19.518.130	27.339.692							

Dengan memperhatikan tabel 4 dan 5 tersebut manajemen perusahaan dapat mengetahui estimasi penerimaan kas dari hasil pengumpulan piutang untuk setiap bulan pada setiap tahunnya.

Agar kebijaksanaan pengelolaan piutang dan pola pengumpulan piutang dapat mencapai tujuannya, maka cara pengelolaan piutang air minum yang diterapkan oleh perusahaan yang diselaraskan dengan Keputusan Kepala Daerah Tingkat II Enrekang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Pengenaan Sangsi Denda serta Sangsi Lainnya Bagi Pelanggar Ketentuan Retribusi dan Penggunaan Sarana Pelayanan PDAM Kabupaten Dati II Enrekang adalah sebagai berikut :

- a. Pada setiap akhir bulan, dibuat rekening Air Minum untuk setiap pelanggan atas pemakaian air bulan yang bersangkutan oleh pelanggan. Rekening air minum ini akan dibayarkan oleh pelanggan pada bulan berikut.
- b. Pembayaran rekening air minum dilakukan secara langsung oleh pelanggan ke kantor PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang antara tanggal 1 sampai dengan tanggal 20 setiap bulan atas pemakaian air minum bulan lalu.
- c. Pada setiap akhir bulan dilakukan inventarisasi pelanggan yang menunggak piutang air minum dan dikirimkan surat pemberitahuan tunggakan melalui

- petugas pencatat meter air ke setiap rumah pelanggan.
- d. Pengenaan denda terhadap pelanggan yang terlambat melakukan pembayaran rekening air minum sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. pelaksanaan denda tersebut diberlakukan sebagai berikut :
- Bila pelanggan melakukan pembayaran rekening air minum antara tanggal 21 sampai dengan tanggal 30 atas pemakaian air bulan lalu, maka dikenakan denda sebesar Rp 2.500,- (dua ribu lima ratus rupiah).
 - Tunggakan pembayaran rekening air yang mencapai jumlah 3 (tiga) bulan atau 3 (tiga) lembar rekening, akan diputuskan aliran airnya (disegel) tanpa pemberitahuan lebih dahulu apabila dalam jangka waktu 3 (tiga) hari setelah surat pemberitahuan tunggakan disampaikan ternyata pelanggan yang bersangkutan tidak menyelesaikan tunggakannya.
- e. Untuk penyambungan kembali air yang disegel, pelanggan yang menunggak diwajibkan untuk mengajukan permohonan pembukaan segel dan memenuhi ketentuan berupa pembayaran rekening-rekening yang tertunggak serta membayar biaya buka segel sebesar Rp 17.500,- (tujuh belas ribu lima ratus rupiah).
- f. Dalam batas waktu penyegelan adalah selama 7 (tujuh) hari, dan apabila pelanggan yang bersangkutan tidak memenuhi/melaksanakan upaya pembukaan segel, maka

sambungan rumahnya akan diputuskan secara permanen/ dibongkar pada hari ke 8 tanpa pemberitahuan terlebih dahulu.

- g. Untuk penyambungan kembali sambungan air yang telah dibongkar, maka pelanggan yang bersangkutan diwajibkan untuk melaksanakan upaya penyambungan kembali dengan memenuhi ketentuan tentang pembayaran sangsi denda atas pelanggaran maupun tunggakan serta dikenakan biaya penyambungan kembali yang besarnya sama dengan jumlah biaya sambungan baru yang berlaku pada saat itu berdasarkan hasil pengukuran dan perhitungan yang baru.

Walaupun perusahaan telah menerapkan cara pengelolaan piutang air minum seperti tersebut diatas, ternyata hasil realisasi pengumpulan piutang air minum lebih kecil dibanding yang telah direncanakan. Hal ini terutama disebabkan kurangnya kesadaran pelanggan untuk melakukan pembayaran rekening air minum tepat pada waktunya. Selain itu dari pihak perusahaan sendiri belum sepenuhnya melaksanakan kebijaksanaan pengelolaan piutang yang telah ditetapkan.

Dengan cara pengelolaan piutang air minum oleh perusahaan seperti tersebut diatas, perusahaan belum berhasil mengendalikan jumlah piutangnya sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu manajemen perusahaan

terus berusaha mencari alternatif-alternatif cara pengelolaan piutang secara efisien dan efektif, sehingga piutang air minum dapat terealisasi sesuai dengan yang direncanakan.

Dari hasil inventarisasi nilai piutang air minum yang dilakukan pada setiap akhir tahun, diperoleh informasi bahwa perusahaan mengadakan penyisihan terhadap piutang air minum yang tidak dapat tertagih. Penghapusan piutang air minum dilakukan sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 1991 Tentang "pedoman Sistem Akuntansi PDAM" yang ditetapkan tanggal 6 Februari 1991 dengan aturan sebagai berikut :

- 0 sampai 6 bulan = 0 %
- 6 bulan sampai 1 tahun = 30 %
- 1 tahun sampai 2 tahun = 50 %
- 2 tahun sampai 3 tahun = 75 % (diajukan ke Badan Pengawas untuk dihapus).
- Diatas 3 tahun = 0 % (dikeluarkan dari pembukuan).

5.2 Cara Pengelolaan Piutang Air Minum Menurut Sistem Pengawasan Manajemen

Dalam hubungannya dengan pengelolaan perusahaan, sistem Pengawasan Manajemen menitik beratkan pada variabel-variabel tertentu yang dinamakan Variabel

Kunci. Penerapan variabel kunci tersebut mungkin berbeda antara suatu perusahaan dibanding dengan perusahaan lain. Salah satu sifat variabel kunci tersebut adalah dapat menjelaskan sukses atau gagalnya suatu perusahaan dalam melaksanakan pengelolaan aktivitasnya. Terutama dalam pengelolaan aktiva lancar khususnya piutang, maka Sistem Pengawasan Manajemen menggunakan variabel kunci sebagai berikut :

1. Penyempurnaan Pola Penyusunan Anggaran Pengumpulan piutang (receivable Collection budget).
2. Perhitungan tingkat Perputaran Piutang (Receivable Turn Over) dan jangka waktu rata-rata pengumpulan piutang (Average Collection Period).

5.2.1 Penyempurnaan Pola Penyusunan Anggaran Pengumpulan Piutang (Receivable Collection Budget)

Berdasarkan pola pengumpulan piutang air minum yang ditetapkan oleh perusahaan yakni dari penjualan kredit air minum pada bulan tertentu akan dibayarkan 70% pada bulan selanjutnya, 20% pada dua bulan berikutnya dan 10% pada tiga bulan berikutnya, maka untuk pengendalian piutang perusahaan, Penulis merasa bahwa pola diatas kurang efektif untuk meningkatkan penerimaan piutang, persentase pengumpulan piutang pada bulan pertama

sangat berpengaruh pada pengumpulan piutang pada dua bulan berikutnya. Penulis melihat bahwa makin tinggi persentase pengumpulan piutang pada bulan pertama maka semakin rendah pula persentase yang akan ditagih pada dua dan tiga bulan berikutnya, dengan demikian piutang yang tidak dapat tertagih dapat diperkecil. Namun demikian perubahan, pola pengumpulan piutang air minum tersebut harus dibarengi dengan kegigihan para karyawan dalam menagih piutang air minum tersebut. Adapun mamfaat yang diperoleh perusahaan apabila mengefektifkan pengumpulan piutang air minum antara lain :

- a. Dapat diperkirakan posisi piutang air minum pada berbagai waktu.
- b. Dapat diketahui jumlah piutang yang sudah waktunya ditagih.
- c. Dapat diperkirakan arus kas masuk yang berasal dari penjualan kredit.

5.2.2 Perhitungan Tingkat Perputaran Piutang (Receivable Turn Over) dan Jangka Waktu Rata-rata Pengumpulan Piutang (Average Collection Period)

Dalam keadaan Perusahaan yang sedang berjalan (Going Concern) derajat likuiditas dari aktiva lancar selain kas diukur berdasarkan jangka waktu yang diperlukan untuk mengkonversikan aktiva

itu menjadi kas. Salah satu elemen penting dari aktiva lancar selain kas adalah piutang, dimana sebagian besar dari piutang umumnya berupa piutang dagang yang timbul dari transaksi penjualan kredit.

Kemampuan dan jangka waktu yang diperlukan untuk mengkonversikan piutang menjadi kas, dipengaruhi oleh tingkat perputaran (Rate Of Turn Over). Makin tinggi rate of turn over, menunjukkan modal kerja yang ditanamkan dalam piutang lebih cepat bebas, sebaliknya bila rate of turn over semakin rendah berarti terjadi kelebihan investasi dalam piutang sehingga memerlukan analisa lebih lanjut. Hal ini mungkin disebabkan bagian kredit dan penagihan bekerja tidak efektif atau mungkin ada perubahan dalam kebijaksanaan pemberian kredit yang dilakukan oleh perusahaan.

Tingkat perputaran piutang (Receivable Turn Over) menunjukkan berapa kali piutang terjadi atau timbul dan diterima pembayarannya dalam suatu periode tertentu. Dalam menentukan tingkat perputaran piutang, maka ada dua variabel yang diperlukan yakni rata-rata piutang (Average Receivable) dan hasil penjualan kredit bersih (Net Credit Sales).

Selanjutnya jangka waktu Rata-rata Pengumpulan piutang (Average Collection Period) menunjukkan jangka waktu yang diperlukan (dalam rata-rata) untuk mengumpulkan atau mengkonversikan piutang menjadi kas. Jangka waktu rata-rata pengumpulan piutang pada umumnya dinyatakan dalam jumlah hari karena biasanya syarat kredit yang ditetapkan dalam transaksi penjualan kredit juga dinyatakan dalam hari sebagai satuan waktunya.

Jika jangka waktu rata-rata pengumpulan piutang lebih besar dari syarat kredit yang diberikan, menunjukkan pengelolaan piutang kurang efektif. Hal ini mungkin disebabkan bagian penagihan tidak mampu untuk menagih piutang tepat pada waktunya, atau perusahaan telah memberikan syarat kredit yang terlalu lunak kepada pelanggan yang mungkin juga para langganan mengalami kesulitan keuangan.

Disamping itu semakin besar jangka waktu rata-rata pengumpulan piutang dari syarat kredit yang diberikan perusahaan, berarti semakin besar resiko kemungkinan tidak tertagihnya piutang dan seandainya perusahaan tidak membentuk cadangan terhadap kemungkinan kerugian yang timbul karena tidak tertagihnya piutang, berarti perusahaan

telah memperhitungkan labanya terlalu besar (Over Stated).

Oleh karena itu didalam menginterpretasikan jangka waktu rata-rata pengumpulan piutang, seharusnya dipertimbangkan pula saling hubungan antara piutang dan hasil penjualan kredit serta laba yang dihasilkan.

Sebelum membahas perhitungan selanjutnya maka berikut ini disajikan Neraca Per 31 Desember 1996 dan 1997 serta Laporan Perhitungan Rugi-Laba untuk tahun yang berakhir 31 Desember 1996 dan 1997 dari PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang.

Berdasarkan data Neraca dan Laporan Perhitungan Rugi-Laba tersebut maka selanjutnya dapat dihitung Tingkat Perputaran Piutang (Receivable Turn Over) dan Jangka Waktu Rata-rata Pengumpulan Piutang (Average Collection Period) sebagai berikut :

PDAM KABUPATEN DATI II ENREKANG
NERACA KOMPARATIF
PER 31 DESEMBER 1997 DAN 1996

NAMA PERKIRAAN	PER 31-12-1997 (Rp)	PER 31-12-1996 (Rp)	NAMA PERKIRAAN	PER 31-12-1997 (Rp)	PER 31-12-1996 (Rp)
AKTIVA			PASSIVA		
I AKTIVA LANCAR			IV HUTANG LANCAR		
1 KAS / BANK	4.695.311,00	10.963.460,00	1 Hutang Usaha	41.041.707,00	28.834.437,00
2 Piutang langganan air	97.988.606,50	71.869.695,00	2 Pendapatan yang ditangguhkan	0	15.532.260,00
3 Penyisihan piutang langganan air	(31.216.375,50)	(28.451.295,00)	3 Hutang lainnya	200.800,00	200.800,00
4 Piutang langganan non air	45.206.570,00	5.726.600,00	Jumlah Hutang Lancar	41.242.507,00	45.558.897,00
5 Peyisihan piutang langganan non air	(10.648.954,75)	(4.169.075,00)			
6 Piutang lain - lain	1.200.000,00	1.200.000,00	V HUTANG JANGKA PANJANG		
7 Persediaan	0	921.500,00	1 Uang Jaminan Langganan	17.343.000,00	13.975.500,00
JUMLAH	107.225.176,25	58.090.885,00	2 Pinjaman Jangka Panjang	0	0
II AKTIVA TETAP			3 Hutang Jangka Panjang Lainnya	0	0
1 Tanah	17.225.000,00	15.725.000,00	Jumlah Hutang Jangka Panjang	17.343.000,00	17.343.000,00
2 Bangunan	15.500.000,00	15.500.000,00			
3 Instalasi Sumber	171.277.820,00	171.277.820,00	VI Penyertaan Pemerintah Pusat yang belum ditetapkan status		
4 Instalasi Pengelolaan	115.404.000,00	98.404.000,00	1 Proyek melalui DIP APBD PSAB SUL-SEL	0	2.316.234.275,00
5 Instalasi Transmisi / Distribusi	2.127.070.868,00	2.020.978.530,00	Jumlah penyertaan pemerintah pusat yang belum ditetapkan statusnya	0	2.316.234.275,00
6 Instalasi Umum	23.313.400,00	23.313.400,00			
7 Kendaraan / Alat Angkutan	118.652.000,00	118.652.000,00	VII MODAL DAN CADANGAN		
8 Inventaris / perabot	27.307.730,00	22.100.825,00	1 Modal	2.347.450.550,50	0
Jumlah perolehan Aktiva tetap	2.615.750.818,00	2.487.951.575,00	2 Saldo laba/ugi tahun yang lalu	(982.719.956,00)	(821.677.191,60)
Akumulasi penyusutan Aktiva tetap	(1.447.308.886,66)	(1.214.298.544,90)	3 Laba/ugi tahun yang berjalan	(110.184.872,78)	(161.042.765,05)
Nilai buku Aktiva tetap	1.168.441.931,32	1.273.652.920,10	Jumlah Modal dan Cadangan	1.124.545.822,07	(982.719.956,65)
III AKTIVA LAIN - LAIN			TOTAL PASSIVA (IV+V+VI+ VII)	1.313.131.329,07	1.352.798.393,35
1 Persediaan Bahan Instalasi	26.662.210,00	15.650.746,00			
2 Biaya Pra Operasional	7.218.443,00	5.413.832,25			
3 Amortisasi Biaya Pra Usaha	(3.609.221,50)	0			
4 Instalasi Transmisi yang belum digunakan	7.192.790,00	0			
Jumlah nilai Buku Aktiva lain - lain	37.464.221,50	21.064.578,25			
TOTAL AKTIVA (I + II + III)	1.313.131.329,07	1.352.798.393,35			

P.D. AIR MINUM KABUPATEN DATI II ENREKANG
LAPORAN PERHITUNGAN RUGI - LABA KOMPARATIF
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 1997 DAN 1996

URAIAN PERKIRAAN		TAHUN BUKU 1997 (Rp)	TAHUN BUKU 1996 (Rp)
1	PENDAPATAN OPERASIONAL		
	Pendapatan Air	253.260.217,00	232.854.054,00
	Pendapatan Non Air	17.934.014,00	88.801.258,00
	Jumlah Pendapatan Operasional	271.194.231,00	301.655.310,00
2	BIAYA OPERASI		
	Biaya Sumber Air	882.500,00	22.481.775,00
	Biaya Pengelolaan Air	5.528.250,00	12.420.100,00
	Biaya Transmisi dan Distribusi	98.354.948,00	208.149.374,00
	Jumlah Biaya Operasi	102.766.696,00	244.031.249,00
3	LABA / RUGI KOTOR OPERASI	168.427.535,00	57.624.061,00
4	BIAYA UMUM ADMINISTRASI	278.592.141,78	218.756.486,05
5	LABA / RUGI OPERASI	(110.164.606,78)	(161.132.425,05)
6	PENDAPATAN DAN BIAYA LAIN		
	Pendapatan Lain-lain	56.385,00	178.080,00
	Biaya lain-lain	(78.631,00)	(88.400,00)
	Jumlah Pendapatan (biaya) lain-lain	(20.266,00)	89.680,00
7	LABA/RUGI SEBELUM PPh BADAN	(110.184.872,78)	(161.042.765,05)
8	KEWAJIBAN PPh BADAN TAHUN 1997	0	0
9	LABA/RUGI BERSIH SETELAH PAJAK	(110.184.872,78)	(161.042.765,05)



a. Perhitungan Tingkat Perputaran Piutang (Receivable Turn Over)

Nilai penjualan kredit air minum tahun 1997 :

- Penjualan air Rp. 253.260.217,-

Nilai Piutang Air Minum :

- Per 1 Januari 1997 Rp. 71.869.695,-

- Per 31 Desember 1997 Rp. 97.988.606,50

- Rata-rata Piutang Air Minum :

$$\begin{aligned}
 & \text{Rp. 71.869.695,- + Rp. 97.988.606,50} \\
 = & \frac{\text{-----}}{2} \\
 & = \text{Rp. 84.929.150,75}
 \end{aligned}$$

Jadi :

$$\begin{aligned}
 \text{Receivable Turn Over} &= \frac{\text{Net Credit Sales}}{\text{Average Receivable}} \\
 &= \frac{253.260.217,-}{84.929.150,75} \\
 &= 2,98 \text{ kali.} \\
 & \text{=====}
 \end{aligned}$$

b. Perhitungan Jangka Waktu rata-rata Pengambilan Piutang (Average Collection Period)

$$\text{Average C/P Tahun 1997} = \frac{360}{\text{Receivable T/O}}$$

$$= \frac{360}{2,98}$$

$$= \underline{\underline{120,8 \text{ hari}}}$$

atau dengan menggunakan formulasi

$$\text{AverageC/PTahun 1997} = \frac{360 \times \text{Av. Receivable}}{\text{Net Credit Sales}}$$

$$= \frac{360 \times 84.929.150,75}{253.260.217,-}$$

$$= \underline{\underline{120,8 \text{ hari}}}$$

Dari hasil perhitungan tersebut diatas, diketahui bahwa Tingkat Perputaran piutang Air Minum atau rasio antara penjualan kredit air minum dengan Piutang Air Minum rata-rata adalah 2,98 kali. Hal ini menunjukkan bahwa penagihan piutang air minum kira-kira 2,98 kali dalam setahun.

Receivable Turn Over sebesar 2,98 bila dinyatakan dalam persentase adalah 298% yang berarti bahwa penjualan kredit air minum tahun tersebut adalah 298% dari saldo piutang air minum akhir tahun (piutang air minum rata-rata) Rasio 298% menunjukkan bahwa RP 2,98 penjualan kredit

air minum maka sebesar Rp 1 belum dapat ditagih sampai akhir tahun tersebut.

Jumlah hari dalam satu tahun dibagi dengan Receivable Turn Over menunjukkan jangka waktu rata-rata pengumpulan piutang, dalam hal ini adalah 120,8 hari. Jangka waktu rata-rata pengumpulan piutang sebesar 120,8 hari jika dibandingkan dengan syarat kredit yang diberikan oleh perusahaan yakni 20 hari, maka hal ini berarti terdapat sejumlah besar piutang air minum yang sudah jatuh tempo lebih dari batas waktu tersebut, tetapi belum ditagih. Data tersebut juga menunjukkan bahwa Tingkat Perputaran Piutang Air Minum lamban sekali yakni 2,98 kali sehingga rata-rata waktu yang dibutuhkan mulai sejak terjadinya piutang air minum sempat dikomversikan menjadi kas cukup lama yakni 120,8 hari atau kurang lebih 4 bulan.

5.3 Perbandingan Cara Pengelolaan Piutang Air Minum Menurut Perusahaan Dengan Cara Pengelolaan Piutang Menurut Sistem Pengawasan Manajemen

Untuk dapat mengetahui efektif tidaknya pengelolaan piutang air minum oleh PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang, maka dilakukan perbandingan pengelolaan piutang air minum menurut Perusahaan dengan

pengelolaan piutang air minum menurut Sistem Pengawasan Manajemen.

Identifikasi hasil perbandingan dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Berdasarkan cara pengelolaan piutang air minum oleh perusahaan seperti yang telah dijelaskan pada uraian terdahulu, maka dapat dikatakan bahwa cara pengelolaan piutang tersebut tidak efektif, karena saldo piutang air minum terus meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini terutama disebabkan oleh kurangnya kesadaran pelanggan untuk melakukan pembayaran Rekening Air Minum tepat pada waktunya dan kebijaksanaan pengelolaan piutang yang telah ditetapkan oleh perusahaan belum dilaksanakan sebagai mana mestinya, seperti :

- Terhadap pelanggan yang telah menunggak piutangnya lebih dari dua bulan tidak dikenakan sanksi sesuai dengan sanksi-sanksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- Kurang gigihnya karyawan dalam mengemban tugas yang menjadi tanggung jawabnya, khususnya para karyawan di bagian pengelolaan piutang.

b. Sistem Pengawasan Manajemen menitik beratkan

Berdasarkan hasil analisa piutang air minum tersebut diatas, maka manajemen perusahaan mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk merumuskan pedoman dan kebijaksanaan penagihan piutang. Atas dasar informasi yang diperoleh dan sesuai dengan permasalahan pokok yang dihadapi oleh PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang yakni bagaimana cara yang harus dilakukan dalam usaha pengumpulan piutang air minum yang terus menerus meningkat dari tahun ke tahun, maka penulis mengajukan beberapa alternatif kepada manajemen perusahaan dalam usaha pengumpulan piutang air minum antara lain :

1. Perlunya PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang untuk membuka loket-loket pembantu dalam usaha pengumpulan piutang air minum berdasarkan lokasi atau wilayah pelanggan.
2. PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang bekerja sama dengan agen penagih (Bank atau Perusahaan Swasta) untuk melakukan penagihan piutang terhadap pelanggan.
3. PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang menawarkan potongan tunai (Cash Discount) kepada pelanggan yang membayar lebih awal dari syarat kredit yang diberikan.

LAMP

(IRAV

S I

RED

Bila manajemen perusahaan menerapkan Sistem Pengawasan Manajemen dengan menggunakan variabel-variabel kunci dan melaksanakan cara-cara pengumpulan piutang seperti tersebut diatas, maka pengelolaan dan pengendalian piutang dapat dilaksanakan secara efektif sehingga dapat menekan piutang yang menunggak.

LAMF

RKIRAF

AS I
KRED

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN-SARAN

Setelah kita mengetahui uraian yang telah dijelaskan pada bab-bab terdahulu, maka pada bab ini merupakan bab terakhir dari skripsi ini yang berisi simpulan dan saran-saran. Penulis mencoba untuk mengemukakan suatu simpulan terhadap apa yang telah dibahas sebelumnya dan selanjutnya mengajukan saran-saran sebagai pokok-pokok pertimbangan kepada pimpinan PD. Air Minum Kabupaten Dati II Enrekang dalam rangka pengambilan keputusan di bidang pengelolaan air minum.

6.1 Simpulan

1. Meningkatnya saldo Piutang Air Minum secara terus menerus dari tahun ke tahun disebabkan oleh kurangnya kesadaran pelanggan untuk melakukan pembayaran Rekening Air Minum tepat pada waktunya dan perusahaan belum sepenuhnya melaksanakan kebijaksanaan pengumpulan Piutang Air Minum yang telah ditetapkan sebagaimana mestinya.
2. Bila perusahaan masih tetap mempertahankan cara pengelolaan piutang Air Minum seperti yang ditetapkan sampai saat ini, maka perusahaan mengalami kesulitan dalam merumuskan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam usaha pengumpulan

piutangnya. Hal ini disebabkan karena tidak tersedianya informasi yang merupakan indikator sukses atau gagalnya pengelolaan piutang oleh perusahaan.

3. Sistem Pengawasan Manajemen menitik beratkan pada variabel-variabel kunci dalam mengelola dan mengendalikan piutang. Bila manajemen menggunakan variabel-variabel kunci tersebut dalam menganalisa keadaan piutang-piutangnya, maka dari hasil analisa tersebut dapat diperoleh informasi untuk mengevaluasi kembali kebijaksanaan pengelolaan piutang yang selama ini diterapkan perusahaan dan dapat diambil tindakan koreksi terhadap kebijaksanaan tersebut.
4. Dari hasil perhitungan diketahui bahwa Tingkat Perputaran Piutang Air Minum rendah (2.98 kali) dan Jangka Waktu Pengumpulan Piutang cukup lama yakni 120,8 hari atau kurang lebih 4 bulan. Hal ini menunjukkan bahwa cara pengelolaan Piutang Air Minum oleh perusahaan tidak efektif, sehingga terjadi kelebihan investasi yang tertanam dalam bentuk piutang yang mengakibatkan perusahaan mengalami kesulitan finansial untuk membiayai aktivitas lainnya dari perusahaan.
5. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan

sebelumnya, terlihat bahwa perusahaan belum sepenuhnya menerapkan Sistem Pengawasan Manajemen secara Komprehensif dalam mengelola usahanya. Disamping itu perusahaan tidak menggunakan parameter ekonomi (variabel kunci) dalam melakukan analisa terhadap piutang-piutangnya untuk tujuan pengambilan keputusan dibidang pengelolaan dan pengendalian piutang.

6.2 Saran-Saran

Berdasarkan pada kesimpulan, maka berikut ini penulis mengajukan saran-saran yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam kaitannya dengan pengelolaan piutang air minum antara lain :

1. Perusahaan hendaknya mengevaluasi kembali cara pengelolaan piutang air minum yang diterapkan sampai saat ini, agar pengumpulan piutang dapat tertagih tepat pada waktunya dan jangka waktu pengumpulannya dapat diperpendek lagi dari syarat kredit yang diberikan.
2. Perusahaan hendaknya menerapkan Sistem Pengawasan Manajemen yang menitik beratkan pada variabel kunci (parameter ekonomi) untuk melakukan analisa terhadap Piutang Air Minum, sehingga manajemen dapat memperoleh informasi yang akurat dari hasil analisa tersebut dalam rangka pengambilan

keputusan dibidang Pengelolaan dan Pengendalian Piutang.

3. Agar pengumpulan Piutang Air Minum dapat dilakukan secara efektif, maka perusahaan perlu mempertimbangkan untuk melaksanakan beberapa alternatif cara pengumpulan piutang antara lain :
 1. Perlunya perusahaan membuka loket-loket pembantu berdasarkan lokasi atau wilayah tempat tinggal pelanggan.
 2. Mengadakan penagihan keliling dengan menggunakan kendaraan dinas milik perusahaan.
 3. Mengadakan kerja sama dengan agen penagih (Bank atau Perusahaan Swasta) untuk melakukan penagihan piutang.
 4. Menawarkan potongan tunai (Cash Discount) kepada pelanggan yang membayar lebih awal dari syarat kredit yang diberikan.
 5. Mengadakan kerja sama dengan Koperasi Unit Desa (KUD) setempat dalam usaha pengumpulan piutang-piutang.
 6. Perusahaan harus melaksanakan kebijaksanaan pengumpulan piutang sebagaimana mestinya seperti pengenaan denda dan sanksi sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

SINERIA PUSTAKA

1. Anthony, Robert N, Dearden, John and Bedford, Norton M, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi kelima, terjemahan Ir. Agus Maulana, MBA, IPPM Jakarta, Penerbit Erlangga, 1985.
2. Harnanto, Drs. Akuntan, Akuntansi Keuangan Intermedite, Penerbit Liberty, Jogjakarta, 1988.
3. Ikatan Akuntan Indonesia, Prinsip Akuntansi Indonesia 1984, Percetakan Negara RI. Jakarta 1984.
4. Lembaran Daerah kabupaten Dati II Enrekang nomor : 7 tahun 1987 seri D nomor : 4.
5. Maciariello, Joseph A, Management Control Systems, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1984.
6. Mulyadi, Drs. MSc. Akuntan, Akuntansi Biaya untuk Manajemen, Edisi Ke-4, Penerbit BPFE-Yogjakarta, 1988.
7. Munawir S, Drs. Akuntan, Analisa Laporan Keuangan, Edisi Edisi Ke-4, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1993.
8. Mulyadi, Drs. Msc. Akuntan, Sistem Akuntansi, Edisi Pertama, cetakan pertama, Penerbit PAU-Study Ekonomi, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1988.

9. Riyanto, Bambang, Drs. AK, Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan, Edisi Ke-2, Cetakan Ke-10, Penerbit Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada, Yogyakarta, 1984.
10. Supriyono, R.A, Drs.AK, Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan. Edisi Pertama, Penerbit BPFE-Yogyakarta.
11. Supriyono, R.A, Drs.AK, Akuntansi Manajemen 2 : Struktur pengendalian Manajemen. Edisi Pertama, Penerbit BPFE-Yogyakarta 1989.
12. Supriyono, R.A, Drs.AK, Akuntansi Manajemen 3 : Proses Pengendalian Manajemen. Edisi Pertama, Penerbit BPFE-Yogyakarta. 1989
13. Supriyono, R.A, Drs.AK, Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan. Edisi Pertama, Penerbit BPFE-Yogyakarta.