

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan

1. Peraturan Daerah [AA8] Provinsi DKI Jakarta No. 7 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Pengelolaan Keuangan Daerah mempunyai landasan hukum yang penting dalam mengatur keuangan daerah. Peraturan ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah, serta memastikan bahwa piutang daerah dikelola dengan baik. Selain itu, peraturan ini juga mengatur tentang pengelolaan BUMD dan pemberian subsidi, dengan tujuan untuk mendukung perekonomian daerah dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Dengan adanya peraturan ini, diharapkan pengelolaan keuangan daerah dapat berjalan lebih efektif dan efisien, serta memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat DKI Jakarta. Pada pasal 1 No. 50 mengenai peraturan daerah tentang pengelolaan keuangan daerah yakni berbunyi:

“Piutang Daerah adalah jumlah uang yang wajib dibayar kepada Pemerintah Daerah dan/atau hak Pemerintah Daerah yang dapat dinilai dengan uang sebagai akibat perjanjian atau akibat lainnya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan atau akibat lainnya yang sah.”

Dan pada pasal 1 No. 74 mengenai BUMD berbunyi “Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.” Artinya bahwa Pemprov DKI Jakarta bertanggung jawab atas keberhasilan pengelolaan BUMD salah satunya PD Pasar Jaya karna memiliki 100% sahamnya dan juga bertanggung jawab atas pengawasan, pengurusan, pembinaan dan pengembangan.

Dituliskan juga pada pasal 53 dalam peraturan mengenai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang tertulis mengatur tentang ketentuan-ketentuan yang harus ditaati oleh BUMD dalam menjalankan operasionalnya. Pasal ini

mencakup berbagai aspek penting seperti pendirian, pengelolaan, dan pengawasan BUMD. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa BUMD beroperasi secara efisien, transparan, dan *accountable*, serta memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan daerah.

Pasal ini juga menekankan pentingnya tata kelola yang baik dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. mengenai BUMD berbunyi, sebagai berikut.

- a. Belanja subsidi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 48 ayat (1) huruf d digunakan agar harga jual produksi atau jasa yang dihasilkan oleh badan usaha milik negara, BUMD dan/atau badan usaha milik swasta, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan sehingga dapat terjangkau oleh masyarakat.
- b. Badan usaha milik negara, BUMD dan/atau badan usaha milik swasta sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan badan yang menghasilkan produk atau jasa Pelayanan Dasar masyarakat, termasuk penyelenggaraan pelayanan publik antara lain dalam bentuk penugasan pelaksanaan kewajiban pelayanan umum (*public service obligation*).
- c. Badan usaha milik negara, BUMD, dan/atau badan usaha milik swasta, yang akan diberikan subsidi terlebih dahulu dilakukan audit keuangan dengan tujuan tertentu oleh kantor akuntan publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- d. Hasil audit sebagaimana dimaksud pada ayat (3) merupakan bahan pertimbangan untuk diberikan subsidi.
- e. Dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD, badan usaha milik negara, BUMD, dan/atau badan usaha milik swasta selaku penerima subsidi wajib menyampaikan laporan pertanggungjawaban penggunaan dana subsidi kepada Gubernur.
- f. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pemberian dan pertanggungjawaban subsidi diatur dengan Peraturan Gubernur.

Peraturan Daerah (Perda) Provinsi DKI Jakarta No. 7 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mengatur berbagai aspek terkait keuangan daerah, termasuk piutang daerah, pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan pemberian subsidi.

Peraturan ini menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan daerah. Piutang daerah didefinisikan sebagai jumlah uang yang wajib dibayar kepada pemerintah daerah berdasarkan perjanjian atau ketentuan peraturan perundang-undangan. BUMD diatur untuk

memastikan bahwa mereka beroperasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan memberikan kontribusi positif terhadap perekonomian daerah.

Selain itu, peraturan ini juga mengatur tentang pemberian subsidi kepada BUMD dan badan usaha lainnya, dengan syarat dilakukan audit keuangan terlebih dahulu untuk memastikan penggunaan dana yang tepat dan *accountable*.

2. Peraturan Daerah DKI Jakarta Tahun 2017 Mengenai Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya

Peraturan Daerah (Perda) Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017 tentang Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya mengatur berbagai aspek terkait pengelolaan dan pengembangan usaha pasar yang dikelola oleh Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya. Peraturan ini bertujuan untuk melakukan usaha pengurusan pasar dan fasilitas pasar lainnya dalam rangka pengembangan perekonomian daerah serta menunjang anggaran daerah dan berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah.

Peraturan Daerah ini juga didasari pada berbagai undang-undang, termasuk Undang-Undang No. 29 Tahun 2007 tentang Pemprov DKI Jakarta, Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM, dan Undang-Undang No. 18 tahun 2012 tentang pangan.

Dalam pengembangan usaha Peraturan Daerah ini juga mengatur tentang pengembangan usaha di bidang ketahanan pangan, logistik, perdagangan, dan penyediaan fasilitas hunian terpadu pembangunan pasar.

Pada Bab III pasal 4 dalam Peraturan Daerah ini membahas mengenai maksud dan tujuan Pasar Jaya dalam ruang lingkup dan pengembangan usaha yang berbunyi, sebagai berikut.

- a. Menyediakan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan lingkup usahanya;
- b. Turut serta dalam melaksanakan pembangunan daerah, menunjang kebijakan serta program pemerintah daerah di bidang ekonomi dan perdagangan serta membantu terciptanya ketahanan pangan dan perlindungan konsumen di daerah;
- c. Membangun dan mengembangkan pasar dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik;
- d. Berperan aktif dalam membantu ketersediaan pasokan, stabilitas dan keterjangkauan harga barang kebutuhan pokok di daerah;

- e. Melakukan pembinaan terhadap pedagang pasar;
- f. Memanfaatkan serta mendayagunakan sumber daya dan aset yang dimiliki guna meningkatkan likuiditas, aktivitas, dan profitabilitas serta daya saing perusahaan; dan
- g. Meningkatkan pendapatan asli daerah.

Peraturan Daerah ini mengatur tentang ruang lingkup usaha yang menjadi tanggung jawab Pasar Jaya. Pasal 5 dalam Bab III ini menjelaskan berbagai aspek yang harus diperhatikan oleh Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugasnya, termasuk pengawasan terhadap kebijakan pengurusan dan jalannya pengurusan pada umumnya mengenai Pasar Jaya dan usaha Pasar Jaya yang dilakukan oleh Direksi. Pengawasan ini mencakup pelaksanaan Rencana Bisnis Pasar Jaya, Rencana Kerja dan Anggaran Pasar Jaya, Anggaran Dasar, keputusan KPM, dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan.

- a. Untuk mencapai maksud dan tujuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, Pasar Jaya dapat melakukan kegiatan usaha meliputi:
 - 1) Membangun, mengelola dan/atau mengembangkan sarana perpasaran;
 - 2) Menyelenggarakan usaha-usaha di bidang properti yang terintegrasi dengan fasilitas dalam area pasar;
 - 3) Menyelenggarakan usaha jasa lainnya yang berhubungan dengan kegiatan pasar;
 - 4) Penyedia pasokan dan distribusi barang kebutuhan pokok dan komoditi pasar kepada pedagang dan konsumen; dan
 - 5) Melakukan usaha lain dalam mendukung maksud dan tujuan pendirian perusahaan.
- b. Dalam melakukan kegiatan usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Pasar Jaya melakukan:
 - a) Kerja sama dengan badan-badan atau instansi lain baik Pemerintah, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Badan Hukum, Badan Usaha dan swasta;
 - b) Diversifikasi usaha sebagai pengembangan perusahaan;
 - c) Pembentukan anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain;
 - d) Penetapan Hak Pemakaian Tempat Usaha, Hak Sewa Tempat Usaha dan Hak Pinjam Pakai Tempat Usaha pada bangunan di dalam area Pasar;
 - e) Pembinaan dan pemberdayaan pedagang pasar.
- c. Pelaksanaan kerja sama dengan Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah lain sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a dapat dilakukan dengan persetujuan Gubernur sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

- d. Dalam pelaksanaan pembentukan anak perusahaan dan/atau memiliki saham pada perusahaan lain sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c dilakukan dengan persetujuan Gubernur.

3. Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya No. 117 Mengenai Ketentuan Penggunaan Tempat Usaha, Sarana Pendukung Dan Pedagang Pelantaran Di Pasar – Pasar Milik Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya

Dalam rangka mendukung pengembangan perekonomian daerah dan menunjang anggaran daerah, Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya diberikan kewenangan untuk menyewakan tempat usaha kepada pedagang. Penyewaan tempat usaha ini bertujuan untuk menyediakan fasilitas yang memadai bagi para pedagang dalam menjalankan kegiatan usahanya, serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan pasar. Ketentuan lebih lanjut mengenai penyewaan tempat usaha diatur dalam peraturan pelaksana yang ditetapkan oleh Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya. Tertulis pada Bab IV Pasal 14 tentang Penyewaan Tempat Usaha, sebagai berikut.

- a. Penyewaan Tempat Usaha yang dimaksud dalam Peraturan Direksi ini adalah tempat usaha batal/kosong milik Pasar Jaya yang disewakan oleh Pasar Jaya kepada Pedagang, baik untuk pasar yang masih mempunyai Hak Pemakaian Tempat usaha maupun yang sudah berakhir.
- b. Penyewaan Tempat Usaha tetap harus mempertimbangkan dan memperhatikan *zoning* jenis jualan di Pasar yang bersangkutan.
- c. Persyaratan ajuan penyewaan Tempat Usaha adalah :
 - 1) *Fotocopy* KTP atau identitas Badan Usaha yang masih berlaku.
 - 2) Memiliki rekening Bank yang bekerja sama dengan Pasar Jaya.
 - 3) *Fotocopy* SK Pembatalan Hak Pemakaian Tempat Usaha.
 - 4) Denah Tempat Usaha.
 - 5) Foto eksisting Tempat Usaha.
- d. Nilai dan perhitungan harga sewa Tempat Usaha mengacu kepada ketentuan yang berlaku.
- e. Harga sewa Tempat usaha yang tercantum dalam SK Direksi Pasar Jaya merupakan nilai minimal dan apabila hasil penyewaan di atas dari harga SK Direksi tersebut, maka seluruh penerimaan atas penyewaan Tempat Usaha seluruhnya disetorkan melalui transfer ke rekening Pasar Jaya dibuktikan dengan bukti transfer dari Pedagang.
- f. Selain kewajiban pembayaran sebagaimana dimaksud pada ayat (4) Pasal ini, pada saat penandatanganan Perjanjian pedagang diwajibkan menyetorkan jaminan pembayaran BPP yang besarnya 3 kali nilai kewajiban pembayaran Biaya Pengelolaan Pasar (BPP) setiap bulan.
- g. Ketentuan penggunaan jaminan pembayaran BPP:

- 1) Jaminan pembayaran BPP disetorkan ke rekening operasional area/UPB
 - 2) Jaminan pembayaran BPP merupakan dana mengendap dan tidak dapat dicairkan apabila pedagang menunggak Biaya Pengelolaan Pasar (BPP) setiap bulan.
 - 3) Jaminan pembayaran BPP baru dapat dicairkan dan menjadi milik Pasar Jaya apabila telah dilakukan pembatalan Hak Sewa Tempat Usaha.
 - 4) Jaminan pembayaran BPP dapat dikembalikan kepada pedagang setelah berakhirnya Hak Sewa Tempat Usaha.
 - 5) Jaminan pembayaran BPP dapat dikembalikan kepada pedagang setelah berakhirnya Hak Sewa Tempat Usaha (tidak melalui proses pembatalan).
- h. Persetujuan penyewaan Tempat usaha batal/kosong milik Pasar Jaya adalah:
- 1) Untuk tempat usaha ukuran standar oleh Kepala Divisi Kerjasama Bisnis dan Komersial.
 - 2) Untuk tempat usaha ukuran besar oleh Kepala Divisi Kerjasama Bisnis dan Komersial atau Direktur Properti dan Perpasaran sesuai batas kewenangannya.
- i. Persyaratan penerbitan perizinan atas penyewaan Tempat usaha sesuai ketentuan yang berlaku.
- j. Prosedur ajuan baru sewa tempat usaha batal/kosong milik Pasar Jaya dan *Update* Data Tempat Usaha (Ukuran Standard) diatur dalam SOP sebagaimana Lampiran Nomor III/D-KBK/SOP-KOM/02 Peraturan Direksi ini.
- k. Prosedur perpanjangan sewa tempat usaha batal/kosong milik Pasar Jaya dan *Update* Data tempat usaha (Ukuran Standard) diatur dalam SOP sebagaimana lampiran Nomor III/D-KBK/SOP-KOM/03 Peraturan Direksi ini.
- l. Prosedur penerbitan legalitas atas penyewaan tempat usaha batal/kosong milik Pasar Jaya untuk (Ukuran Standard) pedagang merupakan perorangan diatur dalam SOP sebagaimana lampiran nomor III/D-KBK/SOP-KOM/04 Peraturan Direksi ini.
- m. Prosedur penerbitan legalitas atas penyewaan tempat usaha batal/kosong milik Pasar Jaya untuk ukuran standar pedagang merupakan badan usaha diatur dalam SOP sebagaimana lampiran nomor III/D-KBK/SOP-KOM/05 Peraturan Direksi ini.
- n. Prosedur ajuan baru sewa tempat usaha batal/kosong milik Pasar Jaya dan *Update* Data tempat usaha ukuran besar diatur dalam SOP sebagaimana lampiran nomor III/D-KBK/SOP-KOM/07 Peraturan Direksi ini.
- o. Prosedur perpanjangan sewa tempat usaha batal/kosong milik Pasar Jaya dan *Update* Data tempat usaha ukuran besar diatur dalam SOP sebagaimana lampiran nomor III/D-KBK/SOP-KOM/08 Peraturan Direksi ini.

Dari kebijakan di atas yang telah ditinjau dapat membantu mengidentifikasi dan mendefinisikan masalah publik yang memerlukan efisiensi kebijakan. Proses kebijakan ini melibatkan pengumpulan dan analisis data serta informasi yang relevan dengan masalah publik dan kebijakan yang potensial serta memungkinkan evaluasi efektivitas dan efisiensi kebijakan yang telah dijalankan. Pentingnya kebijakan yang dibahas.

Perda Provinsi DKI Jakarta No. 7 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Kebijakan ini mengatur pengelolaan keuangan daerah yang mencakup pengelola keuangan daerah, APBD, penyusunan rancangan APBD, penetapan APBD, pelaksanaan dan tata usaha, laporan realisasi semester pertama APBD dan perubahan APBD, akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah provinsi, penyusunan rancangan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD, kekayaan daerah dan utang daerah, BLUD, penyelesaian kerugian keuangan daerah, informasi keuangan daerah, serta pembinaan dan pengawasan.

Peraturan daerah DKI Jakarta Tahun 2017 Mengenai Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya. Kebijakan ini mengatur restrukturisasi usaha dan reorganisasi Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, dan efektivitas pengelolaan dan pengembangan Badan Usaha Milik Daerah Pasar Jaya. Kebijakan ini juga mendukung kebijakan dan program pemerintah daerah dalam pengembangan usaha di bidang ketahanan pangan, logistik, perdagangan, dan penyediaan fasilitas hunian terpadu.

Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya No. 117 Mengenai Ketentuan Penggunaan Tempat Usaha, Sarana Pendukung Dan Pedagang Pelantaran Di Pasar – Pasar Milik Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya. Kebijakan ini mengatur penggunaan tempat usaha, sarana pendukung, dan pedagang pelantaran di pasar-pasar milik Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya untuk memastikan pengelolaan yang tertib, efisien, dan efektif. Kebijakan ini juga bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada pedagang dan masyarakat serta mendukung pengembangan usaha di pasar-pasar tersebut.

Kebijakan-kebijakan ini penting untuk memastikan pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan *accountable*, meningkatkan kinerja dan efisiensi

Badan Usaha Milik Daerah, serta mendukung pengembangan usaha dan pelayanan di pasar-pasar milik Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya.

Dengan adanya tinjauan kebijakan tersebut, semua pihak dapat mengetahui apa yang diharapkan dari kebijakan tersebut dan bagaimana cara mencapainya serta dapat membantu memperbaiki kinerja suatu perusahaan untuk mencapai tujuan.

B. Tinjauan Teori

1. Manajemen Piutang [AA9]

a. Pengertian dan Jenis Piutang

Piutang adalah tagihan yang wajib dilunasi oleh pembeli kepada penjual sebagai hasil dari transaksi secara kredit dan merupakan hak yang dapat diklaim oleh individu, perusahaan, atau organisasi dari adanya transaksi tersebut. Biasanya piutang memiliki tanggal jatuh tempo dan dapat dilunasi dengan pembayaran berupa uang, barang atau jasa sesuai dengan kesepakatan yang berlaku. Menurut Rachman (2019), "Piutang merupakan klaim suatu perusahaan pada pihak lain baik terkait dengan transaksi penjualan atau pendapatan maupun piutang yang berasal dari transaksi lainnya". Selain itu, menurut Syukur dalam Sutrisno et al (2023) berpendapat terkait definisi piutang, sebagai berikut:

"Piutang adalah piutang atau tagihan yang terjadi dengan persetujuan terlebih dahulu dari pihak berelasi yang harus ditagih pada saat jatuh tempo. Piutang yaitu tagihan yang dihasilkan dari penjualan barang dan jasa, serta aset lainnya, tentu saja melalui kredit dan terjadi piutang".

Menurut Rhyzzoma et al (2021), "Piutang dagang adalah kewajiban yang harus dibayarkan kepada pihak yang bersangkutan jika tenggat waktu yang telah ditentukan sudah datang".

Berdasarkan pengertian menurut para peneliti di atas, piutang adalah kewajiban atas tagihan perusahaan yang harus dibayarkan terhadap pihak yang bersangkutan jika waktu yang telah ditentukan sudah datang. Piutang adalah klaim atau hak perusahaan atas pembayaran yang masih harus diterima dari pihak lain, seperti pelanggan atau pihak yang berkewajiban membayar

pembayaran. Dalam konteks akuntansi, piutang merupakan bagian dari aktiva lancar dalam neraca perusahaan yang timbul akibat adanya penjualan barang atau jasa secara bertahap. Piutang usaha atau dagang adalah tuntutan terhadap pihak lain yang berupa uang, barang atau jasa yang dijual secara kredit dan pembayarannya umumnya diberikan dalam tempo tertentu, seperti 30 hingga 90 hari.

Jenis Piutang Menurut Herry dalam Aimbu et al (2021) :

1) Piutang Usaha (*Account Receivable*)

Piutang usaha adalah jumlah yang akan ditagih dari pelanggan sebagai akibat penjualan barang atau jasa secara kredit. Piutang usaha memiliki saldo normal di sebelah debit sesuai dengan saldo normal untuk aset. Piutang usaha biasanya diperkirakan akan dapat ditagih dalam jangka waktu 30 hingga 60 hari. Setelah ditagih, secara pembukuan, piutang usaha akan berkurang di sebelah kredit. Piutang usaha diklasifikasikan dalam neraca sebagai aset lancar (*Current Asset*).

2) Piutang Wesel/Wesel Tagih (*Notes Receivable*)

Piutang wesel adalah tagihan perusahaan kepada pembuat wesel. Pembuat wesel di sini adalah pihak yang berhubung kepada perusahaan, baik melalui pembelian atau jasa secara kredit maupun melalui peminjaman sejumlah uang. Pihak yang berpiutang berjanji kepada perusahaan (selaku pihak yang diutangkan) untuk membayar sejumlah uang tertentu berikut bunganya dalam kurun waktu yang telah disepakati. Janji pembayaran tersebut ditulis secara formal dalam sebuah wesel atau promes. Perhatikanlah baik-baik bahwa piutang wesel mengharuskan debitur untuk membayar bunga.

3) Piutang lain-lain

Piutang lain-lain yang umumnya diklasifikasikan dan dilaporkan secara terpisah dalam neraca. Contohnya adalah piutang bunga, piutang deviden (tagihan kepada investor sebagai hasil atas investasi, piutang pajak (tagihan perusahaan kepada pemerintah berupa restitusi atau pengembalian atas kelebihan pembayaran pajak), dan tagihan kepada karyawan. Menurut sumber, terjadinya piutang digolongkan dalam dua kategori yaitu piutang usaha dan piutang lain-lain. Piutang usaha meliputi piutang yang timbul karena penjualan produk atau penyerahan jasa dalam rangka kegiatan usaha normal perusahaan. Piutang yang timbul dari transaksi di luar kegiatan usaha normal digolongkan dalam piutang lain-lain. Adapun yang termasuk piutang usaha adalah piutang dagang dan piutang jasa ini hanya tergantung dari jenis perusahaannya saja. Namun yang biasanya dipakai adalah piutang usaha. Jadi, piutang lain-lain atau piutang non-usaha adalah piutang kepada karyawan, uang muka ke kantor cabang

Piutang dan hutang adalah dua komponen yang tidak bisa dihilangkan dalam ilmu akuntansi. Keduanya mewakili peran penting dalam operasi bisnis dalam hal pendapatan dan pengeluaran dan membantu bisnis menganalisis potensi yang menghasilkan pendapatan dari bisnis dan kapasitasnya untuk tumbuh dan berkembang. Sedangkan piutang menurut FASB dalam SFAC No. 6 dalam Anggya Agustina (2018)

“Piutang didefinisikan sebagai pengorbanan manfaat ekonomi masa mendatang yang mungkin timbul karena kewajiban sekarang suatu entitas untuk menyerahkan aktiva atau memberikan jasa kepada entitas lain di masa mendatang sebagai akibat transaksi masa lalu. Sama dengan definisi piutang yang dikemukakan FASB, IAI definisi piutang (kewajiban) yaitu piutang perusahaan masa kini yang timbul dari peristiwa masa lalu, penyelesaiannya diharapkan mengakibatkan arus keluar dari sumber daya perusahaan yang mengandung manfaat ekonomi”.

Karena piutang adalah kewajiban finansial yang harus dibayar oleh individu atau perusahaan kepada pihak lain dalam jangka waktu tertentu. Piutang dapat timbul dari berbagai transaksi, seperti pembelian barang atau jasa secara bertahap.

b. Fungsi Manajemen Piutang

Penyebab piutang dapat terjadi yaitu karena dilakukannya pembayaran atas transaksi penjualan barang dan jasa dan dilunasi atau dilunasi oleh pihak yang berkepentingan setelah tanggal pembayaran yang pelunasannya dilakukan secara angsuran, karenanya piutang perlu di *manage*. Manajemen dalam piutang mencakup semua proses yang terlibat dalam penagihan pelanggan dan pengumpulan pembayaran untuk barang atau jasa seperti yang diungkapkan oleh Basalamah (2017), manajemen piutang didefinisikan sebagai berikut :

“Manajemen piutang adalah sebuah proses yang mendata, mengumpulkan, dan menagih piutang dari tangan konsumen. Sistem manajemen piutang yang baik akan menghindarkan perusahaan dari kekurangan dana akibat dana yang macet di tangan konsumen. Fasilitas yang diberikan kadang bisa menjadi satu daya tarik yang ampuh untuk menarik konsumen namun jika perusahaan tidak melindunginya dengan sistem yang baik maka dapat menyebabkan perusahaan mengalami kerugian”.

Dalam manajemen piutang ada pengelolaan piutang yang di mana pengelolaan piutang menurut Riyanto dalam Winda Yuni Astuti & Yacobo P. Sijabat, (2021), piutang didefinisikan sebagai berikut.

“Pengelolaan piutang adalah cara untuk mengendalikan piutang dalam suatu perusahaan agar sesuai dengan anggaran yang sudah ditetapkan dan terhindar dari berbagai penyimpanan dana kas. Pengelolaan piutang yang baik berguna untuk memantau piutang agar tidak menumpuk sehingga tingkat pengembaliannya lancar”.

Konsep manajemen piutang dikemukakan oleh (Asiva Noor Rachmayani, 2015) sebagai berikut:

“Manajemen piutang adalah pengelolaan piutang sebagai akibat dari adanya kebijakan kredit atau penjualan secara kredit. Tujuannya adalah menjamin kelancaran kebijakan penjualan kredit perusahaan melalui penagihan piutang yang cepat tanpa mempengaruhi *credit rating* perusahaan”

Karenanya, pengelolaan piutang merupakan salah satu hal yang penting bagi perusahaan, khususnya perusahaan yang menjual produk barang atau jasa secara bertahap sekalipun sewa menyewa tempat. Menurut Raditya & Nursidin, (2019):

“Efektivitas pengelolaan piutang diukur dari bagaimana kinerja manajemen perusahaan dalam mengelola piutangnya. Keefektifan pengelolaan piutang dapat dilihat dari perlakuan akuntansi dan sistem akuntansi piutang pada perusahaan, kebijakan atas piutang yang macet dan pengendalian internal atas piutang. Keefektifan pengelolaan piutang juga dapat diukur berdasarkan tingkat perputaran piutang dan periode pengumpulan piutang”.

Menurut Nugroho dalam Indah dkk., (2022) mengemukakan bahwa.

“Pengelolaan merupakan istilah yang dipakai dalam ilmu manajemen. Secara etimologi istilah pengelolaan berasal dari kata kelola (*to manage*) dan biasanya merujuk pada proses mengurus atau menangani sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.”

Sedangkan Menurut Syamsudin dalam Indah dkk., (2022) menitikberatkan “pengelolaan sebagai fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian dan pengontrolan untuk mencapai efisiensi pekerjaan”.

Dalam manajemen piutang selain pengelolaan piutang ada hal penagihan piutang yang merupakan upaya dari PD Pasar Jaya dalam mengumpulkan tagihan-tagihan piutang kios atau lapak baik yang belum jatuh tempo terlebih lagi tagihan yang sudah jatuh tempo, termasuk di dalamnya adalah pengiriman surat permintaan pembayaran yang biasanya sampai tiga surat, melakukan pembicaraan melalui telepon, melakukan kunjungan kepada pihak debitur dan sebagainya, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai.

Timbulnya utang penyewa kios mengakibatkan perusahaan perlu menanamkan modalnya kepada pelaku sewa hingga pelaku sewa melakukan pembayaran. Oleh karena itu, besar kecilnya utang pelaku sewa perlu diperhatikan. Ukuran utang pelaku sewa yang semakin besar mengakibatkan modal yang tertahan juga semakin besar sehingga terjadinya perputaran arus kas yang dan berujung pada penurunan tingkat profitabilitas. Hariawan, (2016) menjelaskan besar kecilnya utang pelaku sewa dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya:

- 1) Volume harga penjualan sewa
- 2) Kebijakan dalam mengumpulkan utang pelaku sewa
- 3) Kebiasaan membayar dari pelaku sewa

Berdasarkan penjelasan tersebut demi menjaga ukuran utang pelaku sewa tetap ideal maka perusahaan perlu mengendalikan volume penjualan penyewaan lapak atau kios dan juga meninjau kebijakan dalam mengumpulkan utang pelaku sewa serta meninjau kebiasaan membayar dari pelaku sewa.

Piutang pelaku sewa yang dihasilkan dari metode pembayaran pasca-bayar pada perusahaan akan berubah menjadi penerimaan kas secara periodik. Pembayaran pasca-bayar oleh pelanggan dilakukan setiap periode sehingga perputaran utang pada pembayaran pasca-bayar idealnya adalah 1 kali setiap periode.

2. Penagihan Piutang

a. Pengertian Penagihan Piutang

Penagihan piutang adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengingatkan dan meminta pelanggan atau pihak yang berutang untuk membayar kembali utangnya. Proses ini sangat penting dalam manajemen

keuangan karena berkaitan langsung dengan likuiditas dan arus kas perusahaan. Menurut Luksiana dkk., (2016) “Penagihan piutang adalah kegiatan melakukan tagihan kepada seseorang atau kelompok agar mereka ingat akan utangnya yang harus dibayar”.

Berdasarkan pendapat para ahli, maka yang dimaksud dengan penagihan piutang adalah suatu kegiatan memperoleh atau meminta barang atau jasa yang menjadi hak perusahaan atau individu, kegiatan ini terjadi akibat adanya penjualan dengan pembayaran bertahap kepada pelanggan maupun hal lain di luar kegiatan bisnis.

b. Indikator Penagihan Piutang

Penagihan piutang merupakan hal penting dalam suatu usaha, setiap perusahaan maupun individu yang memiliki piutang memiliki cara masing-masing untuk melakukan penagihan, tentu disesuaikan dengan tingkat kompleksitas penagihan piutang kepada pelanggan. Dalam konteks komunikasi bisnis dari pendapat Rouly, (2016) dijelaskan bahwa komunikasi bisnis merupakan adanya pertukaran ide dan konsep yang berkaitan dengan mencapai serangkaian tujuan komersil

Demi mencapai keberhasilan penagihan piutang juga seharusnya terlebih dahulu perlu ada analisis pengendalian internal utang sebagaimana disebutkan oleh Taroreh & Runtu, (2016) terdapat 4 indikator dalam penagihan piutang yaitu:

- 1) Melalui Surat
- 2) Melalui Telepon
- 3) Kunjungan Personal
- 4) Tindakan Hukum

Dari indikator tersebut menandakan melalui surat adalah salah satu sarana komunikasi untuk menyampaikan informasi tertulis kepada pihak penerima dengan tujuan untuk memberitahukan maksud pesan dari pihak pengirim. Apabila pembayaran piutang pelanggan telah melewati tanggal jatuh tempo, maka perusahaan dapat mengirimkan surat untuk mengingatkan atau menegur pelanggan yang belum membayar. Apabila setelah dikirimkan surat, namun pelanggan belum juga membayar tagihan maka perusahaan dapat mengirimkan

surat teguran yang lebih keras. Namun pada era modern ini, keberadaan surat kertas mulai tergantikan dengan adanya surat elektronik (email) dan aplikasi pesan instan seperti WhatsApp. karena penggunaannya yang lebih praktis dan mudah bagi kebanyakan orang. Oleh karena itu surat elektronik dan aplikasi pesan instan juga sering juga digunakan dalam melakukan penagihan piutang dan terbilang cukup efektif.

Begitu juga dengan melalui telepon merupakan alat komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan suara. Karena kegiatan penagihan juga dapat dilakukan menggunakan telepon, kegiatan ini cukup efektif karena pihak penjual dapat langsung berkomunikasi dengan pihak pelanggan yang belum membayar kewajibannya.

Kunjungan personal juga merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak penjual di mana pihak penjual mengunjungi pihak pelanggan baik dengan perjanjian ataupun tidak. Kegiatan ini dilakukan apabila pelanggan tidak atau belum membayar utangnya dalam waktu yang cukup lama. Sehingga diperlukan kunjungan secara langsung yang diharapkan dengan adanya kunjungan tersebut akan membuat pelanggan membayar utangnya.

Dengan tindakan hukum yang merupakan tindakan lanjutan yang dilakukan pihak penjual apabila pelanggan belum juga melunasi utangnya dalam waktu yang lama dan apabila pelanggan tidak merespons penagihan piutang yang dilakukan penjual. Contoh dari kegiatan ini seperti melaporkan pihak pelanggan kepada kepolisian dan menggugat ke pengadilan

c. Prosedur Penagihan piutang

Prosedur penagihan piutang yang baik dapat membantu dan memastikan bahwa utang dapat tertagih tepat waktu, sehingga mengurangi risiko kerugian pada PD Pasar Jaya dan menjaga stabilitas keuangan perusahaan. Proses penagihan utang diuraikan pada prosedur yang terstruktur sebagaimana dijelaskan oleh Baridwan, (2004), yaitu:

- 1) Bagian piutang menyusun daftar tagihan piutang yang telah jatuh tempo.
- 2) Penagih langsung mendatangi pelanggan ke alamat masing-masing dan menagih piutang yang tercantum pada daftar tagihan. Setiap pelunasan

yang dilakukan pelanggan akan diberikan kuitansi yang telah dicap lunas.

- 3) Uang hasil penagihan akan diserahkan kepada kasir beserta daftar tagihannya.
- 4) Kasir menghitung uang tagihannya dan apabila cocok dengan daftar tagihan, maka daftar tersebut akan diberi cap bahwa sudah diterima kasir. Setelah dicap, daftar tagihan tersebut diserahkan kepada penagih.
- 5) Selanjutnya bagian penagihan akan menyerahkan daftar tagihan kepada bagian piutang, di bagian akuntansi. Bagian piutang mencatat piutang yang telah diterima pada buku tambahan masing-masing pelanggan, dan bagian akuntansi mencatat ke buku harian dan buku besar.

Dari penjelasan para ahli di atas menyatakan bahwa proses penagihan piutang adalah salah satu prosedur yang penting dalam manajemen keuangan, yang melibatkan beberapa tahap, seperti pengumpulan data, pengiriman surat tagihan, pengawasan pembayaran, dan pengelolaan piutang.

Selain proses penagihan yang efektif harus diikuti juga dengan penerimaan pembayaran yang sah, karenanya prosedur penerimaan pembayaran utang juga perlu jelas dalam proses penagihan piutang sehingga tidak ada kesalahan dalam pengumpulan data. Seperti yang dijelaskan menurut Baridwan, (2004) mengatakan bahwa “prosedur penerimaan piutang dalam sebuah perusahaan melibatkan beberapa bagian dalam perusahaan agar transaksi penerimaan uang tidak terpusat pada satu bagian saja, hal ini perlu agar dapat memenuhi prinsip “*internal control*”.

Adapun prosedur penagihan yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya Bendungan Hilir yang bekerja sama dengan Bank BRI dengan metode *Cash Management System (CMS)* yakni:

- 1) Membuat daftar tagihan utang sesuai nominal yang telah ditetapkan oleh PD Pasar Jaya Benhil
- 2) Menghimbau untuk melakukan pembayaran CMS (*Cash Management System*).
- 3) Debitur melakukan pembayaran melalui bank yang sudah bekerja sama dengan PD Pasar Jaya Benhil.
- 4) Debitur mendapatkan bukti pembayaran dari bank tersebut.
- 5) PD Pasar Jaya Benhil berkoordinasi dengan bank yang bekerja sama dengan melakukan pendebitan dari pembayaran yang dilakukan debitur.[AA10]

Prosedur penerimaan piutang yang melibatkan beberapa bagian dalam perusahaan sangat penting untuk memastikan bahwa transaksi penerimaan uang dilakukan dengan benar dan sesuai dengan prinsip *internal control*. Hal ini membantu mengurangi risiko kesalahan dan kecurangan dalam pengumpulan data, serta memastikan bahwa perusahaan dapat mengelola piutang dengan efektif.

3. Faktor Keberhasilan Penagihan Piutang

Faktor keberhasilan penagihan piutang bergantung pada sejumlah faktor penting, seperti yang di kemukakan oleh beberapa para ahli ini.

Beberapa peneliti mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penagihan piutang. Menurut Sari dan Prayudi dalam Eka Septyanti (2022) “Menemukan penilaian risiko berpengaruh terhadap efektivitas penyaluran pembiayaan”. Menurut Tjodi dalam Mosey dkk., (2021) “Besarnya piutang usaha dalam sebuah perusahaan mengindikasikan bahwa sistem pengelolaan keuangan yang semakin kompleks dengan itu sistem pengendalian internal harus memadai”. Faktor keberhasilan penagihan salah satunya pengawasan untuk mengefisienkan operasional perusahaan. Menurut Mustika et al., (2021) berpendapat terkait pengawasan pada penagihan piutang, sebagai berikut.

“Agar penagihan dapat berjalan dengan wajar, maka diperlukan pengawasan dan pengendalian internal terhadap utang yang dilakukan pihak manajemen untuk memastikan agar penagihan tepat waktu dan meminimalisir kerugian piutang tak tertagih serta memelihara hubungan yang baik dengan pihak klien”

Pernyataan di atas menyatakan yakni faktor-faktor keberhasilan penagihan piutang pelaku sewa lapak adalah (a) penilaian risiko, (b) pengendalian internal, (c) negosiasi, dan (d) pengawasan.

a. Penilaian Risiko

Dalam pelaporan keuangan penilaian risiko bertujuan untuk identifikasi, analisis, dan pengelolaan risiko suatu perusahaan (*entitas*) berkenaan dengan

penyusunan laporan keuangan yang disajikan secara wajar sesuai prinsip akuntansi. Menurut Ladyanita Claudia (2020) “penilaian risiko, merupakan proses pengidentifikasian dan analisa risiko yang berhubungan dengan pencapaian tujuan manajemen serta menentukan cara bagaimana risiko tersebut ditangani”.

Berdasarkan penjelasan Munifah, (2023), dalam kerangka COSO, penilaian risiko menganalisis risiko yang relevan dalam menyusun laporan keuangan dan kegiatan perusahaan secara umum. Risiko bisnis diidentifikasi melalui proses penilaian risiko yang dinamis dan berulang. Analisis risiko dilakukan dengan tujuan mengetahui dampak dari suatu risiko dan menyusun langkah pencegahan terjadinya risiko untuk dilakukan evaluasi. Evaluasi risiko menyusun proyeksi mengenai bagaimana risiko bisnis dapat mempengaruhi perusahaan. Evaluasi risiko merupakan tahapan utama pada perusahaan mengambil keputusan untuk menerima atau menghilangkan risiko

Lebih lanjut, Munifah, (2023) mengemukakan bahwa dalam kerangka COSO terdapat istilah Enterprise Risk Management (ERM). ERM berfungsi untuk membantu suatu perusahaan mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko secara efektif. Terdapat lima komponen dalam ERM yang relevan dengan konteks penagihan piutang bisnis, yaitu:

- 1) Governance & culture (Tata kelola dan budaya)
Komponen ini mencakup proses tata kelola risiko serta budaya organisasi, termasuk peran dan tanggung jawab pengelolaan risiko, struktur organisasi, serta kesadaran risiko di seluruh anggota organisasi.
- 2) Strategy & objective setting (Strategi dan penetapan tujuan)
Poin ini menegaskan bahwa suatu proses penilaian risiko harus sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi agar memiliki arahan yang jelas.
- 3) Performance (Kinerja)
Komponen ini menganalisis proses menilai risiko yang berpotensi terjadi dari kinerja dalam lingkungan internal perusahaan.
- 4) Review & revision (Tinjauan dan revisi)
Setelah pengelolaan risiko, perusahaan perlu meninjau dan merevisi pendekatan untuk pengelolaan agar tetap relevan dengan perubahan situasi.

5) Information, communication, and reporting (Informasi, komunikasi, dan pelaporan)

Manajemen risiko memerlukan penyebaran informasi secara tepat waktu dan menyeluruh. Ini termasuk sistem pelaporan risiko dan pengkomunikasian hasil analisis risiko kepada pihak terkait

Hal ini membahas tentang pengajuan kredit akan tetapi ada hal yang sama di sini seharusnya juga PD Pasar Jaya Bendungan Hilir sebelumnya ada seleksi mengenai pengajuan penyewaan lapak atau kios untuk menentukan kelayakan pelaku sewa dalam menyewa lapaknya di pasar sehingga risikonya lebih rendah dalam keterlambatan pembayaran sewa.

b. Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah sistem dan prosedur yang dirancang untuk memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan dengan baik, risiko dikelola dengan baik, dan tujuan organisasi tercapai. Menurut Aimbue et al., (2021) “sistem pengendalian internal piutang usaha merupakan salah satu hal penting dalam menjamin keberhasilan setiap perusahaan dalam mengumpulkan keuntungan finansial”.

Definisi lain pengendalian internal dikemukakan oleh Hasyim et al., (2020) yang menjelaskan bahwa pengendalian internal merupakan sebuah struktur organisasi, metode, dan ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi melalui sistem akuntansi yang efisien dan sesuai dengan manajemen.

Karenanya pengendalian internal itu merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam perusahaan mencapai keuntungan finansialnya dan meningkatkan efektivitas, efisiensi, menjaga aset, serta memberikan informasi yang akurat. Tujuan pengendalian internal berdasarkan “COSO *framework*” yang bertujuan akan keandalan informasi yang disajikan dalam laporan keuangan.

The Committee of Sponsoring Organization atau yang sering di singkat dengan COSO ini dibuat oleh Swasta untuk menghindari tindak korupsi yang

sering terjadi di Amerika pada tahun 1970-an Rumamby dkk., (2021). Berdasarkan penjelasan Munifah, (2023) COSO terdiri atas 5 komponen, yaitu:

1) *Control Environment*

Control environment menjelaskan siapa saja yang bertanggungjawab atas suatu tugas dan bagaimana setiap pemangku kepentingan menjalankan perannya dengan baik. Pada proses penagihan utang pelanggan kompetensi, tugas, dan tanggung jawab setiap pegawai harus diatur dan dijalankan dengan tegas.

2) *Risk assessment*

Risk Assesment menjelaskan tindakan manajemen untuk mengidentifikasi, menganalisis risiko-risiko yang relevan dalam penyusunan laporan keuangan dan perusahaan secara umum.

3) *Control activities*

Control Activities menjelaskan tindakan-tindakan yang diambil manajemen dalam rangka pengendalian *intern* dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang ada sudah diterapkan dengan baik sehingga dapat menghindari pemborosan penggunaan aset dan menjaga kestabilan keuangan.

4) *Information and communication*

Information and Communication menjelaskan tindakan untuk mencatat, memproses dan melaporkan transaksi yang sesuai untuk menjaga akuntabilitas.

5) *Monitoring*

Monitoring menjelaskan penilaian terhadap mutu pengendalian internal secara berkelanjutan maupun periodik untuk memastikan pengendalian internal telah berjalan dan telah dilakukan penyesuaian yang diperlukan sesuai kondisi yang ada.

4. Penelitian Terdahulu[AA11]

Penelitian yang dilakukan sebelumnya akan berperan penting sebagai landasan dalam membentuk tujuan penelitian saat ini serta memungkinkan peneliti untuk memahami aspek-aspek yang telah dipelajari dan mengidentifikasi area yang perlu diperluas atau diperbaiki serta sebagai perbandingan dan contoh yang dapat mendukung penelitian serupa. Kajian mengenai analisis faktor keberhasilan penagihan piutang dituangkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	Peneliti, Jurnal, Tahun	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Santoso, A., & Wulandari, R. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 15(3), 123- 135. (2020).	Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Internal terhadap Keberhasilan Penagihan Piutang pada Perusahaan Dagang	Kualitatif	Penelitian ini menganalisis pengaruh pengendalian internal terhadap keberhasilan penagihan piutang pada perusahaan dagang. Hasilnya menunjukkan bahwa kontrol internal yang baik sangat berperan dalam memastikan pembayaran piutang tepat waktu dan mencegah peningkatan piutang tak tertagih.
2	Purnamasari, D., & Wijaya, H. Jurnal Manajemen Bisnis, 14(2), 45-56. (2019).	Peran Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Efektivitas Penagihan Piutang Usaha pada Perusahaan Jasa	Kualitatif	Studi ini mengulas pentingnya penilaian risiko sebagai bagian dari manajemen piutang. Faktor penilaian risiko yang tepat membantu perusahaan dalam menilai kapasitas pembayaran debitur dan mencegah kredit bermasalah.
3	Harahap, R., & Setiawan, L. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 10(4),	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Penagihan Piutang pada	Kualitatif	Penelitian ini menemukan bahwa faktor pengawasan dan negosiasi berperan signifikan dalam memperbaiki

	210-220. (2018).	Perusahaan Manufaktur.		tingkat keberhasilan penagihan piutang pada perusahaan manufaktur, terutama untuk piutang yang sudah lama tertunggak.
4	Wijayanti, M., & Pratama, A. Jurnal Keuangan Perusahaan, 7(1), 80-92. (2017).	Pengaruh Kebijakan Kredit terhadap Efektivitas Penagihan Piutang pada Perusahaan Distribusi.	Kuantitatif	Jurnal ini meneliti hubungan antara kebijakan kredit perusahaan dan keberhasilan penagihan piutang. Temuan menunjukkan bahwa kebijakan kredit yang selektif dan prosedur penagihan yang ketat meningkatkan efektivitas penagihan piutang.
5	Lestari, E., & Nugroho, S. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 6(2), 99-110. (2016)	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Penagihan Piutang pada Perusahaan Retail	Kualitatif	Penelitian ini menyoroti bahwa faktor komunikasi, kebijakan pembayaran, dan penilaian risiko pelanggan adalah kunci keberhasilan dalam mengelola dan menagih piutang di perusahaan retail.

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti

C. Konsep Kunci

1. *Environment*

Control environment menjelaskan siapa saja yang bertanggungjawab atas suatu tugas dan bagaimana setiap pemangku kepentingan menjalankan perannya dengan baik. Pada proses penagihan utang pelanggan kompetensi, tugas, dan tanggung jawab setiap pegawai harus diatur dan dijalankan dengan tegas.

2. *Risk assessment*

Risk Assesment menjelaskan tindakan manajemen untuk mengidentifikasi, menganalisis risiko-risiko yang relevan dalam penyusunan laporan keuangan dan perusahaan secara umum.

3. *Control activities*

Control Activities menjelaskan tindakan-tindakan yang diambil manajemen dalam rangka pengendalian *intern* dan memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang ada sudah diterapkan dengan baik sehingga dapat menghindari pemborosan penggunaan aset dan menjaga kestabilan keuangan.

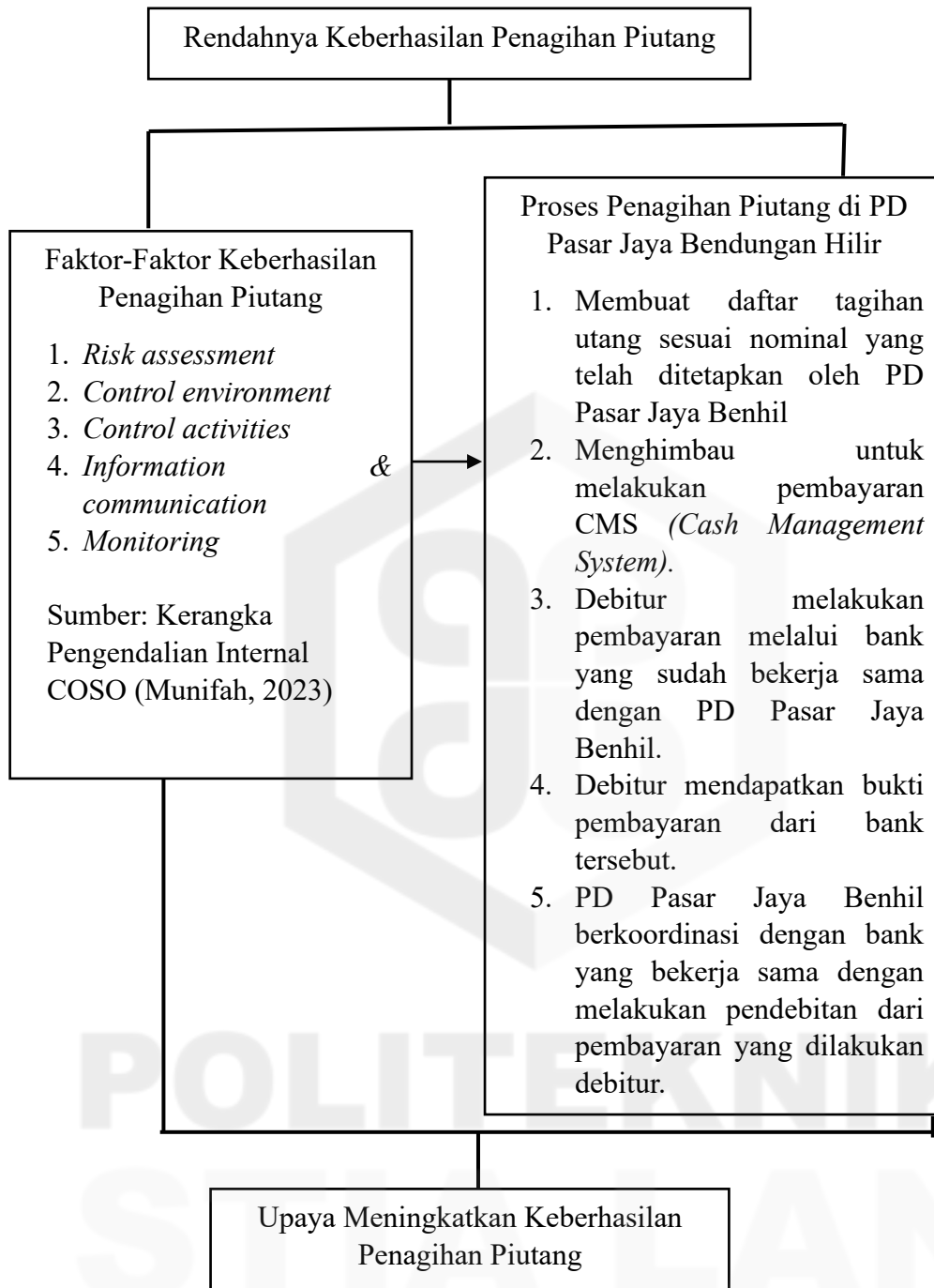
4. *Information and communication*

Information and Communication menjelaskan tindakan untuk mencatat, memproses dan melaporkan transaksi yang sesuai untuk menjaga akuntabilitas.

5. *Monitoring*

Monitoring menjelaskan penilaian terhadap mutu pengendalian internal secara berkelanjutan maupun periodik untuk memastikan pengendalian internal telah berjalan dan telah dilakukan penyesuaian yang diperlukan sesuai kondisi yang ada.

D. **Kerangka Berpikir**[AA12]



Bagan 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN[AA13]

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian yang digunakan yaitu studi kasus. Studi kasus berfokus pada pengumpulan informasi terkait objek tertentu, acara atau kegiatan, seperti unit atau organisasi bisnis tertentu. Dengan menggunakan metode studi kasus, analisis keberhasilan penagihan piutang pada PD Pasar Jaya Bendungan Hilir hanya diukur pada suatu kegiatan yang berhubungan dengan penagihan piutang penyewa lapak atau kios sehingga hasil penelitian ini dapat mengetahui dan mendalami apa saja yang merupakan penyebab rendahnya keberhasilan penagihan piutang di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir.

B. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam. Dalam wawancara mendalam, peneliti telah merancang pertanyaan-pertanyaan tertulis dengan pilihan jawaban yang telah disiapkan sebelumnya, sehingga informasi yang diperoleh dapat diketahui dengan pasti.

Data yang diambil adalah data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara mendalam yang dilakukan dengan *key informant* penelitian dengan berfokus pada keberhasilan penagihan. Data sekunder diperoleh dengan menelaah dokumen-dokumen yang membahas penagihan piutang PD Pasar Jaya Bendungan Hilir.

Selain itu peneliti melakukan observasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan memberikan keabsahan pada keberhasilan penagihan piutang yang sedang diteliti. Dalam hal ini, peneliti akan melakukan pengamatan langsung terhadap penagihan piutang di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir.

Pengamatan ini dilakukan untuk mengetahui secara langsung bagaimana langkah keberhasilan penagihan tersebut diimplementasikan, serta proses yang digunakan dalam menganalisis penagihan piutang pada perusahaan tersebut. Pengamatan ini bertujuan untuk mengumpulkan data yang relevan dengan topik

penelitian dan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang penagihan piutang yang sedang diteliti.

C. Instrumen Penelitian

1. Wawancara

Wawancara dengan mengajukan sejumlah pertanyaan terkait penurunan tingkat keberhasilan penagihan yang dihadapi PD Pasar Jaya Bendungan Hilir yang mengalami penurunan tingkat keberhasilan penagihan dan juga para pedagang yang menyewa kios di Pasar Jaya Bendungan Hilir. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan mencakup rentang topik mulai dari pertanyaan umum hingga khusus, dan wawancara ini bersifat mendalam. Beberapa *key informant* dipilih berdasarkan alasan-alasan berikut:

- a. Kepala Pasar PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, selaku pihak yang bertanggung jawab atas keseluruhan operasional PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dan dipilih karena bertanggung jawab atas keseluruhan operasional pasar, termasuk kebijakan dan keputusan strategis terkait penagihan piutang penyewa. Peran Kepala Pasar penting untuk memahami kebijakan internal dan langkah-langkah yang diterapkan dalam menanggulangi rendahnya keberhasilan penagihan
- b. Staf Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, selaku pihak yang berperan sebagai tim yang bertanggung jawab atas sewa lapak atau kios di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dan staf ini berperan langsung dalam administrasi penyewaan lapak, termasuk pencatatan dan pelaksanaan penagihan. Pengalaman serta pemahaman teknis mereka penting untuk mendapatkan informasi mengenai mekanisme penagihan serta kendala administratif yang dihadapi.
- c. Pedagang Kaki Lima Malam PD Pasar Jaya Bendungan Hilir yang aktif membayar CMS (2 Informan), dipilih untuk memberikan perspektif mengenai kepatuhan terhadap pembayaran serta faktor-faktor yang mendorong atau mendukung konsistensi mereka dalam memenuhi kewajiban.

- d. Pedagang yang tidak aktif membayar CMS (2 Informan) dipilih untuk memahami faktor-faktor penghambat dalam pembayaran, baik dari sisi ekonomi, prosedur, maupun faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk membayar.

Tabel 3. 1 Tabel *Key Informant*

No.	<i>Key Informant</i>	Jumlah
1.	Kepala Pasar PD Pasar Jaya Bendungan Hilir	1
2.	Staf Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir	1
3	Pedagang Kaki Lima Malam Yang Aktif Membayar CMS di PD Pasar jaya Bendungan Hilir	2
4	Pedagang Kaki Lima Malam Yang Tidak Aktif Membayar CMS di PD Pasar jaya Bendungan Hilir	2

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti

2. Telaah Dokumen

Telaah dokumen ini dilakukan dengan menganalisis sejumlah dokumen yaitu:

- Dokumen Data Master K5 Area I 2020-2023
- Struktur Organisasi PD Pasar Jaya Bendungan Hilir
- Dokumen *Risk Control Self Assesment* PD Pasar Jaya Bendungan Hilir
- Dokumen Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya No. 117 tahun 2023
- Surat Peringatan 1 Pedagang K5
- Surat Peringatan 2 Pedagang K5
- Surat Peringatan 3 Pedagang K5
- Surat Pengosongan Pedagang K5

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Data yang diperoleh akan dikumpulkan dan diolah kembali agar tersusun data dan informasi yang baik. Data yang sudah diperoleh diharapkan dapat

menjawab fokus masalah penelitian dan menjawab pertanyaan penelitian yang sudah dijelaskan sebelumnya. Teknik pengolahan data ini dilakukan agar menghasilkan informasi yang akurat untuk dianalisis. Teknik pengolahan dan analisis dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengolahan data Pengolahan data didapatkan dari data mentah yang kemudian akan diolah. Kegiatan ini bisa diawali dengan pengumpulan data wawancara dengan *key informant*. Prosedur pengolahan data hasil wawancara bisa dilakukan dengan mencatat ulang atau dengan membuat transkrip hasil wawancara yang memuat keterangan dari informan untuk dijadikan kesimpulan sementara. Jika kesimpulan sementara belum memuaskan, maka dicari kembali data yang diperlukan untuk mencari jawaban lengkap untuk dianalisis dan dijadikan kesimpulan akhir.
2. Analisis data Dalam analisis data terdapat proses dan penjelasan tentang komponen-komponen yang penting dalam analisis data. Data yang diperoleh dari *key informant* maupun telaah dokumen akan dipilah untuk dikategorikan dan dihubungkan dengan jawaban-jawaban yang sesuai dengan pertanyaan penelitian. Proses analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:
 - a) Membaca kembali semua hasil data yang diperoleh dengan seksama
 - b) Meneliti jawaban dari wawancara dan hasil telaah dokumen
 - c) Menelaah dan menarik kesimpulan dalam penelitian

Dalam penelitian ini juga digunakan teknik triangulasi untuk memastikan keabsahan data dengan menggunakan data yang ada. Dengan membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian, triangulasi data digunakan untuk memeriksa kebenaran data dan juga untuk memperkaya data penelitian. Berdasarkan pemahaman terhadap data yang dikumpulkan, hasil penelitian akan dijelaskan secara sistematis, serta dapat digunakan untuk memberikan saran kepada PD Pasar Jaya Bendungan Hilir.

BAB IV

HASIL PENELITIAN[AA14][AA15][AA16]

A. Gambaran Lokus Penelitian

Pasar Jaya adalah perusahaan daerah yang mengelola dan mengembangkan pasar-pasar tradisional di DKI Jakarta. Didirikan pada tahun 1965, Pasar Jaya memiliki tujuan utama untuk menyediakan fasilitas perdagangan yang layak bagi pedagang serta masyarakat di ibu kota.



Gambar 4. 1 Logo Pasar Jaya

Sebagai bagian dari tugasnya, Pasar Jaya memiliki peran penting dalam mendukung keberlanjutan sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) melalui penyediaan fasilitas perdagangan, ruang usaha, dan layanan pendukung lainnya bagi para pedagang. Salah satu aspek strategis dari Pasar Jaya adalah kemampuannya untuk menjembatani antara para pedagang tradisional dengan konsumen dalam ekosistem pasar yang kompetitif. Pasar Jaya juga bekerja untuk meningkatkan daya saing pasar tradisional dalam menghadapi tantangan dari perkembangan pasar modern dan *e-commerce*.

Meninjau lingkup yang lebih kecil lagi di PD Pasar Jaya terdapat 12 area pasar di Jakarta dan salah satunya yaitu area 1 Jakarta Pusat yang terdiri dari daerah Bendungan Hilir, Lontar, Petojo dan Melati. Dalam pengelolaan pasar terdapat pedagang pagi dan pedagang malam, yang di mana para pedagang pagi berjualan di area dalam dengan menggunakan kios atau tempat penampungan sementara (TPS) dan untuk pedagang malam mereka berjualan di area parkir dengan mendirikan kaki lima.

Pasar Jaya Bendungan Hilir merupakan salah satu pasar tradisional yang berada di bawah pengelolaan Perumda Pasar Jaya. Berlokasi di kawasan Bendungan Hilir, Jakarta Pusat, pasar ini sudah dikenal sejak lama sebagai pusat aktivitas ekonomi masyarakat sekitar, terutama dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Lokasinya yang strategis dekat dengan pusat kota membuat Pasar Benhil menjadi tempat yang ramai dikunjungi oleh berbagai kalangan, mulai dari penduduk setempat hingga para pekerja kantor di sekitarnya.

Pasar Benhil dikenal sebagai tempat di mana para pedagang kecil dan menengah (UMKM) menjual berbagai barang, seperti sembako, sayur-mayur, buah-buahan, daging, ikan, pakaian, peralatan rumah tangga, dan lain-lain. Di sisi lain, pasar ini juga memiliki area khusus yang terkenal dengan pusat kulinernya, terutama masakan tradisional Betawi dan aneka makanan siap saji. Kelebihan ini menjadikan Pasar Benhil tidak hanya sebagai pasar tradisional, tetapi juga sebagai destinasi kuliner.

Perumda Pasar Jaya Bendungan Hilir menuangkan tujuan dan sasaran perusahaan pada suatu visi dan misi sebagai berikut:

Visi: Menjadi perusahaan pengelola pasar yang modern, unggul, dan berdaya saing dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat dan pelaku usaha.

Misi:

1. Menyediakan fasilitas pasar yang memadai dan modern untuk mendukung aktivitas perdagangan serta meningkatkan kenyamanan dan keamanan bagi pedagang dan pengunjung.
2. Memberdayakan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dengan menyediakan ruang usaha yang terjangkau dan fasilitas pendukung yang memadai guna mendorong pertumbuhan ekonomi lokal.
3. Meningkatkan daya saing pasar tradisional dengan melakukan inovasi manajemen, digitalisasi, dan strategi pemasaran yang efektif untuk menarik lebih banyak pengunjung dan memfasilitasi perdagangan yang lebih baik.

4. Menjaga stabilitas harga dan ketersediaan bahan pokok melalui pengelolaan rantai pasokan yang efisien dan pengawasan pasar yang ketat guna mendukung kestabilan ekonomi masyarakat.
5. Meningkatkan kesejahteraan pedagang dan masyarakat melalui program-program pengembangan usaha, pelatihan, dan penyediaan sarana yang mendukung keberlanjutan usaha bagi para pelaku usaha di pasar tradisional.

Visi dan misi ini mencerminkan komitmen Pasar Jaya dalam mengembangkan pasar tradisional, meningkatkan kesejahteraan pedagang, serta memberikan layanan terbaik kepada masyarakat sebagai bagian dari upaya mendukung perekonomian lokal di DKI Jakarta.

Penelitian yang berfokus pada Pasar Jaya Bendungan Hilir dapat mengeksplorasi beberapa aspek Keberhasilan Penagihan Piutang: Penelitian dapat mempelajari seberapa efektif proses penagihan piutang sewa lapak di Pasar Benhil, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan penagihan, serta menyarankan perbaikan dalam pengelolaan piutang.

Inovasi yang dilakukan di Pasar Jaya Bendungan Hilir dengan menggunakan sistem pembayaran *Cash Management System* (CMS) merupakan salah satu langkah modernisasi dalam pengelolaan pasar tradisional. CMS bekerja sama dengan BRI sebagai penyedia layanan ini, memfasilitasi transaksi keuangan yang lebih efisien antara pengelola pasar dan pedagang.

B. Penyajian Data dan Pembahasan

1. Faktor-Faktor Penyebab Keberhasilan Penagihan Piutang Pedagang Kaki Lima Pasar Jaya Bendungan Hilir

Setelah melakukan pengambilan dan pengolahan data, telah didapatkan hasil bahwa keberhasilan penagihan Piutang pedagang kaki lima Perumda Pasar Jaya Bendungan Hilir disebabkan oleh beberapa faktor. Di bawah ini dijelaskan faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan penagihan piutang para pedagang

kaki lima PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, dimulai dari penilaian risiko, *control environment, control activities, information & communication*, dan monitoring.

a. Risk Assessment

Risk assessment atau pelaksanaan penilaian risiko di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyatakan bahwa,

“Kami sebagai pihak pasar selalu melakukan penilaian risiko sebelumnya, seperti melihat stabilitas usaha para pedagang pada kemampuan bayar sewa. Seluruh pedagang kaki lima wajib mengikuti peraturan yang berlaku.”

Berdasarkan pernyataan Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir di atas, pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir secara aktif melakukan penilaian risiko sebelum menjalin hubungan dengan pedagang, dengan fokus pada stabilitas usaha pedagang dan kemampuan mereka untuk membayar sewa. Proses penilaian ini bertujuan untuk mengidentifikasi potensi risiko terkait kemampuan bayar pedagang, sehingga pihak pasar dapat mengelola dan memitigasi risiko tersebut secara efektif. Hal ini selaras dengan temuan telaah dokumen di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir yang tertuang pada Tabel 4.1 sebagai berikut,

Tabel 4.1 Rencana Penanganan Risiko di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir

Kode	Pernyataan Risiko	Keputusan/Opsi	Rencana Perlakuan Risiko /Program Mitigasi	PIC
1	2	3	4	5
UP.1.1	Pendapatan BPP bulan berjalan tidak mencapai 100%	Mitigate	1. Mengajukan permohonan atas tindak lanjut Surat Peringatan 2. Melakukan pemberitahuan secara intens / secara berkala terhadap saldo rekening Bank 3. Pemberitahuan ke HO terkait kendala tanggal pengebetan	1. Manager AREA 2. Divisi OPPA 3. Divisi Keuangan
UP.1.2	Piutang BPP tidak tertagih	Mitigate	1. Mengajukan permohonan atas tindak lanjut Surat Peringatan 2. Melakukan	1. Manager AREA 2. Divisi

			pemberitahuan secara intens / secara berkala terhadap saldo rekening Bank 3. Pemberitahuan ke HO terkait kendala tanggal pendebitan	OPPA 3. Divisi Keuangan
--	--	--	--	----------------------------

Sumber: PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, 2024

Tabel 4.1 di atas adalah *template* rencana penanganan risiko yang dimiliki oleh PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Berdasarkan tabel di atas, PD Pasar Jaya Bendungan Hilir telah memetakan risiko-risiko, antara lain: pendapatan Biaya Pengelolaan Pasar (BPP) bulan berjalan tidak mencapai 100% dan piutang BPP tidak tertagih. PD Pasar Jaya Bendungan Hilir juga telah menyusun rencana program mitigasi terhadap risiko-risiko tersebut.

Selain dokumen rencana penanganan risiko, bukti lain bahwa PD Pasar Jaya Bendungan Hilir telah melakukan penilaian risiko juga ditemukan pada Formulir Evaluasi & Perlakuan Risiko. Menurut ayu dalam Ayu (2023) “setiap pengajuan pembiayaan yang dilakukan oleh calon pembeli harus diuji atau dievaluasi terlebih dahulu untuk menentukan kelayakan pembiayaannya” Adapun Formulir Evaluasi & Perlakuan Risiko tersebut terdiri atas Formulir Identifikasi Risiko, Formulir Analisis Risiko, serta Formulir Evaluasi & Perlakuan Risiko. Formulir Identifikasi Risiko dapat dilihat pada Tabel 4.2 di bawah ini,

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Tabel 4.2 Formulir Identifikasi Risiko

A. IDENTIFIKASI RISIKO						
Kode	Pernyataan Risiko		Sumber Risiko		Dampak	Kategori Risiko
	No	Uraian Risiko	Internal	Eksternal		
1	2	3	4	5	6	7
UP.1.1	1	Pendapatan BPP bulan berjalan tidak mencapai 100%	1. Kurangnya man power 2. Kebijakan pendebetan BPP bulan berjalan dari tanggal 20 sampai dengan 30 membuat BPP bulan berjalan tidak tertagih secara maksimal. 3. Kondisi fisik bangunan Pasar yang kurang layak	1. Banyaknya pedagang k5 disekitar pasar 2. Keluhan pedagang terkait kondisi fisik bangunan pasar 3. Kurangnya kesadaran pedagang untuk membayar BPP	Pendapatan Perusahaan tidak tercapai	Risiko Keuangan
UP.1.2	2	Piutang BPP tidak tertagih	0	1. Keluhan pedagang terkait kondisi fisik bangunan 2. Pedagang kurang peduli terhadap pengisian saldo rekening	Piutang tidak tertagih meningkat	Risiko Keuangan

Sumber: PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, 2024

Berdasarkan tabel di atas, pendapatan BPP bulan berjalan tidak mencapai 100% dan piutang BPP tidak tertagih sama-sama berisiko terhadap keuangan perusahaan. pendapatan BPP bulan berjalan tidak mencapai 100% akan berdampak pada tidak tercapainya pendapatan perusahaan. Sementara piutang

BPP yang tidak tertagih akan berdampak pada meningkatnya piutang tak tertagih. Selanjutnya, Formulir Analisis Risiko dapat dilihat pada Tabel 4.3 di bawah ini,

Tabel 4.3 Formulir Analisis Risiko

B. ANALISIS RISIKO						
Program Pengendalian yang ada			Skor/Nilai Risiko Residu setelah Adanya Pengendalian			
Ada/ Belum Ada	Uraian	Keefektifan Program Pengendalian	Skor Kemungkinan Terjadi	Skor Dampak	Total Skor	Level Risiko
8	9	10	11	12	13	14
Ada	1. Melakukan pemberitahuan kepada pedagang untuk mengisi saldo 2. Memberikan law enforcement 3. Sudah melakukan inventarisasi data TU 4. Bersurat ke Manager Area terkait penambahan man power	Cukup Efektif	4	3	16	Tinggi
Ada	1. Memberikan informasi update piutang kepada pedagang 2. Memberikan informasi kepada pedagang untuk mengisi saldo rekening 3. Memberikan Surat Peringatan	Cukup Efektif	4	3	16	Tinggi

	kepada pedagang					
--	-----------------	--	--	--	--	--

Sumber: PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, 2024

Berdasarkan tabel di atas, PD Pasar Jaya Bendungan Hilir telah memiliki program pengendalian terhadap risiko pendapatan BPP bulan berjalan tidak mencapai 100% dan piutang BPP tidak tertagih, dengan keefektifan program yang dinilai cukup efektif. Formulis Evaluasi & Pengendalian Risiko dapat dilihat pada Tabel 4.4 di bawah ini,

Tabel 4.4 Formulis Evaluasi & Perlakuan Risiko

C. EVALUASI & PERLAKUAN RISIKO	
Keputusan/Opsi	Kegiatan Pengendalian yg masih dibutuhkan untuk pencegahan/mengurangi dampak risiko (mitigasi)
15	16
<i>Mitigate</i>	1. Mengajukan permohonan atas tindak lanjut Surat Peringatan 2. Melakukan pemberitahuan secara intens / secara berkala terhadap saldo rekening Bank 3. Pemberitahuan ke HO terkait kendala tanggal pendebitan
<i>Mitigate</i>	1. Mengajukan permohonan atas tindak lanjut Surat Peringatan 2. Melakukan pemberitahuan secara intens / secara berkala terhadap saldo rekening Bank 3. Pemberitahuan ke HO terkait kendala tanggal pendebitan

Sumber: PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, 2024

Sebagaimana Tabel 4.1 tentang Rencana Penanganan Risiko, Tabel 4.4 di atas juga menyebutkan hal yang sama, yakni terkait mitigasi atau kegiatan pengendalian yang masih dibutuhkan untuk mencegah/mengurangi dampak

risiko pendapatan BPP bulan berjalan tidak mencapai 100% dan piutang BPP tidak tertagih. Dengan demikian, berdasarkan Tabel 4.1 hingga Tabel 4.4, maka dapat disimpulkan bahwa PD Pasar Jaya Bendungan Hilir telah melakukan penilaian risiko. Dan lebih lanjut, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menambahkan,

“Untuk penanganan penilaian risiko, bisa dibilang kurang sering. Kami tidak langsung turun ke lapangan karena kebetulan di sini juga SDM per divisi hanya 1 orang. Jadi, untuk penagihan, kami hanya mengandalkan sistem CMS untuk sistem penagihan setiap bulannya yang akan otomatis masuk ke tagihan akun para pedagang yang terdaftar.”

Berdasarkan pernyataan di atas, meski PD Pasar Jaya Bendungan Hilir memang telah melaksanakan penilaian risiko, namun kegiatan penilaian risiko tersebut tidak dilakukan secara rutin. Hal tersebut terjadi disebabkan minimnya personel atau sumber daya manusia yang turun langsung ke lapangan, sehingga pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir lebih sering mengandalkan sistem CMS untuk sistem penagihan setiap bulannya.

Hal yang berbeda disampaikan oleh Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, *“Setiap satu bulan sekali, Mas.”*

Berdasarkan pernyataan Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, penilaian risiko rutin dilakukan setiap satu bulan sekali. Ini mencerminkan ketidaksesuaian dalam praktik penilaian risiko di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Pernyataan Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyoroti kurangnya frekuensi penilaian risiko, yang disebabkan oleh terbatasnya sumber daya manusia di lapangan. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada kesadaran akan pentingnya penilaian risiko, keterbatasan SDM mengakibatkan ketergantungan pada sistem CMS untuk proses penagihan, yang bisa mengindikasikan risiko yang tidak teridentifikasi. Sebaliknya, Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyatakan bahwa penilaian risiko dilakukan secara rutin setiap bulan.

Terkait kebijakan atau dasar dilakukannya penilaian risiko di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyampaikan,

“Kami melakukannya ya sesuai aturan yang berlaku dan yang tertera di peraturan Pasar Jaya.”

Berdasarkan pernyataan di atas, pelaksanaan penilaian risiko telah didasari oleh peraturan atau kebijakan yang ada di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Namun, Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya Nomor 117 Tahun 2023 tidak mencakup rincian spesifik tentang ketentuan penilaian risiko, yang menunjukkan adanya gap dalam regulasi yang dapat memengaruhi implementasi dan pemantauan risiko.

Dalam proses pelaksanaannya, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir mengaku menemukan sejumlah kendala. Berikut uraiannya,

“Kalau dari masalah, kami melihatnya dari kemampuan pembayaran sewa para pedagang kaki lima, karena semenjak Covid-19 stabilitas usaha di sini semakin menurun”.

Berdasarkan pernyataan di atas, dalam menilai masalah terkait penagihan sewa, fokus utama adalah pada kemampuan pembayaran sewa dari para pedagang kaki lima, terutama mengingat penurunan stabilitas usaha yang terjadi sejak pandemi Covid-19. Penurunan stabilitas usaha ini telah mempengaruhi kemampuan finansial pedagang untuk memenuhi kewajiban pembayaran sewa, sehingga menjadikan hal ini sebagai titik perhatian utama dalam evaluasi masalah.

Kendala lainnya disampaikan oleh Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir,

“Paling kalau dari pembayaran, para pedagang kurang peduli. Padahal, mereka punya kewajiban yang harus dibayarkan dan harus diingatkan”.

Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir mengaku bahwa terdapat adanya sikap acuh tak acuh dari pedagang terhadap tanggung jawab finansial mereka, yang dapat mengakibatkan dampak negatif bagi pengelolaan keuangan. Maka dari itu, penting adanya peran pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dalam mengingatkan para pedagang tentang kewajiban mereka.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa PD Pasar Jaya Bendungan Hilir telah berusaha melakukan penilaian risiko dengan mengidentifikasi stabilitas usaha pedagang dan kemampuan mereka dalam membayar sewa, hal ini juga sesuai dengan teori yang telah dibahas oleh Ladyanita Claudia (2020) *“penilaian risiko, merupakan proses pengidentifikasian dan analisa risiko yang berhubungan dengan pencapaian tujuan manajemen serta menentukan cara bagaimana risiko tersebut ditangani”*.

Hal ini juga dibuktikan dengan adanya dokumen rencana penanganan risiko dan Formulir Evaluasi & Perlakuan Risiko. Meskipun penilaian risiko sudah diadakan, frekuensinya kurang konsisten akibat terbatasnya sumber daya manusia, yang mengarah pada ketergantungan pada sistem CMS untuk penagihan.

Namun, terdapat ketidaksesuaian informasi mengenai pelaksanaan penilaian risiko yang menurut Kepala Divisi Administrasi & Keuangan telah dilakukan setiap satu bulan sekali. Selain itu, ketiadaan penilaian risiko dalam peraturan terkait menunjukkan perlunya perhatian lebih untuk meningkatkan kepatuhan dan efektivitas pengelolaan risiko. Di samping itu, penurunan stabilitas usaha pasca-pandemi dan sikap acuh pedagang terhadap kewajiban pembayaran menjadi tantangan utama yang perlu diatasi untuk memastikan kelangsungan operasional pasar. Penurunan stabilitas usaha ini juga merupakan hal yang berkaitan dengan kondisi ekonomi pedagang, Kondisi ekonomi pelanggan memainkan peran krusial dalam penagihan piutang karena dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk memenuhi kewajiban pembayaran tepat waktu. Ketika pelanggan mengalami kesulitan finansial, seperti penurunan pendapatan, pengangguran, atau ketidakstabilan ekonomi, mereka mungkin tidak mampu membayar piutang sesuai jadwal yang disepakati. Faktor-faktor ini dapat menyebabkan penundaan pembayaran atau kegagalan pembayaran sama sekali, yang berdampak pada arus kas perusahaan.

Terkait kemampuan finansial para pedagang dalam membayar sewa, Pedagang Buah & Sayuran menyampaikan opininya,

“Kita tahu sendiri sekarang apa-apa lagi naik, seperti kebutuhan sehari-hari, sudah begitu pembayaran sewa lapak di sini ada 2x, yang bulanan dan harian. Jadi, hal itu sangat memberatkan kami membayar sewa lapak.”

Kenaikan biaya kebutuhan sehari-hari, ditambah dengan kewajiban pembayaran sewa lapak yang dilakukan dua kali, baik secara bulanan maupun harian, sangat membebani para pedagang. Kewajiban untuk membayar sewa lapak dua kali dalam sebulan menambah beban finansial yang sudah berat akibat inflasi atau kenaikan harga kebutuhan.

Selain dikarenakan adanya kenaikan biaya kebutuhan sehari-hari dan pembayaran sewa sebanyak dua kali, faktor lainnya yang mendorong para pedagang dalam membayar piutang sewa disampaikan oleh Pedagang Tahu,

“Ya, saya paham kewajiban saya untuk membayar setiap bulan. Tapi kadang-kadang, karena kondisi ekonomi, saya harus memilih antara membayar sewa atau menggunakan uang itu untuk kebutuhan lain.”

Pedagang Tahu mengutarakan bahwa situasi ekonomi menjadi faktor kelancaran dalam membayar sewa. Terkadang, faktor ekonomi membuatnya harus membuat pilihan sulit antara membayar sewa atau memenuhi kebutuhan lainnya. Pedagang Tahu menambahkan pendapatnya,

“Faktor eksternal, seperti penurunan daya beli masyarakat dan situasi ekonomi sangat memengaruhi. Apalagi kalau ada hari-hari tertentu di mana pasar sepi, pendapatan turun drastis.”

Secara lebih spesifik, Pedagang Tahu menambahkan bahwa daya beli masyarakat menjadi faktor yang mempengaruhi para pedagang dalam membayar sewa. Jika kondisi pasar sedang sepi, maka secara otomatis pendapatan pun akan mengalami penurunan. Penurunan daya beli masyarakat mengindikasikan bahwa

konsumen pun tidak berada dalam kondisi ekonomi yang baik, yang mempengaruhi pendapatan pedagang.

Pembayaran sewa sebanyak dua kali (harian dan bulanan), kondisi ekonomi yang tidak stabil, dan daya beli masyarakat menjadi kendala tersendiri bagi sebagian besar pedagang di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dalam membayar sewa piutang. Meski demikian, Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran lainnya menyampaikan hal yang berbeda. *“Sampai saat ini, Mas, saya tidak ada kendala. Saya mah lancar-lancar saja mas, karena kan buat modal dagang kita supaya berkah.”*

Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran lainnya merasa tidak memiliki kendala signifikan dalam membayar kewajibannya, yakni piutang sewa. Ia sangat menyadari bahwa membayar sewa lapak/kios adalah modalnya untuk mencari nafkah.

Terkait kondisi ekonomi para pedagang, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menanggapi sebagai berikut. *“Sebenarnya kami sudah melakukan upaya untuk membantu para pedagang dengan meminjam modal ke bank, yaitu Bank BRI dengan tujuan membantu permodalan usaha demi kelangsungan usaha mereka.”*

Terkait kendala atau masalah dalam mengidentifikasi risiko di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, pihak pengelola pasar telah mengambil langkah proaktif untuk mendukung para pedagang dengan meminjam modal dari Bank BRI. Tujuan dari pinjaman tersebut adalah untuk membantu permodalan usaha pedagang, dengan harapan dapat memastikan kelangsungan usaha mereka. Langkah ini mencerminkan komitmen untuk membantu pedagang agar dapat mempertahankan dan mengembangkan usaha mereka, serta mengatasi tantangan ekonomi yang mungkin mereka hadapi.

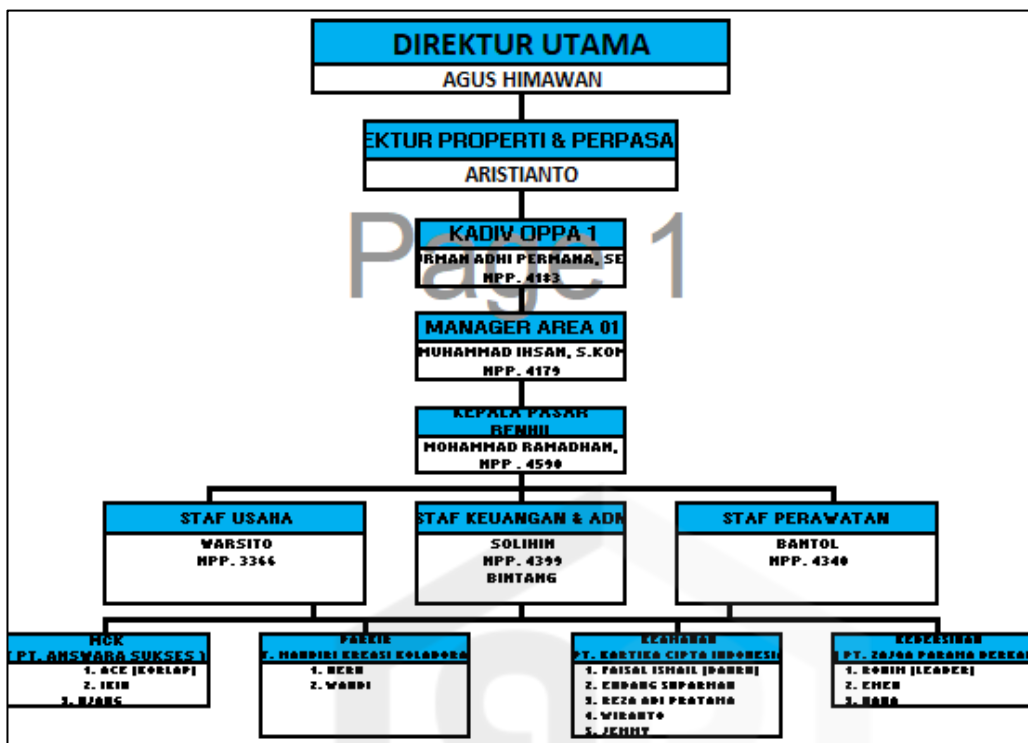
Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi ekonomi para pedagang sangat berpengaruh terhadap kemampuan mereka untuk memenuhi kewajiban pembayaran, khususnya dalam

konteks penagihan piutang. Kenaikan biaya hidup dan kewajiban pembayaran sewa lapak yang dilakukan dua kali—bulanan dan harian—membebani banyak pedagang, sehingga mereka menghadapi kesulitan dalam membayar sewa. Penurunan daya beli masyarakat dan situasi ekonomi yang tidak stabil juga mempengaruhi pendapatan pedagang, terutama pada hari-hari ketika pasar sepi. Meskipun beberapa pedagang dapat mengatasi beban ini tanpa masalah, sebagian besar merasakan dampak negatif dari kondisi ekonomi yang buruk. Untuk mengatasi masalah ini, pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir telah mengambil langkah-langkah proaktif, seperti meminjam modal dari Bank BRI, untuk mendukung permodalan dan kelangsungan usaha pedagang. Ini menunjukkan komitmen pengelola pasar dalam membantu pedagang menghadapi tantangan ekonomi dan memastikan keberlanjutan usaha mereka.

b. Control Environment

Control environment menjelaskan siapa saja yang bertanggungjawab atas suatu tugas dan bagaimana setiap pemangku kepentingan menjalankan perannya dengan baik. Pada proses penagihan utang pelanggan kompetensi, tugas, dan tanggung jawab setiap pegawai harus diatur dan dijalankan dengan tegas. Struktur organisasi PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dapat dilihat pada Gambar 4.2 di bawah ini:

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PD Pasar Jaya Bendungan Hilir

Sumber: PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, 2024

Dikutip dari hasil wawancara dengan Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, pihak yang melakukan penagihan piutang diuraikan sebagai berikut,

“Pihak yang bertanggung jawab dalam urusan pembayaran sewa menyewa kios adalah Divisi Admininstrasi & Keuangan. Namun, karena di sini kekurangan SDM, sehingga terkadang semua divisi di sini melakukannya”.

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, pihak yang bertanggungjawab atas pelaksanaan penagihan piutang adalah Divisi Admininstrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Sebagaimana dapat dilihat juga pada Gambar 4.2 di atas, Divisi Admininstrasi & Keuangan berada di bawah Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir membenarkan hal tersebut, *“Kepala Divisi Administrasi Keuangan dan Koordinator Lapangan Pedagang Kaki Lima, namanya Pak Endang.”*

Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir membenarkan bahwa penagihan piutang dilakukan olehnya sendiri dan berkoordinasi dengan Koordinator Lapangan Pedagang Kaki Lima bernama Pak Endang. Hal ini tentu menunjukkan adanya upaya kolaboratif dalam proses penagihan piutang di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Terkait pembagian tanggung jawab antara keduanya, Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir kembali menyampaikan,

“Kalau dari koordinator di lapangan biasanya Pak Endang dan kalau saya sendiri memonitor dan membuat data master pembayaran sewa lapak (CMS kaki lima)”.

Pernyataan Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menunjukkan pembagian tugas yang jelas antara Koordinator Lapangan, Pak Endang, dan Kepala Divisi Administrasi & Keuangan dalam pengelolaan pembayaran sewa lapak di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Peran Pak Endang sebagai koordinator di lapangan menekankan pentingnya kehadiran langsung untuk mengawasi aktivitas pedagang, sementara tanggung jawab Kepala Divisi dalam memonitor dan membuat data master pembayaran mencerminkan fungsi pengawasan dan dokumentasi yang krusial. Kolaborasi ini menciptakan sinergi antara operasional di lapangan dan manajemen administratif, yang dapat meningkatkan akurasi dan transparansi dalam pengelolaan pembayaran sewa.

Di sisi lain, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyampaikan hal lain,

“Sebenarnya tidak ada aturan yang mengatur pembagian tugas dalam melakukan penagihan di Pasar Jaya, sebab yang melakukan penagihan itu CMS-nya sendiri dengan by system setiap bulannya.”

Berdasarkan uraian di atas, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyampaikan bahwa tidak terdapat pembagian tanggung jawab khusus terkait pelaksanaan penagihan utang di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Seluruh proses penagihan utang dilakukan otomatis menggunakan sistem CMS setiap bulannya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, bahwa dalam menjalankan tanggung jawabnya, Ia

hanya melakukan *monitoring* dan membuat data master pembayaran sewa lapak melalui CMS. Artinya, penagihan memang dilakukan melalui sistem CMS tersebut. Namun, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menegaskan adanya pembagian akses terkait data penagihan,

“Akses data penagihan di Pasar Jaya Bendungan Hilir sangat terbatas. Internalnya, manajemen pasar, tim keuangan, dan IT memiliki akses sesuai peran masing-masing. Untuk pihak eksternal, hanya bank mitra seperti BRI, auditor eksternal, dan regulator yang diberikan akses terbatas sesuai kebutuhan dan prosedur keamanan yang ketat.”

Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir mengungkapkan bahwa akses data penagihan utang terbagi menjadi dua, yakni akses internal dan eksternal. Meski demikian, akses data penagihan di Pasar Jaya Bendungan Hilir sangat terbatas. Manajemen pasar, tim keuangan, dan IT memiliki akses sesuai peran mereka, sementara pihak eksternal seperti bank mitra, auditor, dan regulator hanya diberikan akses terbatas sesuai kebutuhan dan prosedur keamanan ketat.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penagihan piutang diatur oleh Divisi Administrasi & Keuangan, meskipun keterbatasan sumber daya manusia menyebabkan semua divisi terkadang terlibat. Kepala Divisi tersebut, yang berkolaborasi dengan Koordinator Lapangan Pedagang Kaki Lima, Pak Endang, bertanggung jawab untuk memonitor dan mengelola data pembayaran sewa, sedangkan penagihan utang dilakukan otomatis melalui sistem CMS setiap bulan. Meskipun tidak ada aturan formal tentang pembagian tugas, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menegaskan pentingnya akses data penagihan yang terbatas, dengan hanya manajemen internal dan pihak eksternal tertentu yang diberi akses sesuai kebutuhan dan prosedur keamanan. Kolaborasi ini menciptakan sinergi antara operasional dan manajemen yang dapat meningkatkan akurasi dan transparansi dalam pengelolaan pembayaran sejalan seperti teori yang diungkapkan oleh Rumamby dkk., (2021)

“Siapa saja yang bertanggungjawab atas suatu tugas dan bagaimana setiap pemangku kepentingan menjalankan perannya dengan baik. Pada

proses penagihan utang pelanggan kompetensi, tugas, dan tanggung jawab setiap pegawai harus diatur dan dijalankan dengan tegas”.

c. Control Activities

Sebuah perusahaan membutuhkan prosedur dan kebijakan tertulis dalam melakukan setiap proses bisnis perusahaan. Prosedur dan kebijakan tersebut mengatur secara tegas mengenai apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh seluruh komponen perusahaan. Hal ini juga selaras dengan yang disampaikan oleh

Terkait prosedur standar yang harus diikuti dalam proses penagihan utang, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyatakan bahwa,

“Karena di sini tidak ada penagihan, jadi untuk prosedur sesuai aturan dari CMS-nya dan kami sebagai pihak pengelola pasar hanya menegur secara personal kepada para pedagang yang memiliki tunggakan yang tinggi.”

Berdasarkan uraian wawancara di atas, tidak terdapat prosedur atau aturan khusus mengenai penagihan, sebab memang tidak dilakukan penagihan secara langsung kepada para pedagang. Hal ini didukung oleh pernyataan Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir,

“Sebenarnya kalau penagihan itu tidak ada karena ini sudah by system. Jadi, semuanya dilakukan oleh sistem dari bank yang bekerja sama”.

Sama seperti pernyataan Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir pun menegaskan bahwa proses penagihan utang dilakukan secara otomatis melalui sistem yang terintegrasi dengan bank mitra, sehingga tidak memerlukan penagihan manual. Adapun yang dimaksud *by system* dalam hal ini adalah sistem CMS itu sendiri.

Dalam Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya Nomor 117 Tahun 2023 tentang Ketentuan Penggunaan Tempat Usaha, Sarana Pendukung dan Pedagang Pelataran di Pasar-Pasar Milik Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya pun tidak diuraikan secara spesifik mengenai ketentuan khusus penagihan piutang. Bab VII Pasal 28 peraturan tersebut menyebutkan bahwa,

Pedagang yang menggunakan Tempat Usaha diwajibkan membayar Biaya Pengelolaan Pasar (BPP) sesuai tarif yang berlaku dengan metode *Cash Management System* (CMS) melalui Bank yang bekerja sama dengan Pasar Jaya.

Berdasarkan peraturan di atas, artinya pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir telah mengimplementasikan kebijakan tersebut dengan memberlakukan sistem CMS sebagai metode pembayaran piutang. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyatakan prosedur informal yang biasa dilakukan dalam rangka penagihan utang, yakni menyesuaikan dengan sistem CMS. Adapun proses penagihan piutang kepada para penyewa lapak/kios antara lain dilakukan melalui langkah berikut:

- a) Membuat daftar tagihan utang sesuai nominal yang telah ditetapkan oleh PD Pasar Jaya Benhil;
- b) Menghimbau untuk melakukan pembayaran CMS (Cash Management System);
- c) Debitur melakukan pembayaran melalui bank yang sudah bekerja sama dengan PD Pasar Jaya Benhil;
- d) Debitur mendapatkan bukti pembayaran dari bank tersebut; dan
- e) PD Pasar Jaya Bendungan Hilir berkoordinasi dengan bank yang bekerja sama dengan melakukan pendebitan dari pembayaran yang dilakukan debitur.

Terdapat berbagai pandangan terkait kemudahan sistem pembayaran sewa melalui CMS. Pedagang Tahu mengutarakan pandangannya sebagai berikut,

“Menurut saya, fasilitas dan sistem yang ada sekarang sudah cukup baik, apalagi dengan adanya CMS. Namun, terkadang sistemnya bisa agak ribet, terutama untuk kami yang tidak terbiasa dengan pembayaran digital. Mungkin ada yang merasa lebih nyaman dengan cara pembayaran yang lebih tradisional”.

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, sistem pembayaran melalui CMS sebenarnya sudah cukup baik. Namun, sistem pembayaran demikian tentu akan memberatkan bagi para pedagang yang tidak terbiasa dengan sistem pembayaran berbasis digital.

Terkait kemudahan sistem pembayaran sewa melalui CMS, Pedagang Kaki Lima Tempe secara terang-terangan menyampaikan bahwa,

“Kalau ditanya sistem yang mudah bagi pedagang buat pembayaran sewa lapak ini, ya lebih baik pembayaran dilakukan secara harian seperti dulu, Mas, sehingga tidak memberatkan pedagangnya.”

Melalui pernyataannya, Pedagang Kaki Lima Tempe menyampaikan bahwa sistem pembayaran lebih baik dilakukan secara harian. Hal ini juga merujuk pada pernyataannya dalam menyikapi kebijakan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dalam memberlakukan sistem CMS. Dibanding harus melakukan dua kali pembayaran (melalui sistem CMS dan harian di luar sistem CMS), akan lebih baik jika pembayaran hanya dilakukan secara harian.

Pernyataan Pedagang Kaki Lima Tempe didukung oleh pernyataan Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran sebagai berikut,

“Kami sebenarnya butuh sistem pembayaran yang lebih ringan dan fleksibel. Kalau bisa, pengelola pasar mengembalikan sistem penagihan seperti dulu, di mana kami bisa membayar setiap hari dengan jumlah yang lebih kecil, seperti Rp 5.000 per hari. Itu lebih mudah bagi kami karena sesuai dengan pendapatan harian yang tidak menentu”.

Berdasarkan pernyataan di atas, Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran juga lebih setuju bila sistem pembayaran dilakukan secara harian sebab dapat lebih menyesuaikan dengan pendapatan harian para pedagang.

Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran lainnya menyampaikan pendapat berbeda, *“Sudah, Mas. Sistem CMS sudah mempermudah pembayaran sewa lapak, Mas.”*

Menurut Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran lainnya, sistem CMS sudah mempermudah para pedagang dalam melakukan pembayaran sewa lapak. Menanggapi kondisi ini, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyampaikan opininya,

“Untuk penggunaan CMS secara operasional itu bagus, karena jelas dan transparan juga soal pembayarannya, serta terdata bulan per bulannya. Jadi, memungkinkan tidak akan terjadi kesalahan yang tidak diinginkan.”

Akan tetapi, kalau dari sudut pandang pedagang itu mereka lebih suka pembayaran sewa kios ini dengan manual, yang mana setiap harinya ditagih, sehingga tidak terlalu berat dalam pembayaran”.

Melalui Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyadari adanya kesulitan yang dialami oleh para pedagang melalui sistem CMS. Namun, tidak ada tindakan khusus yang dilakukan oleh pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir terkait kesulitan yang dialami para pedagang, sebab kembali lagi kepada kebijakan yang ada bahwa pembayaran BPP wajib dilakukan melalui sistem CMS.

Kondisi penjualan yang naik-turun mempengaruhi stabilitas para pedagang dalam melakukan pembayaran sewa. Terkait para pedagang yang memiliki tunggakan pembayaran sewa, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyatakan sikapnya,

“Kami memberikan surat peringatan kepada para pedagang, dan tahapannya yaitu: surat peringatan pertama selama 7 hari, surat peringatan kedua selama 7 hari, surat peringatan ketiga selama 7 hari juga, pemberitahuan penutupan, dan terakhir melakukan penutupan sementara.”

Sejalan dengan hasil wawancara di atas, Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya Nomor 117 Tahun 2023 tentang Ketentuan Penggunaan Tempat Usaha, Sarana Pendukung dan Pedagang Pelataran di Pasar-Pasar Milik Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya, tepatnya pada Bab VIII Pasal 29 Poin (4), secara lebih detail menjabarkan penerapan sanksi dan jangka waktunya. Jangka waktu penerapan sanksi di setiap tahapan dapat dilihat pada Tabel 4.5 di bawah ini,

Tabel 4.5 Jangka Waktu Penerapan Sanksi

No.	Tahapan	Pelaksana	Durasi
1	Surat Peringatan 1	Kepala Pasar/Manager Area/UPB	7 Hari
2	Surat Peringatan 2	Kepala Pasar/Manager Area/UPB	7 Hari
3	Surat Peringatan 3	Manager Area/UPB	7 Hari
4	Surat Pemberitahuan Penutupan Sementara	Manager Area/UPB	7 Hari
5	Penutupan Sementara	Kepala Pasar/Manager Area/UPB	15 Hari
6	Surat Permohonan Persetujuan Pembatalan Hak Pemakaian/Hak Sewa/Hak Pinjam Pakai	Kepala Divisi Operasional Pasar	5 Hari
7	Surat Persetujuan Pembatalan Hak Pemakaian/Hak Sewa/Hak Pinjam Pakai	Direktur Properti dan Perpasaran	5 Hari
8	SK Pembatalan Hak Pemakaian/Hak Sewa/Hak Pinjam Pakai	Manager Area/UPB	5 Hari
9	Surat Pemberitahuan Pengosongan TU	Manager Area/UPB	2 Hari
10	Pengosongan TU	Kepala Pasar/Manager Area/UPB	
	Total Durasi		60 Hari

Sumber: Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya Nomor 117 Tahun 2023

Berdasarkan hasil wawancara dan peraturan di atas, para pedagang yang memiliki tunggakan akan dikenakan sanksi, yang tentunya dilakukan dengan langkah (steps) dan jangka waktu tertentu. Pemberian sanksi ini merupakan upaya tegas yang berhak dilakukan oleh pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dalam pengendalian internal. Rumamby dkk. (2021) juga menyebutkan tindakan-tindakan yang diambil manajemen dalam rangka pengendalian intern.

Adapun contoh surat peringatan 1 hingga 3 tertuang dalam Lampiran 7,8,9 didaftar lampiran.

Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menambahkan terkait faktor keberhasilan penagihan piutang terhadap para pedagang/pelanggan, “Ya pasti kami memprioritaskan pedagang dengan tunggakan paling banyak sesuai yang ada di data keuangan”.

Berdasarkan kutipan hasil wawancara di atas, pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir akan memprioritaskan penagihan kepada para pedagang dengan tunggakan pembayaran terbanyak. Hal ini diharapkan menjadi faktor keberhasilan penagihan piutang itu sendiri.

Sampel data para pedagang dengan tunggakan piutang sewa terbanyak terlampir pada Tabel 4.6 di bawah ini,

Tabel 4 6 Sampel Data Para Pedagang dengan Tunggakan Piutang Sewa Terbanyak

No.	Nama Pedagang	Harga Sewa/bulan	Total Piutang	Lama Tunggakan
1	Usman	333.000	13.599.000	40 bln
2	Sudirman	333.000	11.983.500	35 bln
3	Satini	333.000	10.467.000	31 bln
4	Candra	333.000	7.294.500	21 bln
5	Lasyanti	333.000	6.999.000	21 bln
6	Asep Suhendra	333.000	6.964.500	20 bln
7	Kadiem	333.000	6.648.000	19 bln
8	Yaenuri	333.000	6.634.500	19 bln
9	Sutiono	333.000	6.139.500	18 bln
10	Wasman	333.000	6.139.500	18 bln

Sumber: PD Pasar Jaya Bendungan Hilir & Diolah oleh Peneliti

Data dalam Tabel 4.6 di atas menunjukkan 10 daftar pedagang dengan tunggakan piutang sewa terbanyak, di mana semua pedagang dikenakan harga sewa yang sama, yaitu Rp 333.000 per bulan. Dari informasi ini, terlihat bahwa pedagang atas nama Usman memiliki tunggakan tertinggi, yakni mencapai Rp 13.599.000 selama 40 bulan, menunjukkan ketidakmampuan atau indiscipliner dalam membayar sewa dalam jangka waktu yang lama. Rentang lama tunggakan bervariasi, mulai dari 18 bulan hingga 40 bulan, mencerminkan masalah sistemis dalam pengelolaan keuangan pedagang dan potensi risiko bagi PD Pasar Jaya. Keseragaman harga sewa menunjukkan bahwa faktor lain, seperti kondisi pasar atau manajemen keuangan individu, mungkin berkontribusi terhadap keterlambatan pembayaran ini.

Terkait pedagang dengan tunggakan yang banyak, Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyatakan, “Kalau yang paling banyak utangnya biasanya sering dikasih surat peringatan atau bahasanya surat cinta”.

Pernyataan Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir di atas menunjukkan bahwa pedagang dengan tunggakan terbanyak akan menerima surat peringatan sebagai tindakan formal untuk mengingatkan mereka tentang kewajiban finansial.

Gambar sampel data para pedagang dengan tunggakan piutang sewa paling sedikit terlampir pada Tabel 4.7 di bawah ini,

Tabel 4.7 Sampel Data Pedagang dengan Tunggakan Piutang Sewa Paling Sedikit

No.	Nama Pedagang	Harga Sewa/bulan	Total Piutang	Lama Tunggakan
1	Sariyem	333.000	166.500	1 bln
2	Kasiron	333.000	166.500	1 bln
3	Tumiyem	333.000	166.500	1 bln
4	Siti Fatimah	333.000	166.500	1 bln
5	Darmini	333.000	166.500	1 bln
6	Surani	333.000	333.000	1 bln
7	Sumiyem	333.000	333.000	1 bln
8	Sarbini	333.000	333.000	1 bln
9	M. Subhan	333.000	499.500	1 bln
10	Radin	333.000	499.500	1 bln

Sumber: PD Pasar Jaya Bendungan Hilir & Diolah oleh Peneliti

Tabel 4.7 di atas berisi informasi mengenai sampel data 10 pedagang yang memiliki tunggakan piutang sewa, dengan fokus pada jumlah tunggakan yang paling sedikit. Artinya, para pedagang di atas termasuk rajin dalam membayar sewa secara tepat waktu.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menerapkan sistem *Cash Management System (CMS)* untuk penagihan piutang sewa, yang dianggap efisien namun juga menimbulkan tantangan bagi pedagang yang tidak terbiasa dengan sistem digital. Sedangkan Braim & Mohammed (2023) menjelaskan *control activities* memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang ada sudah diterapkan dengan baik sehingga dapat menghindari pemborosan penggunaan aset dan menjaga kestabilan keuangan. Meskipun terdapat kebijakan dan prosedur yang jelas dalam penagihan, termasuk pemberian sanksi bagi pedagang yang terlambat membayar, respons pedagang bervariasi. Beberapa pedagang menginginkan kembali ke sistem pembayaran harian yang lebih fleksibel, sementara yang lain merasa sistem CMS sudah mempermudah. Data menunjukkan adanya pedagang dengan tunggakan signifikan, mencerminkan masalah keuangan yang lebih luas dan kebutuhan untuk meninjau kebijakan penagihan agar lebih responsif terhadap kondisi pedagang.

d. Information and Communication

Komunikasi dalam manajemen piutang melibatkan sistem internal yang memastikan penyebaran informasi penting kepada manajemen dan penyajian laporan keuangan yang akurat dan tepat waktu untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial.

Dalam rangka memberikan informasi terkait penagihan piutang kepada para pedagang, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyampaikan sebagai berikut,

“Teknologi yang kami gunakan dalam penyajian informasi terkait penagihan hutang di Pasar Jaya Bendungan Hilir adalah Sistem Manajemen Informasi (SMI) yang terintegrasi dengan perangkat lunak berbasis web untuk mengelola data hutang para pedagang. Teknologi ini memungkinkan kami untuk memantau status hutang secara real-time, mengirimkan pemberitahuan otomatis kepada pedagang mengenai jatuh tempo pembayaran, serta menghasilkan laporan keuangan yang lebih akurat dan efisien. Selain itu, kami juga memanfaatkan Customer Management System (CMS) BRI untuk memfasilitasi pembayaran secara digital. CMS ini membantu kami dalam memverifikasi dan mencatat pembayaran yang masuk, sehingga meminimalisir risiko keterlambatan atau kesalahan dalam penagihan hutang”.

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menggunakan teknologi canggih, yakni Sistem Manajemen Informasi (SMI) untuk mengelola dan memantau penagihan piutang secara *real-time*, mengirimkan pemberitahuan otomatis, serta menghasilkan laporan keuangan yang akurat dan efisien, serta menggunakan Customer Management System (CMS) BRI yang memfasilitasi pembayaran digital untuk meminimalkan risiko keterlambatan dan kesalahan.

Lebih lanjut, Staff Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menambahkan, sebagai berikut.

“Data penagihan biasanya diserahkan secara rutin setiap bulan oleh sistemnya, yakni sebelum tanggal 10. Jika penyerahan data melewati deadline, maka kami segera melakukan evaluasi untuk mengidentifikasi penyebabnya dan mengambil langkah cepat untuk menyelesaikan penyerahan data tersebut agar tidak mengganggu proses penagihan.”

Menurut Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, data penagihan diserahkan kepada para pedagang setiap bulan sebelum tanggal 10 melalui sistem. Jika terlambat, pihak pengelola pasar akan segera mengevaluasi dan mengambil langkah untuk memastikan penyerahan data tidak mengganggu proses penagihan.

Berbeda dengan Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyampaikan bahwa. *“Data penagihan diserahkan kepada pihak pedagang menggunakan hardcopy.”*

Berdasarkan pernyataan di atas, data penagihan juga diserahkan dalam bentuk *hardcopy*, yakni salinan fisik dari suatu dokumen atau informasi yang dicetak di atas kertas. Artinya, terdapat dua metode penagihan piutang yang dilakukan oleh pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, yakni *by sistem* dan *hardcopy*.

Adapun penulisan data tersebut telah disesuaikan dengan standar baku yang berlaku di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dan disesuaikan dengan para pedagang agar mereka mudah memahaminya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir,

“Ya, kami menggunakan standar baku penulisan dalam penyajian data penagihan. Format laporan, terminologi, dan struktur data sudah diatur agar konsisten dan mudah dipahami oleh semua pedagang. Dengan ini membantu memastikan keakuratan dan efisiensi dalam proses penagihan sewa menyewa lapak melalui sistem CMS.”

Pernyataan di atas didukung oleh pernyataan dari Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. *“Sudah ber-template yang tertera nama, nomor rekening, nomor kios, dan PPN.”*

Dari kutipan wawancara di atas, PD Pasar Jaya Bendungan Hilir telah bertindak untuk mencatat, memproses dan melaporkan transaksi yang sesuai untuk menjaga akuntabilitas (Rumamby et al., 2021).

Adapun contoh penulisan data tagihan piutang sebagaimana disampaikan oleh Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dapat dilihat pada tabel di bawah ini,

Tabel 4.8 Contoh Penulisan Data Tagihan Piutang

DATA PEDAGANG K-5 (MALAM) GELARAN AREA PARKIR								
AREA-1 JAKARTA PUSAT								
NO.	PASAR	TU LAMA PETOJO ILIR	NO. TU GELARAN	NO. REK BRI	NAMA REKENING	Tarif BPP + PPN 11%	PIUTANG S/D 2023	LEMBAR S/D 2023
	3		6	7	8	45.947.3	530.435.1	2.135
52	1. BENHIL	K5_BEN_A.L00.GLR.064	K5_BEN_A.L00.GLR.064	096901026348535	ROBA1	166.500	499.500	3
53	1. BENHIL	K5_BEN_A.L00.GLR.065	K5_BEN_A.L00.GLR.065	096901026321533	SARBINI	333.000	-	-
54	1. BENHIL	K5_BEN_A.L00.GLR.066	K5_BEN_A.L00.GLR.066	096901026441537	USMAN	333.000	12.933.000	39
55	1. BENHIL	K5_BEN_A.L00.GLR.067	K5_BEN_A.L00.GLR.067	096901026440531	SRI LESTARI	333.000	1.332.000	4
56	1. BENHIL	K5_BEN_A.L00.GLR.068	K5_BEN_A.L00.GLR.068	096901026439530	KASIM	166.500	2.992.500	18
57	1. BENHIL	K5_BEN_A.L00.GLR.069	K5_BEN_A.L00.GLR.069	096901026438534	RATMO	166.500	666.000	4
58	1. BENHIL	K5_BEN_A.L00.GLR.070	K5_BEN_A.L00.GLR.070	096901026437538	SUHERMAN	166.500	1.995.000	12
59	1. BENHIL	K5_BEN_A.L00.GLR.071	K5_BEN_A.L00.GLR.071	096901026436532	H. SOBARI	333.000	999.000	3

Sumber: Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, 2024

Terkait komunikasi yang dilakukan oleh pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran mengungkapkan pendapatnya sebagai berikut. *“Kalau untuk komunikasi antara pedagang dan pengelola pasar itu berjalan dengan semestinya, Mas, karena kan untuk peringatan pembayaran sewa lapak itu melalui CMS.”*

Menurut Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran, komunikasi antara pedagang dan pengelola pasar berjalan lancar karena peringatan pembayaran sewa lapak dilakukan melalui CMS. Hal ini juga selaras dengan apa yang disampaikan oleh Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir bahwa pihak pengelola pasar memanfaatkan CMS untuk penagihan piutang.

Terkait para pedagang yang mengalami keterlambatan dalam pembayaran sewa, Pedagang Kaki Lima Tempe menyampaikan opininya. *“Ya mereka juga*

ngertiin kami sebagai pedagang ya, Mas. Mereka juga tahu kalau pemasukan kami memang lagi menurun, mereka tetap baik-baik saja menegur kami.”

Menurut Pedagang Kaki Lima Tempe, pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir memahami kondisi para pedagang dikala mengalami penurunan pemasukan dan tetap menegur mereka dengan baik.

Opini lain juga disampaikan oleh Pedagang Tahu,

“Komunikasi dari pihak pasar sebenarnya sudah ada, mereka memberikan peringatan. Namun, mungkin bisa lebih rutin dan dengan cara yang lebih personal, misalnya langsung ke WhatsApp atau SMS ke pedagang.”

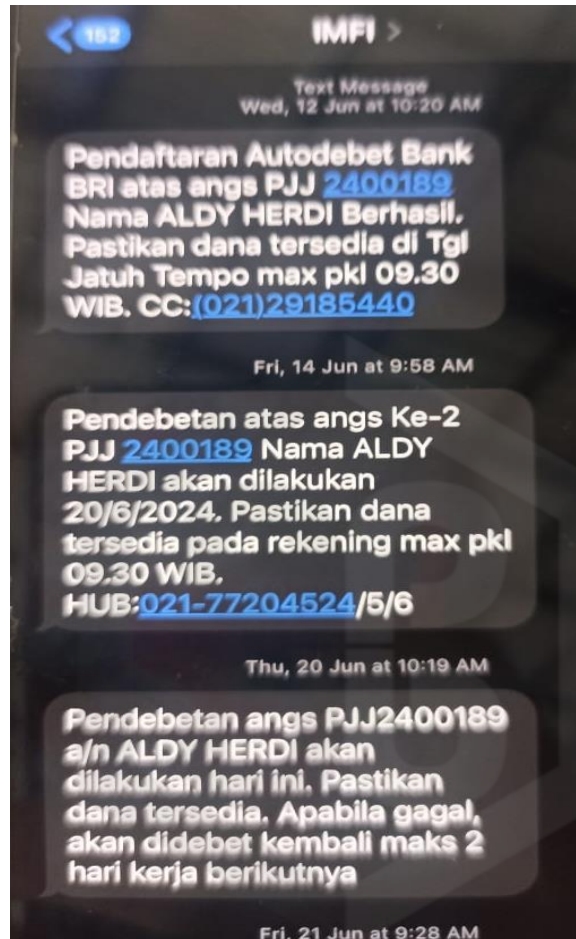
Pedagang Tahu memberikan opini bahwa pihak pasar sudah memberikan peringatan, tetapi komunikasi hanya melalui sistem CMS saja belum cukup, melainkan dapat ditingkatkan dengan lebih rutin dan personal melalui aplikasi WhatsApp atau SMS. Selaras dengan hal ini, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyampaikan,

“Untuk data diserahkan kepada pihak terkait yakni pedagang dengan menggunakan media digital melalui sistem yang terintegrasi dari CMS. Namun, untuk situasi tertentu, kami juga menggunakan media manual, terutama jika diperlukan dokumentasi fisik.”

Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir mengaku data penagihan memang diserahkan kepada pedagang melalui sistem digital terintegrasi CMS, namun dalam situasi tertentu, pihak pasar bahkan juga menggunakan media manual untuk dokumentasi fisik.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Berikut ini disajikan contoh penagihan yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya Bendungan Hilir setiap bulannya kepada para pedagang. Contoh penagihan tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini,



Gambar 4.3 Contoh Penagihan Piutang Sewa melalui Aplikasi SMS

Sumber: Pedagang Kaki Lima PD Pasar Jaya Bendungan Hilir

Gambar di atas adalah contoh penagihan yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya Bendungan Hilir setiap bulannya kepada para pedagang melalui aplikasi *short message service* (SMS). Artinya, selain melakukan penagihan melalui sistem CMS, pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir juga telah melakukan penagihan melalui aplikasi lainnya, seperti SMS. Hal ini sebagaimana diharapkan oleh para pedagang.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menggunakan teknologi canggih Sistem Manajemen Informasi (SMI) dan Customer Management System (CMS) BRI untuk memantau dan mengelola penagihan piutang secara real-time, serta menghasilkan laporan keuangan yang akurat. Data penagihan yang dilengkapi dengan standar baku penyajian data diserahkan setiap bulan sebelum tanggal 10, dan jika ada keterlambatan, evaluasi dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut. Meski utamanya telah difasilitasi oleh sistem CMS, namun pihak PD Pasar Jaya juga telah memfasilitasi pemberian informasi terkait penagihan piutang melalui aplikasi SMS.

e. Monitoring

Pemantauan (*monitoring*) terkait penagihan utang yang dilakukan oleh pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dilakukan oleh Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir sendiri. Proses pelaksanaan pemantauan disampaikan oleh Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir berikut ini,

“Pemantauan terhadap proses penagihan utang dilakukan secara rutin. Kami menggunakan sistem digital untuk memantau status pembayaran secara *real time*, dan juga melakukan *review* berkala untuk memastikan bahwa semua penagihan berjalan sesuai jadwal.”

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, pemantauan terhadap proses penagihan piutang telah dilakukan secara rutin. PD Pasar Jaya Bendungan Hilir memiliki sistem pemantauan berbasis digital yang konsisten dan terjadwal untuk mengawasi proses penagihan piutang. Sistem digital yang *real time* memungkinkan pemantauan yang lebih efisien dan cepat, serta memungkinkan deteksi dan respons terhadap masalah pembayaran secara langsung.

Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menambahkan. “Pastinya hampir setiap bulan ada. Selalu. Apalagi yang banyak tunggaknya.”

Monitoring penagihan piutang dilakukan secara rutin setiap bulan, dengan penekanan bahwa kegiatan ini konsisten dan intensif, terutama pada kasus di mana terdapat banyak tunggakan.

Berbagai tanggapan dilontarkan oleh para pedagang terkait pemantauan (*monitoring*) yang dilakukan oleh pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran menyampaikan pendapatnya terlebih dahulu,

“Pemantauan buat para pedagang ya stabil saja, Mas. Tapi, yang jadi masalah pemantauan terhadap pungutan liar ini, Mas. Saya kadang bingung sama pengelola pasar. Bahkan malah disuruh tanya sendiri kepada yang menagih penyewaan lapak per hari kalau mereka ada surat resminya tidak untuk penagihan lapak. Ya kami bingung, Mas, seharusnya kan itu tugasnya pengelola pasar dalam pemantauan operasional di pasar ini.”

Pengakuan dari Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran menunjukkan bahwa pemantauan terhadap aktivitas pedagang berjalan dengan baik dan stabil. Namun, terdapat masalah dalam pemantauan pungutan liar. Pengelola pasar terkesan tidak memberikan informasi yang jelas atau tidak menjalankan tanggung jawab mereka dengan baik, yang mana pemantauan operasional, termasuk pemantauan pungutan liar, seharusnya merupakan tanggung jawab pengelola pasar.

Pembayaran liar lapak dalam penagihan piutang merujuk pada praktik di mana pedagang atau penyewa melakukan pembayaran sewa lapak secara tidak resmi atau di luar ketentuan yang berlaku, seperti membayar dengan jumlah yang tidak sesuai, atau melakukan pembayaran di luar jadwal yang telah ditetapkan. Praktik ini dapat menimbulkan masalah administrasi dan keuangan, seperti kesulitan dalam pencatatan yang akurat dan potensi ketidakadilan di antara pedagang yang mematuhi aturan.

PD Pasar Jaya Bendungan Hilir memberlakukan sistem CMS untuk memfasilitasi para pedagang dalam melakukan pembayaran piutang sewa. Terkait kebijakan pembayaran menggunakan sistem CMS, Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran menyikapinya sebagai berikut,

“Masalahnya, selain pembayaran melalui CMS, ada penagihan liar yang dilakukan oleh oknum lain, yang meminta uang sebesar Rp 5.000 per hari. Jadi, ini sangat membebani kami sebagai pedagang karena rasanya seperti membayar dua kali. Total biaya yang harus kami keluarkan setiap harinya jadi terlalu besar, apalagi kondisi penjualan sedang menurun.”

Berdasarkan uraian wawancara di atas, Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran mengungkapkan permasalahan yang dihadapi pedagang terkait dengan biaya tambahan yang membebani mereka. Meskipun sudah melakukan pembayaran melalui CMS, pedagang masih menghadapi penagihan liar dari oknum lain yang meminta uang sebesar Rp 5.000 per hari. Situasi ini menyebabkan beban finansial yang berat karena pedagang merasa seolah-olah mereka membayar dua kali. Biaya total yang harus dikeluarkan setiap hari menjadi terlalu besar, terutama di tengah kondisi penjualan yang menurun, yang semakin memperburuk tekanan ekonomi yang mereka alami.

Hal serupa juga dialami oleh Pedagang Tahu. Ia menyatakan bahwa,

“Untuk CMS sudah jelas kebijakannya, cuma yang saya bingung kenapa ada pembayaran harian sebesar Rp. 5,000,- per hari, Mas. Itu yang masih saya bingung.”

Di sisi lain, Pedagang Kaki Lima Tempe juga menyampaikan keresahannya,

“Kalau untuk kebijakan dari pembayaran sewa lapaknya masih kurang jelas, Mas. Jadi, di sini ada dua pembayaran, yakni harian dan bulanan, sehingga agak membingungkan dan tidak jelas kebijakannya.”

Sama halnya dengan hasil wawancara dengan Pedagang Kaki Lima Buah & Sayuran, dua informan kunci di atas juga mengungkapkan kebingungan terkait kebijakan pembayaran sewa lapak yang dianggap tidak jelas, dengan adanya dua opsi pembayaran harian dan bulanan yang menyebabkan ketidakpastian bagi penyewa. Ketidakjelasan ini memperburuk situasi ketika dihubungkan dengan adanya pembayaran liar lapak, karena kebingungan dalam kebijakan resmi dapat membuka celah bagi praktik penagihan yang tidak sah. Jika pedagang sudah

bingung dengan peraturan resmi, mereka mungkin lebih rentan terhadap penagihan liar yang tidak sesuai dengan ketentuan yang sebenarnya, sehingga memperburuk beban finansial mereka dan meningkatkan keraguan tentang keabsahan pembayaran yang diminta oleh oknum.

Pedagang Kaki Lima Tempe kembali menegaskan,

“Pasti paham, Mas. Yang jadi pikiran kan ada dua pembayaran ini, Mas. Jadi bikin males para pedagang khususnya saya, karna saya sudah bayar sewa lapak yang Rp. 5000.- per hari.”

Berdasarkan uraian di atas, Pedagang Kaki Lima Tempe pun telah memahami kewajibannya untuk membayar piutang sewa. Namun, lagi-lagi, adanya pembayaran sewa sebanyak dua kali (melalui sistem CMS dan di luar sistem CMS) menjadi faktor tersendiri yang menghambat para pedagang untuk membayar sewa secara teratur. Padahal, sudah jelas diatur dalam Peraturan Direksi Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya Nomor 117 Tahun 2023 bahwa pembayaran BPP salah satunya sewa hanya dilakukan melalui sistem CMS. Pembayaran sewa per bulan melalui sistem CMS sudah pasti teralokasi langsung ke pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Namun, tidak diketahui secara pasti akan ke mana dan untuk siapa pembayaran sewa harian tersebut digunakan. Ini tentu akan menjadi risiko tersendiri bagi pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir mengenai adanya dugaan penyalahgunaan terhadap uang tersebut.

Adapun contoh karcis pembayaran liar sewa lapak di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir sebagaimana yang disampaikan oleh para pedagang kaki lima tertuang dalam Gambar 4.8



Gambar 4.4 Contoh Penagihan Sewa Lapak Liar (4.7)

Sumber: Pedagang Kaki Lima PD Pasar Jaya Bendungan Hilir

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan pembayaran sewa lapak di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menimbulkan kebingungan dan beban finansial tambahan bagi para pedagang. Meskipun pembayaran sewa lapak telah diatur secara resmi melalui sistem CMS, beberapa pedagang menghadapi penagihan liar yang meminta pembayaran tambahan di luar sistem tersebut, yakni sebesar Rp 5.000 per hari. Ketidakjelasan kebijakan, dengan adanya opsi pembayaran harian dan bulanan yang tidak konsisten, memperburuk situasi ini. Akibatnya, pedagang merasa seperti membayar dua kali, meningkatkan total biaya yang harus mereka keluarkan, dan semakin memberatkan mereka di tengah kondisi penjualan yang menurun. Adanya ketidakpastian mengenai kejelasan dan alokasi pembayaran sewa harian di luar CMS juga menimbulkan risiko potensi penyalahgunaan dan keraguan mengenai transparansi pengelolaan dana oleh PD Pasar Jaya Bendungan Hilir.

Pedagang Kaki Lima Tempe menyampaikan keluhan serupa,

“Hmmm bagaimana ya mas, kadang pengelola pasar saja masa gak tahu kalau ada hal semacam ini, adanya pembayaran yang harian dan

bulanan. Kalau dinilai pemantauannya berarti kan kurang ya, Mas, karena dengan hal kaya gini aja mereka gak tahu.”

Pernyataan Pedagang Kaki Lima Tempe menunjukkan bahwa pemantauan pengelola pasar dianggap tidak memadai atau kurang efektif. Jika pengelola pasar tidak mengetahui pembayaran yang terjadi di lapangan, ini menunjukkan adanya kelemahan dalam sistem pemantauan. Hal ini mencerminkan ketidakpuasan terhadap efektivitas pengawasan dan manajemen keuangan pasar. Maka dari itu, pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir butuh untuk meningkatkan sistem pemantauan dan komunikasi untuk memastikan bahwa pengelola pasar memiliki informasi yang lengkap dan akurat mengenai semua transaksi yang terjadi.

Selaras dengan hal di atas, Pedagang Kaki Lima Tempe juga menegaskan, “Dari pihak pasarnya dulu, Mas, buat kebijakan yang transparan, pembayarannya yang benar yang mana. Nantinya pedagang juga akan membayar sewa lapaknya jelas, kalau gini kan bingung, Mas.”

Terdapat kebutuhan mendesak untuk pengelola pasar untuk membuat kebijakan pembayaran yang lebih transparan dan jelas. Kebingungan yang dialami oleh pedagang disebabkan oleh dalam kebijakan yang ada saat ini tidak jelas. Dengan kebijakan yang lebih terbuka dan terperinci, pedagang akan lebih memahami kewajiban mereka dan dapat melakukan pembayaran sewa lapak dengan lebih tepat.

Evaluasi lainnya terkait sistem pemantauan yang dilakukan oleh pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir disampaikan Pedagang Kaki Lima Tahu. “Mungkin dengan mendekatkan diri ke pedagang, bukan hanya lewat sistem. Pihak pasar bisa sering turun ke lapangan untuk berbicara langsung dengan pedagang, agar kami merasa lebih diperhatikan dan didukung.”

Berdasarkan hasil kutipan wawancara di atas, pendekatan yang lebih personal, seperti kunjungan lapangan dan interaksi langsung dengan pedagang, diusulkan sebagai cara untuk meningkatkan hubungan antara pihak pasar dan pedagang. Mengandalkan sistem digital saja dianggap tidak cukup untuk

membuat pedagang merasa diperhatikan dan didukung, maka dari itu pendekatan langsung dianggap penting untuk memperkuat hubungan dan meningkatkan dukungan yang dirasakan oleh pedagang.

Berbeda dengan pendapat pedagang kaki lima di atas, Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menyatakan bahwa, “Manual saja, *face to face* ke pedagang sambil membawa data master CMS kaki lima.”

Berdasarkan pernyataan Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, proses *monitoring* penagihan piutang dilakukan secara tatap muka (*face to face*) dengan para pedagang. Padahal, para pedagang menyampaikan bahwa kegiatan *monitoring* hanya mengandalkan sistem digital. Ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara pernyataan Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dan pengalaman para pedagang terkait proses *monitoring* penagihan piutang.

Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menambahkan. “Pihak yang bertanggungjawab dalam melakukan pemantauan adalah Pak Endang selaku koordinator lapangan.”

Berdasarkan pernyataan di atas, artinya memang terjadi proses pemantauan (*monitoring*) secara langsung (*face to face*) ke para pedagang dalam penagihan piutang, yang dalam hal ini dilakukan oleh Pak Endang selaku koordinator lapangan.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menerapkan sistem pemantauan penagihan piutang secara rutin, baik melalui teknologi digital yang memungkinkan *monitoring real time*, maupun dengan interaksi langsung antara pengelola dan pedagang. Meskipun Kepala Divisi Administrasi & Keuangan menyatakan bahwa pemantauan dilakukan tatap muka, para pedagang mengeluhkan tidak jelasnya kebijakan dan pemantauan terkait pungutan liar, yang menunjukkan adanya kelemahan dalam pengawasan. Para pedagang juga menginginkan

pendekatan yang lebih personal dan transparan agar mereka merasa diperhatikan dan memahami kewajiban pembayaran mereka dengan lebih baik. Hal ini menyoroti perlunya peningkatan komunikasi dan evaluasi dalam sistem pemantauan untuk memastikan efisiensi dan efektivitas penagihan piutang di pasar.

Selain monitoring yang dilaksanakan dalam lingkup penagihan, monitoring atau pengawasan juga dilaksanakan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan bisnis perusahaan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Terkait hal ini, Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menjelaskan aspek utama dalam pengawasan operasional pasar,

“Fokus utama dalam pengawasan operasional pasar meliputi kebersihan, keamanan, dan ketertiban area pasar. Kami juga memastikan bahwa transaksi berlangsung dengan baik, fasilitas terjaga, dan semua pedagang mematuhi aturan yang berlaku. Selain itu, pengelolaan arus keluar masuk barang dan pengawasan terhadap aktivitas ilegal juga menjadi perhatian kami.”

Pengawasan operasional pasar terutama berfokus pada tiga aspek utama: kebersihan, keamanan, dan ketertiban area pasar. Pengawasan ini melibatkan pemantauan transaksi untuk memastikan kelancaran, menjaga fasilitas agar tetap dalam kondisi baik, serta memastikan bahwa semua pedagang mematuhi peraturan yang ada. Selain itu, pengawasan yang dilakukan pengelola pasar juga menunjukkan perhatian terhadap pengelolaan arus barang dan pengawasan terhadap aktivitas ilegal, yang menambah dimensi pengawasan untuk mencakup aspek operasional yang lebih luas. Dengan demikian, pengawasan pasar tidak hanya bertujuan menjaga kondisi pasar yang layak, tetapi juga mencegah pelanggaran dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Kepala Divisi Administrasi & Keuangan PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. *“Perawatan, meliputi gedung dan lahan kaki lima, lalu pembayaran kewajiban mereka dan keamanan.”*

Kegiatan pengawasan dilakukan secara berkala. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir,

“Pengawasan dilakukan setiap hari oleh tim yang bertugas di lapangan. Kami juga melakukan inspeksi mingguan dan bulanan untuk memastikan semua aspek operasional berjalan sesuai standar.”

Berdasarkan hasil kutipan wawancara di atas, pengawasan dilakukan secara rutin oleh tim lapangan setiap hari untuk memastikan operasi pasar berjalan dengan lancar. Selain pengawasan harian, dilaksanakan juga inspeksi mingguan dan bulanan yang bertujuan untuk mengevaluasi seluruh aspek operasional pasar dan memastikan kepatuhan terhadap standar yang telah ditetapkan. Dengan kombinasi pengawasan harian dan inspeksi berkala, pendekatan ini bertujuan untuk menjaga kualitas operasional pasar secara konsisten dan mengidentifikasi serta mengatasi masalah sebelum menjadi isu yang signifikan.

Kepala PD Pasar Jaya Bendungan Hilir juga menegaskan adanya prosedur khusus terkait proses pengawasan,

“Ya, kami memiliki prosedur khusus. Ketika masalah diidentifikasi selama pengawasan, kami segera mencatatnya dan menyusun laporan. Tim terkait kemudian diberi tugas untuk menindaklanjuti dan menyelesaikan masalah tersebut dalam jangka waktu yang ditentukan. Evaluasi dilakukan untuk memastikan masalah tidak terulang.”

Kutipan wawancara di atas menjelaskan prosedur sistematis yang diterapkan ketika masalah teridentifikasi selama pengawasan. Prosedur ini mencakup pencatatan masalah dan penyusunan laporan segera setelah masalah ditemukan, diikuti dengan penugasan kepada tim terkait untuk menindaklanjuti dan menyelesaikan masalah dalam batas waktu yang telah ditentukan. Selanjutnya, evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa masalah yang sama tidak terulang di masa depan.

Kepala Divisi Administrasi & Keuangan Bendungan Hilir juga menyampaikan prosedur khusus terkait proses pengawasan,

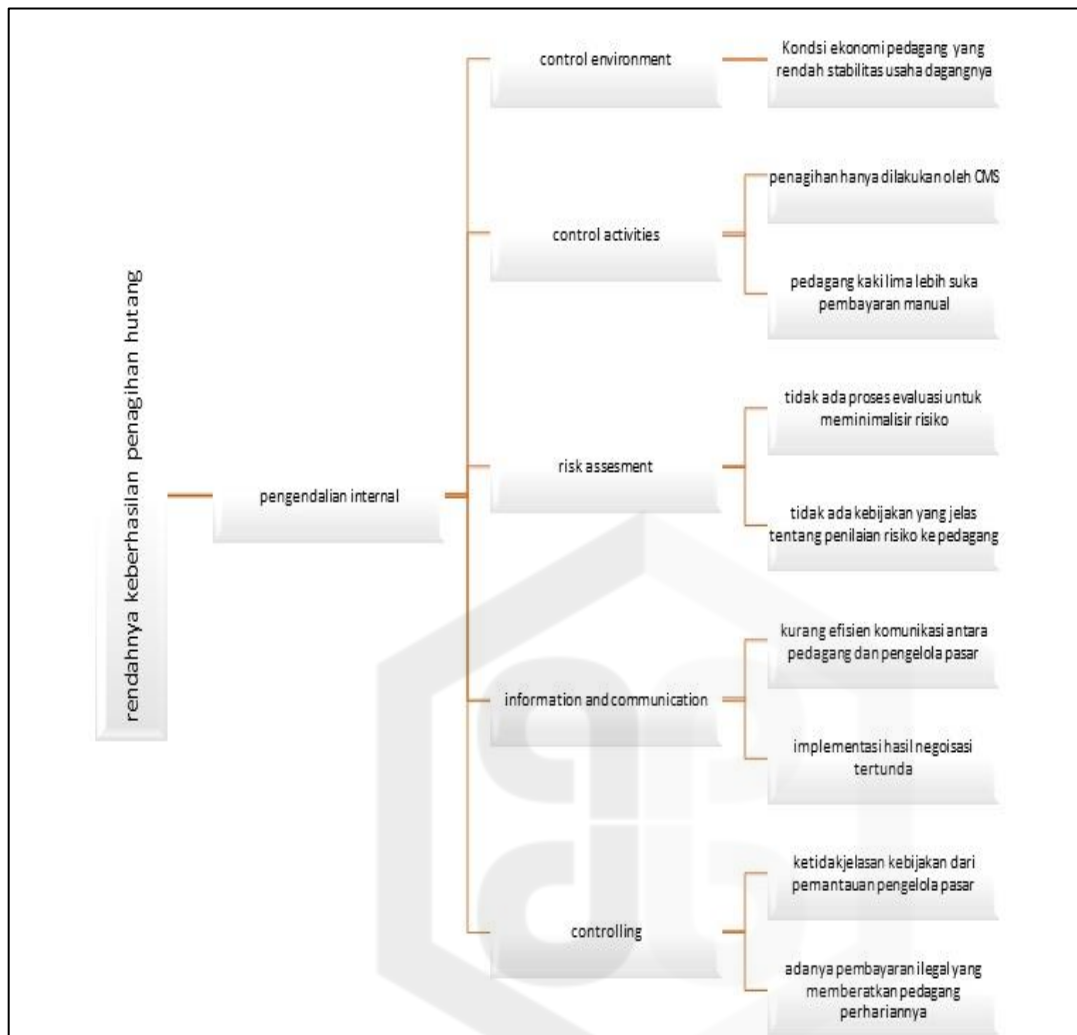
“Sesuai peraturan yang sudah ada, seperti keamanan itu tugasnya security tapi kalau perawatan kebersihan lahan itu tugasnya outsourcing yang bertugas membersihkan lahan pedagang kaki lima.”

Kutipan wawancara di atas menjelaskan lebih detail pembagian tugas berdasarkan peraturan yang ada, di mana keamanan ditangani oleh petugas

keamanan (*security*) dan perawatan kebersihan lahan diserahkan kepada pihak *outsourcing*. Pembagian tanggung jawab ini mencerminkan upaya untuk memastikan bahwa masing-masing aspek, yaitu keamanan dan kebersihan, dikelola oleh pihak yang tepat sesuai dengan keahlian mereka.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan operasional di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dilakukan secara menyeluruh dan rutin untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan pasar mematuhi peraturan yang ditetapkan. Fokus utama dari pengawasan ini mencakup kebersihan, keamanan, ketertiban area pasar, serta pemantauan transaksi, fasilitas, dan kepatuhan pedagang terhadap aturan. Pengawasan dilakukan setiap hari oleh tim lapangan, dengan tambahan inspeksi mingguan dan bulanan untuk mengevaluasi seluruh aspek operasional. Prosedur khusus diterapkan untuk menangani masalah yang ditemukan, termasuk pencatatan, pelaporan, penugasan tim untuk penyelesaian, dan evaluasi untuk mencegah masalah yang sama terulang. Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga standar operasional yang tinggi dan mencegah pelanggaran, memastikan pasar berfungsi dengan efisien dan sesuai regulasi. Karna dalam keberhasilan penagihan piutang pelaku sewa kios, pengawasan berperan untuk memastikan standar penagihan piutang telah sejalan sesuai apa yang direncanakan dengan kebijakan dan prosedur yang ada (Djadjuli 2018).

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A



Bagan 4.1 Diagram rendahnya keberhasilan penagihan piutang di PD Pasar Jaya

Sumber: Diolah oleh peneliti

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

2. Sintesis Pemecahan Masalah: Upaya Meningkatkan Keberhasilan Penagihan Utang Pada PD Pasar Jaya Bendungan Hilir

Diperlukan upaya perbaikan pada rendahnya keberhasilan penagihan piutang dari kewajiban sewa lapak para pedagang di Perumda Pasar Jaya Bendungan Hilir. Dalam penerapan mengupayakan meningkatkan keberhasilan penagihan piutangnya disusun berdasarkan faktor Penilaian Risiko, Pengendalian Internal, Negosiasi, Pengawasan, Kondisi Ekonomi Pedagang & Pembayaran Liar Sewa Lapak yang menjadi penyebab rendahnya keberhasilan penagihan piutang pedagang kaki lima yang telah dibahas pada sub bab sebelumnya.

Proses bisnis itu memerlukan manajemen risiko atau bisa disebut penilaian risiko. Penilaian risiko yang dilakukan oleh pengelola pasar terhadap kemampuan bayar pedagang kaki lima belum berjalan lancar disebabkan keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki oleh pengelola pasar dan juga pengelola pasar tidak ada yang namanya penilaian risiko ataupun evaluasi untuk meminimalisir risiko yang akan terjadi. Karna idealnya, penilaian risiko harus mencakup identifikasi stabilitas usaha pedagang dan kemampuan mereka memenuhi kewajiban sewa.

Untuk meningkatkan operasional perusahaan termasuk juga keberhasilan penagihan piutang perlu ditingkatkan pengendalian internalnya. Lingkungan pengendalian *Control Environment* terdapat masalah terkait kurangnya sumber daya manusia (SDM) dan ketidaksesuaian prosedur serta tupoksi (tugas pokok dan fungsi) di dalam pengelolaan penagihan. Hal ini mengindikasikan lemahnya kontrol dari aspek operasional di tingkat pengelola. *Control Activities* penagihan hanya dilakukan melalui sistem CMS, yang dianggap tidak cukup efektif karena banyak pedagang yang lebih menyukai metode pembayaran manual. Ini menunjukkan bahwa adanya prosedur yang tidak fleksibel menghambat proses penagihan.

Risk Assessment Tidak ada proses evaluasi yang secara jelas bertujuan untuk meminimalisir risiko yang muncul dalam proses penagihan, yang berdampak pada lemahnya mitigasi terhadap hambatan-hambatan yang mungkin terjadi. *Monitoring* terdapat ketidakjelasan kebijakan dari pihak pengelola pasar dalam

memantau dan mengawasi pembayaran sewa, yang menyebabkan lemahnya pengawasan terhadap kepatuhan pedagang dalam membayar sewa lapak.

PD Pasar Jaya Bendungan Hilir telah menerapkan teknologi canggih dalam manajemen piutang, yaitu Sistem Manajemen Informasi (SMI) dan *Customer Management System* (CMS) BRI. Kedua sistem ini digunakan untuk memantau, mengelola, dan menagih piutang pedagang secara real-time, serta memfasilitasi pembayaran digital, meminimalisir risiko keterlambatan dan kesalahan penagihan. Komunikasi penagihan dilakukan melalui berbagai media, termasuk pemberitahuan otomatis melalui CMS dan SMS, serta penyerahan data dalam bentuk *hardcopy* pada situasi tertentu. Data tagihan disajikan dengan standar baku agar lebih mudah dipahami oleh pedagang, dan penagihan dilakukan secara rutin sebelum tanggal 10 setiap bulan.

Karena terjadi keterlambatan, pihak pasar segera melakukan evaluasi dan mengambil langkah untuk memperbaiki situasi. Meski proses digitalisasi sudah berjalan, beberapa pedagang mengusulkan agar komunikasi lebih personal, misalnya melalui WhatsApp, untuk meningkatkan keterlibatan dan efektivitas penagihan.

Pentingnya pemantauan (*monitoring*) yang dilakukan oleh PD Pasar Jaya Bendungan Hilir dalam penagihan piutang kepada pedagang. PD Pasar Jaya menggunakan sistem digital untuk memantau pembayaran secara real-time dan melakukan pemantauan rutin secara tatap muka. Meskipun sistem digital dianggap memadai, terdapat ketidakpuasan dari pedagang terkait pemantauan pungutan liar dan ketidakjelasan kebijakan penagihan. Para pedagang menyarankan agar pemantauan lebih sering dilakukan secara personal melalui interaksi langsung, bukan hanya melalui sistem digital. Selain itu, pedagang meminta kebijakan pembayaran yang lebih transparan dan komunikasi yang lebih terbuka agar mereka lebih memahami kewajiban pembayaran mereka. Kelemahan dalam pemantauan menunjukkan perlunya peningkatan sistem pengawasan dan komunikasi antara pengelola pasar dan pedagang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam proses penagihan.

Pentingnya proses komunikasi dalam penagihan piutang di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Komunikasi dilakukan secara teratur dengan pendekatan yang transparan dan terbuka, di mana pihak pengelola pasar mendengarkan kebutuhan pedagang sebelum menawarkan solusi yang adil dan saling menguntungkan. Tantangan utama dalam negosiasi adalah keterbatasan finansial dan ketidakpastian pendapatan pedagang, yang membuat mereka sulit memenuhi kewajiban sewa. Selain itu, membangun kepercayaan dan memastikan pemahaman pedagang terhadap pentingnya membayar sewa juga menjadi tantangan signifikan.

Jika komunikasi gagal, PD Pasar Jaya akan mengambil tindakan tegas, mulai dari pemberian surat peringatan hingga penutupan sementara lapak pedagang. Pedagang, di sisi lain, cenderung menyerahkan sepenuhnya solusi permasalahan kepada pihak pengelola pasar, menunjukkan adanya ketergantungan pada kebijakan yang dibuat oleh pengelola pasar. Hal ini menunjukkan bahwa negosiasi bukan hanya soal menemukan solusi keuangan, tetapi juga membangun hubungan yang lebih kuat dan transparan antara pengelola pasar dan pedagang.

Pengawasan operasional di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, yang bertujuan memastikan semua aktivitas di pasar mematuhi peraturan dan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan ini fokus pada tiga aspek utama: kebersihan, keamanan, dan ketertiban area pasar. Selain itu, terdapat pemantauan terhadap transaksi, fasilitas, arus barang, serta pencegahan aktivitas ilegal.

Pengawasan dilakukan secara rutin setiap hari oleh tim lapangan, dengan inspeksi tambahan mingguan dan bulanan untuk mengevaluasi aspek operasional secara menyeluruh. Prosedur khusus diterapkan untuk menangani masalah yang ditemukan, termasuk pencatatan, pelaporan, penugasan tim terkait, dan evaluasi untuk mencegah masalah berulang. Pembagian tugas juga diatur dengan jelas, di mana keamanan dikelola oleh petugas keamanan (*security*), sementara kebersihan lahan diurus oleh pihak *outsourcing*. Pendekatan pengawasan yang sistematis dan berkesinambungan ini bertujuan

untuk menjaga efisiensi dan kepatuhan pasar terhadap regulasi, memastikan seluruh operasi berjalan lancar sesuai standar yang telah ditetapkan.

Kondisi ekonomi para pedagang sangat berpengaruh terhadap kemampuan mereka membayar sewa lapak di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir. Kenaikan biaya kebutuhan sehari-hari, kewajiban pembayaran sewa yang dilakukan dua kali (bulanan dan harian), serta penurunan daya beli masyarakat menjadi faktor utama yang membebani pedagang. Beberapa pedagang mengalami kesulitan membayar sewa karena harus memilih antara memenuhi kebutuhan hidup atau membayar sewa. Selain itu, ketika pasar sepi, pendapatan pedagang menurun, yang semakin memperburuk situasi ekonomi mereka.

Namun, ada juga pedagang yang tidak mengalami kendala dalam membayar sewa, menunjukkan adanya perbedaan dalam kemampuan finansial di kalangan pedagang. Untuk membantu pedagang menghadapi tantangan ekonomi, pihak pengelola pasar, dalam hal ini PD Pasar Jaya Bendungan Hilir, telah mengambil langkah proaktif dengan memfasilitasi pinjaman modal dari Bank BRI. Tujuan dari langkah ini adalah mendukung permodalan pedagang agar mereka dapat menjaga kelangsungan usaha mereka. Secara keseluruhan, kondisi ekonomi pedagang dan daya beli masyarakat merupakan faktor penting yang mempengaruhi kelancaran pembayaran piutang sewa, dan upaya pengelola pasar untuk membantu dengan solusi permodalan mencerminkan komitmen mereka untuk mendukung pedagang di tengah tantangan ekonomi.

Kebijakan pembayaran sewa lapak di PD Pasar Jaya Bendungan Hilir menimbulkan kebingungan dan beban tambahan bagi para pedagang, terutama karena adanya praktik pembayaran liar. Meskipun sistem CMS telah diterapkan untuk memfasilitasi pembayaran sewa secara resmi, beberapa pedagang melaporkan adanya penagihan liar sebesar Rp 5.000 per hari dari oknum tertentu, yang tidak diatur dalam kebijakan resmi. Praktik ini membuat para pedagang merasa seperti membayar dua kali, yang semakin memperberat beban finansial mereka di tengah penurunan penjualan.

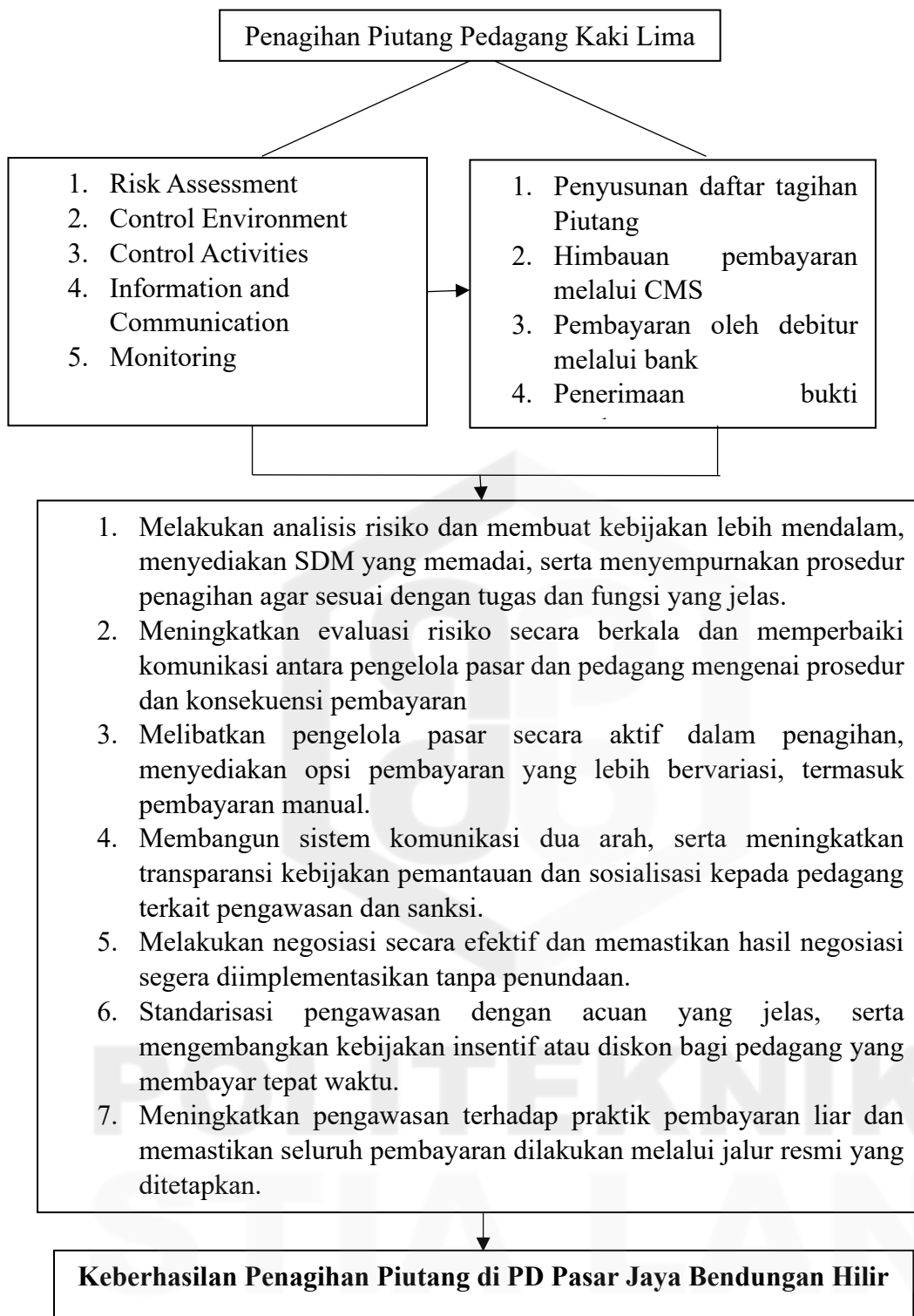
Selain itu, ketidakjelasan dalam kebijakan pembayaran—antara opsi harian dan bulanan membuat pedagang bingung, sehingga menciptakan celah bagi

munculnya penagihan tidak sah. Peraturan resmi yang seharusnya mengatur pembayaran sewa hanya melalui sistem CMS tampaknya tidak cukup jelas dipahami oleh para pedagang, sehingga mereka rentan terhadap praktik-praktik penagihan liar yang tidak sesuai aturan.

Praktik ini tidak hanya merugikan pedagang secara finansial tetapi juga menimbulkan risiko bagi pihak PD Pasar Jaya Bendungan Hilir terkait potensi penyalahgunaan dana. Ketidakpastian mengenai alokasi pembayaran liar tersebut menimbulkan keraguan tentang transparansi dan pengelolaan keuangan oleh pihak pengelola pasar, yang dapat merusak kepercayaan para pedagang terhadap sistem pembayaran yang berlaku.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A



Bagan 4.2 Sintesis Pemecahan Masalah

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti