

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Tinjauan Kebijakan

a. Laporan Keuangan Perusahaan

Peraturan Pemerintah Republik Jakarta Nomor 64 (1999) tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1998 tentang Informasi Keuangan Tahunan Perusahaan menyatakan bahwa semua perusahaan wajib menyampaikan Laporan Keuangan Tahunan kepada Menteri yang bertanggung jawab dalam bidang perdagangan. Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 25 (2020) tentang Laporan Keuangan Tahunan Perusahaan mendefinisikan Laporan Keuangan Tahunan Perusahaan sebagai Laporan keuangan perusahaan yang telah diaudit oleh Akuntan Publik atau lembaga tinggi negara sesuai ketentuan perundang-undangan. Laporan Keuangan Tahunan Perusahaan wajib disampaikan oleh setiap perusahaan, yang termasuk dalam pengertian perusahaan yaitu:

Bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan atau laba, baik yang diselenggarakan oleh orang perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah Negara Republik Jakarta.

Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 25 (2020) pasal 4 ayat 1 mengatakan bahwa Laporan Keuangan Tahunan Perusahaan meliputi:

- neraca atau laporan dengan nama lain yang menggambarkan posisi keuangan;
- laporan laba-rugi atau laporan dengan nama lain yang menggambarkan kinerja keuangan;
- laporan perubahan ekuitas;
- laporan arus kas; dan
- catatan atas laporan keuangan yang paling sedikit mengungkapkan utang piutang termasuk kredit bank dan daftar penyertaan modal.

b. Penjualan Kredit

Perusahaan mengelola modal yang dimiliki dan menghasilkan barang atau jasa yang nantinya akan ditawarkan kepada pelanggan. Pembayaran atas penjualan barang atau jasa tersebut dapat dilakukan secara tunai maupun kredit. Undang-Undang Nomor 10 (1998) tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, mendefinisikan kredit sebagai penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga.

Sementara itu sebagai salah satu metode pembayaran dalam penjualan kredit, sistem pembayaran pascabayar didefinisikan dalam Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 12 (2016) tentang Registrasi Pelanggan Jasa Telekomunikasi sebagai “Sistem pembayaran di akhir periode pemakaian”. Kredit yang telah diberikan oleh perusahaan dalam bentuk barang/jasa merupakan tanggungan pembayaran pelanggan, sedangkan dilihat dari sisi perusahaan yang memberikan penangguhan, perusahaan memiliki hak untuk menerima pembayaran dari pelanggan. Hak tersebut disebut piutang.

c. Piutang

Ikatan Akuntansi Jakarta dalam PSAK Nomor 50 memberikan penjelasan atas hal yang dapat diakui sebagai piutang adalah “harga perolehan atau nilai pertukaran antara kedua belah pihak pada tanggal transaksi”. Sementara itu, Peraturan Bupati Tanah Bumbu Nomor 34 (2014) tentang Kebijakan Akuntansi Berbasis Akruwal menyatakan:

Piutang berdasarkan peraturan perundang-undangan harus didahului dengan pengakuan terhadap pendapatan yang terkait..... Untuk dapat diakui sebagai piutang, maka harus dipenuhi kriteria:

- (a) Telah diterbitkan surat ketetapan; dan/atau*
- (b) Telah diterbitkan surat penagihan dan telah dilaksanakan penagihan.*

Pernyataan mengenai hak penagihan piutang perusahaan didukung oleh Peraturan Daerah Nomor 28 (2011) tentang Pelayanan Air Minum PDAM Ternate

tentang Pelayanan Air Minum Perusahaan Daerah Air Minum Kota Ternate yang menyatakan:

Dalam penyelenggaraan pelayanan air minum, PDAM mempunyai hak untuk menagih dan menerima hasil penjualan air dan/atau non air dari pihak lain atau pelanggan; menetapkan dan mengenakan denda terhadap keterlambatan pembayaran tagihan; dan seterusnya

Untuk menghadapi keterlambatan pembayaran piutang dan timbulnya piutang tak tertagih maka diperhitungkanlah penyisihan piutang tak tertagih sebagaimana dijelaskan pada Peraturan Bupati Pangkajene dan Kepulauan No 34 (2014) tentang Kebijakan Akuntansi Berbasis Akrua:

Penyisihan piutang tak tertagih adalah taksiran nilai piutang yang kemungkinan tidak dapat diterima pembayarannya dimasa akan datang dari seseorang dan/atau korporasi dan/atau entitas lain. Nilai penyisihan piutang tak tertagih tidak bersifat akumulatif tetapi diterapkan setiap akhir periode anggaran sesuai perkembangan kualitas piutang.

Akan tetapi, penagihan tetap perlu diupayakan agar perusahaan dapat menghindari timbulnya piutang tak tertagih.

d. Pengendalian Internal

Peraturan Pemerintah Nomor 54 (2017) tentang Badan Usaha Milik Daerah pasal 92 menjelaskan bahwa pengurusan BUMD dilaksanakan sesuai dengan tata kelola yang baik yang terdiri atas prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, dan kewajaran.

Manual Tata Kelola Perusahaan Yang Baik diantaranya memuat manual pengurus (board manual), manual manajemen risiko, sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMD yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (code of conduct)

Hal serupa juga dijelaskan dalam Peraturan Gubernur Nomor 131 (2019) tentang Pembinaan Badan Usaha Milik Daerah pasal 14 yang menerangkan bahwa pengurusan BUMD dilaksanakan sesuai dengan pedoman GCG dengan paling sedikit memuat *board manual*, manajemen risiko, sistem pengendalian intern, sistem pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMD bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (*code of conduct*).

Keputusan Direksi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya Nomor 122 (2023) tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) di Lingkungan PAM JAYA menjelaskan secara detail mengenai sistem pengendalian internal pada sub bab Sistem Pengendalian Internal:

Direksi harus menetapkan suatu sistem pengendalian internal yang efektif untuk mengamankan investasi dan aset perusahaan

Sistem pengendalian internal sebagaimana dimaksud pada nomor 1 antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. *Lingkungan pengendalian internal dalam Perusahaan yang disiplin dan terstruktur yang terdiri dari:*
 - 1) *Integritas, nilai etika, dan kompetensi pegawai;*
 - 2) *Filosofi dan gaya manajemen;*
 - 3) *Cara yang ditempuh manajemen dalam melaksanakan kewenangan dan tanggung jawabnya;*
 - 4) *Pengorganisasian dan pengembangan sumber daya manusia; dan*
 - 5) *Perhatian dan arahan yang dilakukan oleh direksi.*
- b. *Pengkajian terhadap pengelolaan risiko usaha, yaitu suatu proses mengidentifikasi, menganalisis, menilai dan mengelola risiko usaha;*
- c. *Aktivitas pengendalian, yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan dalam suatu proses pengendalian terhadap kegiatan Perusahaan pada setiap tingkat unit dalam struktur organisasi Perusahaan, antara lain mengenai kewenangan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penilaian atas prestasi kerja, pembagian tugas dan keamanan terhadap aset Perusahaan;*
- d. *Sistem informasi dan komunikasi, yaitu proses penyajian laporan mengenai kegiatan operasional, finansial, serta ketaatan dan kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan; dan*
- e. *Monitoring, yaitu proses penilaian terhadap kualitas sistem pengendalian internal, termasuk fungsi internal audit pada setiap tingkat dan unit dalam struktur organisasi sehingga dapat dilaksanakan secara optimal.*

Pengendalian internal dalam penyajian informasi laporan keuangan atas penagihan piutang memerlukan dasar akuntansi yang akrual. Peraturan Bupati Pangkajene dan Kepulauan No 34 Tahun 2014 tentang Kebijakan Akuntansi Berbasis Akrual menjelaskan bahwa:

Informasi akun piutang harus disajikan dan diungkapkan secara memadai dalam Catatan Atas Laporan Keuangan, dan informasi dapat berupa kebijakan akuntansi yang digunakan dalam penilaian, pengakuan dan pengukuran piutang; rincian jenis-jenis, saldo menurut umur untuk mengetahui tingkat kolektibilitasnya; penjelasan atas penyelesaian piutang; dan jaminan atau sita jaminan jika ada.

2. Tinjauan Teori

a. Keuangan Perusahaan

Keuangan perusahaan membahas segala hal yang berkaitan dengan keadaan aset yang dimiliki perusahaan. Keuangan perusahaan meliputi modal yang dimiliki, investasi yang ditanamkan, kewajiban yang perlu dibayarkan, dan laba/rugi yang dihasilkan oleh perusahaan. Keuangan perusahaan perlu dikelola secara terstruktur sehingga perusahaan dapat mengetahui setiap waktu atas aset yang dimilikinya, pendanaan yang didapatkan, dan bagaimana modal tersebut dikelola hingga menghasilkan keuntungan. Pengelolaan keuangan perusahaan juga diperlukan bagi pemangku kepentingan dalam mengambil keputusan atas kebijakan jangka pendek dan jangka panjang yang akan berpengaruh pada perkembangan perusahaan. Ross, et.al. (2021) menyebutkan tujuan dari pengelolaan keuangan, *“the goal of financial management are survived, avoid financial distress and bankruptcy, maximize sales or market share, minimize costs, maximize profits, and maintain steady earning growth”*. Tidak hanya berfokus pada mempertahankan perusahaan, tetapi pengelolaan perusahaan juga bertujuan untuk mengembangkan perusahaan.

Pengelolaan keuangan perusahaan kemudian dituangkan dalam beberapa jenis laporan keuangan, yaitu laporan laba/rugi, neraca, perubahan modal, arus kas, dan laporan catatan atas laporan keuangan (Kasmir, 2018)

- Laporan laba/rugi merupakan laporan yang memberikan informasi pendapatan perusahaan atas pendapatan penjualan, pendapatan bunga, dan pendapatan lain-lain untuk satu periode. Laba/rugi dapat diketahui dengan mengurangi pendapatan yang diterima dengan beban-beban yang dikeluarkan.
- Laporan neraca merupakan laporan yang memberikan gambaran atas aset yang dimiliki perusahaan. Laporan neraca terdiri dari aktiva (aset tetap dan aset lancar perusahaan) dan pasiva (modal yang dimiliki perusahaan dan kewajiban perusahaan).
- Laporan perubahan modal adalah laporan yang menggambarkan modal yang dimiliki perusahaan saat itu. Laporan perubahan modal mencatat

perubahan modal yang terjadi di perusahaan dan hanya disusun apabila ada modal yang mengalami perubahan.

- Laporan arus kas adalah laporan yang mencatat kas yang masuk dan keluar. Arus kas di antaranya berupa penjualan, pendapatan bunga, pembayaran beban-beban, dan transaksi lainnya yang melibatkan akun kas.
- Laporan catatan atas laporan keuangan merupakan penjelasan atas laporan keuangan yang kurang jelas sehingga dapat memudahkan pengguna untuk memahami laporan keuangan.

Laporan keuangan yang telah disusun, memudahkan perusahaan mengetahui kondisi dan kinerja keuangan perusahaan. Beberapa jenis rasio digunakan dalam menganalisis laporan keuangan yang dijelaskan Kasmir (2018) yaitu rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas, dan profitabilitas. Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek. Rasio solvabilitas mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Rasio aktivitas mengukur efektivitas perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya. Rasio profitabilitas mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan.

Ungkapan yang serupa juga disampaikan oleh Masyitah dan Harahap (2018) yang mengukur kinerja keuangan perusahaan dengan melihat rasio profitabilitas perusahaan. Kinerja keuangan perusahaan dapat dikatakan baik apabila nilai rasio profitabilitasnya semakin besar, yang memberikan arti kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba semakin baik. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan melakukan penjualan dan menawarkan dua macam opsi pembayaran (pembayaran langsung dan pembayaran tidak langsung) kepada pelanggan dengan tujuan menarik minat pelanggan dengan memberikan asumsi memudahkan pelanggan untuk menggunakan barang atau jasa yang mereka berikan.

1) Penjualan dengan Pembayaran Langsung

Penjualan dengan pembayaran langsung merupakan transaksi jual beli yang pembayarannya dilakukan diawal barang atau jasa diberikan. Dengan melakukan penjualan dengan pembayaran langsung, perusahaan menerima pendapatan ketika

barang atau jasa diberikan. Suwarjeni dalam Cahya dan Sunani (2023) menjelaskan bahwa sistem penjualan tunai merupakan sistem dimana suatu usaha menyaratkan pembayaran dari konsumen sebelum barang diserahkan. Meninjau penjelasan tersebut maka dapat dibahas lebih lanjut bahwa penjualan tunai melibatkan akun kas dan mengakibatkan perputaran arus kas yang cepat karena tidak membutuhkan waktu lama untuk penjualan menghasilkan kas. Dengan perputaran arus kas yang cepat maka perusahaan dapat menggunakan kas tersebut sebagai modal untuk penjualan berikutnya sehingga memungkinkan terciptanya kenaikan laba perusahaan.

Penjualan dengan pembayaran langsung juga tidak melibatkan lebih banyak sumber daya manusia dibandingkan dengan penjualan dengan pembayaran tidak langsung, karena penjualan dengan pembayaran langsung tidak perlu melakukan penagihan secara intens kepada pelanggan.

2) Penjualan dengan Pembayaran Tidak Langsung

Penjualan dengan pembayaran tidak langsung adalah transaksi jual beli yang pembayaran pelanggan tidak dilakukan sewaktu barang atau jasa diberikan. Berbeda dengan penjualan dengan pembayaran langsung, perusahaan tidak menerima pembayaran hingga waktu yang telah ditentukan. Pada sebuah perusahaan jasa, pembayaran pelanggan dilakukan setelah jasa tersebut diterima.

Salah satu bentuk dari metode pembayaran tidak langsung pada perusahaan jasa adalah metode pembayaran *postpaid* atau pascabayar. *Postpaid* atau pascabayar adalah metode pembayaran dimana pelanggan menggunakan jasa selama periode tertentu kemudian pembayaran dilakukan setelah masa periode berakhir sesuai dengan besar jasa yang digunakan. Pembayaran dengan metode ini memungkinkan pelanggan untuk mengestimasi besar tagihan setiap periode apabila besar penggunaan jasa tidak jauh berbeda dengan penggunaan periode sebelumnya. Namun, sistem pembayaran pascabayar masih memiliki kekurangan. Aliu (2020) menjelaskan dengan diterapkannya metode pembayaran pascabayar menimbulkan potensi kecurangan oleh pelanggan, seperti manipulasi jumlah penggunaan jasa

dengan cara memanipulasi alat pengukuran. Selain itu, Rwanda dan Mwaura dalam Aliu (2020) menjelaskan timbulnya potensi sambungan ilegal.

Kemudian, mengetahui bahwa metode pembayaran pascabayar merupakan salah satu bentuk pembayaran dari penjualan kredit maka perusahaan tidak melibatkan akun kas ketika jasa diberikan, tetapi melibatkan akun piutang. Hal tersebut memberikan arti bahwa penjualan belum menimbulkan penerimaan kas, tetapi menimbulkan utang pelanggan.

b. Piutang Perusahaan/Utang Pelanggan

Piutang merupakan hak perusahaan atas penjualan barang atau jasa yang sudah diberikan oleh perusahaan, tetapi belum dibayar oleh pelanggan. Menurut Wiyasha dalam Suari (2022) piutang merupakan hak kreditur atas produk dan jasa yang telah dinikmati oleh debitur. Sedangkan menurut Munawir dalam Astuti dan Sijabat (2021) piutang adalah kas yang akan diterima di masa mendatang. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa utang pelanggan timbul karena belum terjadinya pembayaran pelanggan sewaktu barang atau jasa diberikan. Pembayaran pelanggan akan dilakukan di masa mendatang. Sementara itu, pencatatan pada laporan keuangan diwakili dengan piutang.

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

- Volume penjualan kredit
- Kebijakan dalam mengumpulkan utang pelanggan
- Kebiasaan membayar dari pelanggan

Berdasarkan penjelasan tersebut demi menjaga ukuran utang pelanggan tetap ideal maka perusahaan perlu mengendalikan volume penjualan kredit,

meninjau kebijaksanaan dalam mengumpulkan utang pelanggan, dan meninjau kebiasaan membayar dari pelanggan.

Utang pelanggan yang dihasilkan dari metode pembayaran pascabayar pada perusahaan jasa akan berubah menjadi penerimaan kas secara periodik. Pembayaran pascabayar oleh pelanggan dilakukan setiap periode sehingga perputaran piutang pada pembayaran pascabayar idealnya adalah 1 kali setiap periode. Kasmir (2018) menjelaskan penggunaan *receivable turn over* untuk menghitung tingkat perputaran piutang.

$$\text{Receivable Turn Over} = \frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Piutang}}$$

Semakin tinggi rasio perputaran piutang menunjukkan modal kerja yang ditanamkan dalam piutang semakin rendah dan menunjukkan kondisi perusahaan semakin baik. Kemudian, dalam mengukur rata-rata berapa hari penagihan piutang, digunakan *Average Receivable Turn Over* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Average Receivable Turn Over} = \frac{360 \text{ hari}}{\text{Receivable Turn Over}}$$

Rasio tersebut menghitung lama waktu penagihan hingga memperoleh pembayaran dari pelanggan. Rendahnya tingkat *receivable turn over* dan *average receivable turn over* akan meningkatkan ukuran utang pelanggan dan menurunkan profitabilitas sehingga perusahaan perlu melakukan penagihan utang pelanggan.

c. Penagihan Utang Pelanggan

Penagihan utang pelanggan adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk menagih pembayaran pelanggan. Perusahaan menagih hak atas jasa yang telah diterima oleh pelanggan. Penagihan utang pelanggan pada sistem pembayaran pascabayar melibatkan petugas administrasi, manajer, supervisor, dan divisi akuntansi dan keuangan. Penagihan utang pelanggan dimulai dengan supervisor melakukan verifikasi hasil pencatatan meter yang sebelumnya dilakukan oleh

petugas pencatat meter. Kemudian petugas administrasi menyusun master data atas pemakaian jasa oleh pelanggan dan menyampaikan total tagihan yang perlu dibayar kepada pelanggan dengan menggunakan surat. Setelah itu, uang pembayaran pelanggan diterima oleh petugas administrasi, dan pelanggan mendapat bukti pembayaran. Hasil penagihan disampaikan kepada manajer dan divisi akuntansi dan keuangan. Penagihan yang berhasil ditandai dengan pelanggan membayar tagihan, sedangkan pelanggan yang belum melakukan pembayaran akan ditindaklanjuti oleh perusahaan. Apabila sudah mencapai batas toleransi, perusahaan akan memutuskan sambungan meter pelanggan sehingga pelanggan tidak bisa lagi menggunakan jasa perusahaan.

Namun, pada kenyataannya tidak jarang terjadi kegagalan penagihan utang pelanggan yang ditandai dengan timbulnya piutang tak tertagih. Dapat dikatakan sebagai piutang tak tertagih apabila tidak terlihat adanya aktivitas pembayaran oleh pelanggan dalam waktu yang lama walaupun perusahaan terus menerus mengupayakan penagihan. Mendez, et.al. dalam Cano (2022) menjelaskan bahwa piutang yang terlalu lama akan menyebabkan permasalahan dalam likuiditas perusahaan, ketidaksanggupan perusahaan dalam membayar supplier, dan biaya operasi yang meningkat.

Penagihan utang pelanggan yang terkendala mengakibatkan perusahaan perlu melakukan penagihan lebih lanjut yang berarti perusahaan mengeluarkan biaya lagi untuk melakukan penagihan. Biaya penagihan utang pelanggan perlu diperhatikan karena akan mempengaruhi keuntungan yang didapat oleh perusahaan. Apabila perusahaan melakukan penagihan berulang pada utang pelanggan yang memiliki nilai yang sama dengan biaya penagihan maka penagihan utang pelanggan juga tidak dapat dikatakan berhasil. Oleh karena itu, perusahaan harus menentukan kebijakan demi tercapainya keberhasilan penagihan utang pelanggan.

d. Faktor-Faktor Keberhasilan Penagihan Utang Pelanggan

Terdapat beberapa penelitian yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penagihan utang pelanggan. Septiyanti (2022) menyimpulkan bahwa keberhasilan penagihan utang pelanggan dipengaruhi oleh

penilaian risiko dan pengendalian piutang. Saputra, et.al. (2020) menjelaskan bahwa keberhasilan penagihan utang pelanggan dijelaskan oleh pengendalian internal. Mustika, et.al. (2021) mengatakan bahwa diperlukannya pengawasan dan pengendalian internal agar penagihan utang pelanggan dapat berhasil. Pengawasan diperlukan demi mengurangi risiko terjadinya piutang tak tertagih dengan memastikan penagihan dilakukan dalam waktu yang tepat secara berkelanjutan. Sementara itu, Susanto dan Zulkarnain (2016) menyimpulkan bahwa efektivitas penagihan piutang dipengaruhi oleh sistem pengendalian internal dan akuntansi penjualan kredit.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penagihan utang pelanggan adalah 1) penilaian risiko, 2) pengendalian internal, dan 3) pengawasan.

1) Penilaian Risiko

Penilaian risiko adalah aktivitas yang menilai dampak atau akibat buruk yang dapat timbul oleh suatu kegiatan. Menurut Darmawi (2022) penilaian risiko adalah proses analisis untuk menemukan potensi kerugian yang dihadapi perusahaan. Selain itu, ISO/IEC Guide 73 mendefinisikan penilaian risiko sebagai proses analisis dan evaluasi risiko. Pada ISO 30001:2018 dijelaskan bahwa penilaian risiko merupakan rangkaian dari proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Dalam kegiatan penagihan utang pelanggan, penilaian risiko berperan untuk mengetahui dampak negatif yang mungkin timbul dari proses penagihan utang pelanggan.

Penilaian risiko dimulai dengan tahap identifikasi risiko untuk mengetahui risiko apa saja yang dihadapi oleh perusahaan pada penagihan utang pelanggan. Darmawi (2022) menjelaskan:

Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan beberapa metode kuesioner analisis risiko, metode laporan keuangan, metode peta aliran, inspeksi langsung pada objek, interaksi yang terencana dengan bagian-bagian perusahaan, catatan statistik dari kerugian masa lalu, dan analisis lingkungan.

Perusahaan dapat menggunakan lebih dari satu metode dan membandingkan masing-masing hasil yang didapatkan. Kemudian dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang berubah-ubah maka identifikasi risiko perlu dilakukan secara terus-menerus.

Kemudian setelah perusahaan mengetahui risiko yang dihadapi, dilakukanlah analisis risiko dengan mengukur eksposur risiko yang telah diidentifikasi. Hal yang diukur adalah tingkat kerugian dan frekuensi kemungkinan risiko tersebut terjadi sehingga dapat ditentukan kriteria dari risiko tersebut (rendah, sedang, dan tinggi). Analisis risiko dilakukan dengan tujuan mengetahui dampak dari suatu risiko dan menyusun langkah pencegahan terjadinya risiko. Tahapan terakhir dari penilaian risiko adalah evaluasi risiko. Evaluasi risiko merupakan tahapan dimana perusahaan mengambil keputusan untuk menerima atau menghilangkan risiko. *“evaluate the risk by considering the likelyhood of hazard occuring an dthe potential consequences”* (Alleman & M.Quigley, 2024). Pengambilan keputusan didasarkan oleh hasil analisis risiko dan kriteria risiko.

2) Pengendalian Internal

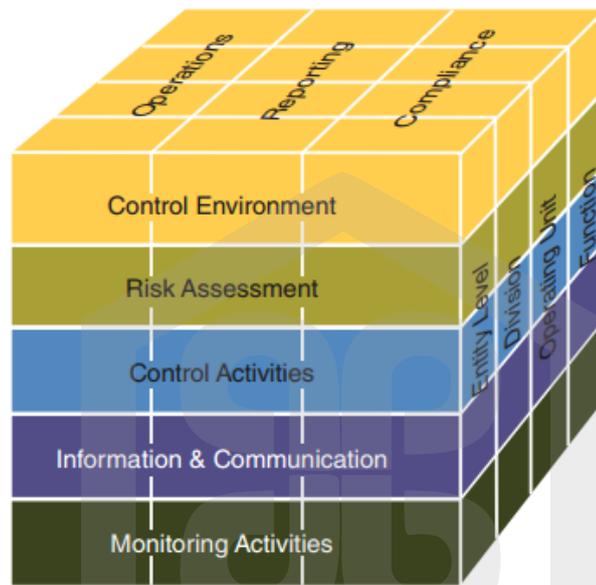
Pengendalian internal adalah aktivitas yang bertujuan untuk mengantisipasi kecurangan dan timbulnya piutang tak tertagih dengan melibatkan sumber daya manusia dan sistem teknologi informasi (Hamel, 2013). Singal dan Tirayoh (2015) mengatakan, “Pengendalian internal perusahaan merupakan suatu rencana organisasi dan metode bisnis yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, menjaga aset, memberikan informasi yang akurat, dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan”. Dua pernyataan tersebut menyatakan bahwa penerapan pengendalian internal dilakukan untuk menjaga aset perusahaan dari segala risiko yang mungkin timbul. Hal ini ditunjang dengan pernyataan Graham (2015) bahwa pengendalian internal berfokus pada risiko kecurangan dan pemberian informasi palsu laporan keuangan, *“There was no broader framework or set of criteria against which to evaluate the effectiveness of the entity in controlling its risk of filling materially false financial information and preventing other types of fraud”*.

Susanto dan Zulkarnain (2016) menyebutkan beberapa kriteria dari pengendalian internal yang baik atas piutang, yaitu:

Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab secara tegas; sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya; dan praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit.

Indikator pertama menerangkan bahwa harus ada pemisahan tanggung jawab pegawai, seperti bagian pencatatan piutang yang harus terpisah dengan bagian penagihan utang pelanggan. Indikator kedua menjelaskan pengaturan wewenang dan prosedur demi melindungi aset perusahaan. Sebagai contoh, hanya pegawai yang memiliki wewenang yang dapat memberikan persetujuan atas tindak lanjut penagihan utang pelanggan. Sementara itu, indikator ketiga menerangkan bahwa kegiatan yang dilakukan harus mematuhi kebijakan yang sudah ditetapkan.

Henry dalam Sari dan Widyawati (2023) mengatakan bahwa pengendalian internal terdiri dari kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memastikan manajemen mencapai tiga tujuan yaitu, keandalan laporan keuangan, efisiensi, dan efektivitas operasi yang taat pada kebijakan. Hal tersebut dijelaskan lebih rinci oleh Committee of Sponsoring Organization (COSO) dalam Braim dan Mohammed (2023) dengan menjabarkan ke dalam 5 komponen atas pengendalian internal, yaitu “*control environment, control activities, risk assessment, information and communication, dan monitoring activities.*”



Gambar 3. 1 COSO Framework

Sumber: *Internal Control Audit and Compliance, 2015*

Graham (2015) mengatakan, “*this representation shows that controls can affect the entity either on an entity-wide basis or spesifically on a divisional, regional, or product line basis*”. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa pengendalian dipengaruhi oleh seluruh entitas perusahaan, yaitu seluruh pihak yang bertanggung jawab atas proses bisnis perusahaan. Pihak-pihak tersebut dapat dijelaskan dalam pembagian divisi, wilayah, atau lini produk. *The Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) dan AICPA dalam Graham (2015) menerangkan mengenai desain dari pengendalian internal sebagai sebuah proses yang dipengaruhi oleh board of directors, manajemen, dan pihak lain (entry level, division, operating unit, and function) yang didesain untuk menjelaskan alasan harus tercapainya tujuan yang berkaitan dengan operasi bisnis, pelaporan laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap kebijakan (operations, reporting, and compliance).*

Operations objectives atau sasaran operasi berkaitan dengan terciptanya kegiatan operasional perusahaan yang efektif dan efisien termasuk dalam kinerja keuangan perusahaan dan perlindungan aset dari kerugian perusahaan. *Reporting*

objectives atau tujuan dari kegiatan pelaporan berkaitan dengan laporan keuangan dan non-keuangan yang dilaporkan kepada pihak internal maupun eksternal. Mencakup reliabilitas, ketepatanwaktuan, transparansi, dan ketentuan lain yang diatur dalam kebijakan/standar yang ada. *Compliance objectives* atau kepatuhan menjelaskan mengenai kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan peraturan yang ada, termasuk kebijakan standar akuntansi.

Secara singkat kerangka di atas menjelaskan bahwa setiap proses bisnis dijalankan oleh setiap level manajemen perusahaan dengan memastikan proses tersebut (operasi bisnis, pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan dan hukum) tetap memperhatikan komponen-komponen pengendalian internal, yaitu *control environment, risk assessment, control activities, information & communication, and monitoring activities*.

a) Control Environment

Control environment digambarkan sebagai kebijakan yang mengatur personalia perusahaan, struktur organisasi, dan budaya perusahaan (Braim & Mohammed, 2023). *Control environment* menjelaskan siapa saja yang bertanggung jawab 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. Graham (2015) menyebutkan terdapat 5 prinsip pada *control environment*, yaitu:

- *Commitment to integrity and ethical values*
- *Board of directors (governance) demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control*
- *Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives*
- *Commitment to attract, develop and retain competent individuals in alignment with objectives*
- *The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives*

Prinsip pertama menjelaskan bahwa harus ada standar nilai etika perusahaan yang harus dilaksanakan dan dicontohkan kepada seluruh level manajemen. Prinsip kedua menjelaskan adanya independensi dari dewan komisaris dalam mengembangkan kinerja dari pengendalian internal. Oleh karena itu, tanggung jawab setiap pegawai harus ditentukan dengan jelas.

Prinsip ketiga menjelaskan bahwa seluruh komponen bisnis harus diperhatikan (fokus bisnis, fungsi administrasi, lokasi, dan penggunaan pelayanan publik). Prinsip ini juga menjelaskan bahwa harus adanya ketentuan yang mengatur tanggung jawab dan batas-batas wewenang, serta menjelaskan harus adanya jalur pelaporan yang jelas.

Prinsip keempat menjelaskan bahwa diperlukannya kebijakan yang mengatur kompetensi para pegawai. Kebijakan tersebut juga mengatur bagaimana pengembangan kompetensi pegawai termasuk pegawai kontrak yang berasal dari perusahaan outsourcing.

Prinsip kelima menjelaskan mengenai pemberian reward atau sanksi berdasarkan kinerja pegawai. Prinsip ini juga menjelaskan mengenai pemberian beban kerja yang memberikan dampak buruk atau mendorong munculnya kecurangan.

b) Control Activities

Control activities dilakukan dalam rangka mengamankan aset perusahaan dari penyalahgunaan dan pemborosan penggunaan aset. *Control activities* memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang ada sudah diterapkan dengan baik sehingga dapat menghindari pemborosan penggunaan aset dan menjaga kestabilan keuangan (Braum & Mohammed, 2023). Graham (2015) menjelaskan 3 prinsip atas *control activities* pada pengendalian internal, yaitu:

- *Selects and develops control to mitigate risk and achieve objectives.*
- *Selects and develops general control over technology.*
- *Deploys through policies and procedures.*

Prinsip pertama menjelaskan bahwa aktivitas yang dilakukan harus memperhatikan risiko yang ada dan tetap berfokus pada sasaran perusahaan.

Dijelaskan oleh Graham (2015) bahwa risiko dapat timbul apabila ada transaksi yang jarang dilakukan, '*unusual transactions*', dan timbul karena belum terdapat kebijakan yang tegas. Dengan demikian, karyawan yang memiliki kompetensi atau pengalaman ditugaskan di lingkup dimana risiko dapat terjadi/timbul.

Prinsip kedua menjelaskan penggunaan teknologi dalam pendokumentasian dan pengolahan data transaksi yang berujung pada penyajian informasi untuk manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan. Teknologi digunakan untuk mencatat dan mengklasifikasikan secara otomatis transaksi keuangan atas penagihan utang pelanggan. Pemilihan teknologi yang digunakan harus memperhatikan kebaruan, keandalan, dan keamanan data.

Sementara itu, prinsip ketiga menjelaskan bahwa manajemen perlu menuangkan secara detail proses penagihan utang pelanggan, siapa saja yang bertanggung jawab atas proses penagihan utang pelanggan sehingga pelaksanaan dapat dilakukan secara tepat waktu dan berkinerja secara efektif terhadap tugas karyawan. Prosedur dituangkan sedetail, tetapi sesederhana mungkin, mudah dibaca, dimengerti, dan tidak menimbulkan persepsi lain.

c) Risk Assessment

Risk assessment pada kegiatan pengendalian menilai risiko yang mungkin akan terjadi yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Risiko yang dimaksud termasuk atas kecurangan, ancaman, dan kesalahan karyawan yang tidak disengaja (Braum & Mohammed, 2023). Dalam kegiatan penagihan utang pelanggan, risiko yang dimaksud lebih tertuju pada utang pelanggan yang tak tertagih. Penilaian risiko juga menyangkut bagaimana perusahaan menghadapi dan mencegah risiko.

Terdapat empat prinsip *risk assessment* menurut Graham (2015), yaitu:

- *The specification of clear, suitable financial reporting objectives*
- *The identification and analysis of risks to achieve the objectives*
- *The assessment of fraud risk*
- *The identification and assessment of significant change*

Prinsip pertama menjelaskan bahwa perusahaan dalam melakukan *risk assessment* perlu memperhatikan penyajian laporan keuangan yang tepat waktu, akuntabel, dapat dipahami dengan baik, dan lengkap. Prinsip kedua menjelaskan bahwa perlu dilibatkannya peran manajemen yang sesuai dalam mengidentifikasi, mengukur, dan merumuskan cara mengatasi risiko. Identifikasi risiko dilakukan dengan menganalisis faktor eksternal dan internal serta perubahan-perubahannya sehingga identifikasi risiko perlu dilakukan terus menerus demi mengantisipasi timbulnya risiko baru yang sebelumnya belum pernah dihadapi.

d) *Information and Communication*

Information and communication berkaitan dengan komunikasi antar pihak atas setiap aktivitas yang dilakukan, dan tanggung jawab setiap pemangku kepentingan atas informasi yang diterima untuk mengambil keputusan (Braim & Mohammed, 2023). Graham (2015) menyampaikan 3 prinsip *information and communication* dari pengendalian internal:

- *Generates relevant information*
- *Communicates internally*
- *Communicates externally*

Ketiga prinsip di atas menerangkan tentang pemrosesan data dan penyajian informasi yang relevan dengan memperhatikan biaya dan manfaat. Informasi dikomunikasikan kepada pihak internal dan eksternal dengan memperhatikan jalur dan metode komunikasi. Pada kegiatan penagihan utang pelanggan, data dan informasi yang dimaksud berfokus pada hasil pencatatan penagihan utang pelanggan.

e) *Monitoring Activities*

Kegiatan pemantauan dilakukan untuk menilai apakah kebijakan yang ditetapkan benar-benar memberikan nilai yang berujung pada pencapaian perusahaan. Graham (2015) mengatakan, “*Monitoring involves assessing the design and operation of controls on a timely and periodic basic and taking necessary corrective actions*”. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa pemantauan dilakukan secara periodik (berkesinambungan) dan hasil dari peninjauan dijadikan

dasar dalam mengambil keputusan untuk tindakan selanjutnya. Terdapat dua prinsip dari *monitoring* yang dijelaskan Graham (2015), yaitu:

- *Select, develop, and perform ongoing and/or separate evaluations*
- *Evaluate and communicate deficiencies as appropriate*

Prinsip pertama menjelaskan bahwa pemantauan yang dilakukan memastikan operasi bisnis yang sedang berjalan berkinerja dengan baik. Sementara itu, evaluasi yang dilakukan secara terpisah berfokus pada kekurangan yang diidentifikasi pada operasi bisnis yang telah dilakukan. Evaluasi yang dilakukan secara terpisah dapat dilakukan dengan menganalisis data, hasil atas prosedur pengawasan, atau risiko yang baru/sudah pernah muncul pada jalannya operasi perusahaan. Agar dapat dilakukan secara efektif, peninjauan yang bergantung pada data dan analisis tren membutuhkan tolak ukur yang andal sebagai perbandingan untuk menilai apabila terjadi penyimpangan.

Prinsip kedua menjelaskan adanya kekurangan yang dapat berdampak pada kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laporan keuangan yang andal perlu diidentifikasi lebih dalam. Kelemahan kecil juga tidak bisa dianggap sebagai hal yang sepele karena bisa saja memiliki dampak besar dan berkelanjutan sehingga harus diidentifikasi lebih seksama.

3) Pengawasan

Pengawasan adalah aktivitas yang memastikan bahwa seluruh pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan yang ada. Hal serupa disampaikan oleh Hutabarat dalam Novendra dan Zetli (2023) yang mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pemantauan kinerja semua fungsi organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sementara itu, *Scottish Social Service Council* (2021) mendefinisikan, “*Supervision is a process which aims to support, assure and develop the knowledge, skills and values of the person being supervised, team or project group.*” Pernyataan tersebut menyebutkan bahwa pengawasan merupakan bagian pendukung untuk mengembangkan kompetensi pekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja. Hal

tersebut sesuai dengan yang disimpulkan oleh Situmeang (2017) bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengawasan bertujuan menilai sistem pengendalian manajemen, efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dalam rangka perbaikan dan/atau peningkatan kerja (Gani et al., 2022). Demi mencapai tujuan tersebut, proses pengawasan meliputi kegiatan:

- *Measurement of performance against predetermined objective, plans, and standard.*
- *Communication (reporting) of the result of the measurement process the appropriate manager.*
- *An analysis of deviation from objective, plans, policies and standard to determine the underlying cause.*
- *Consideration of alternative courses of action that may be taken to correct indicated deficiencies and to learn from successes.*
- *Choice and implementation of the most promising alternative.*
- *Follow-up to appraise the effectiveness of the corrective action and feedback of information the planning process to improve future lanning and control cycle (Hutasoit, 2015)*

Dalam proses penagihan utang pelanggan, pengawasan berperan untuk memastikan bahwa proses penagihan utang pelanggan telah selaras dengan prosedur dan kebijakan yang ada. Oleh karena itu, juga diperlukan pegawai yang kompeten agar sasaran perusahaan dapat tercapai.

B. Konsep Kunci

1. Keberhasilan Penagihan Utang pelanggan

Keberhasilan penagihan utang pelanggan adalah suatu keadaan dimana penagihan utang pelanggan membuahkan hasil berupa tertagihnya utang pelanggan perusahaan atau pelanggan membayar utang perusahaan.

2. Penilaian Risiko

Penilaian risiko merupakan kegiatan yang menilai potensi timbulnya kerugian perusahaan yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Penilaian risiko terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko.

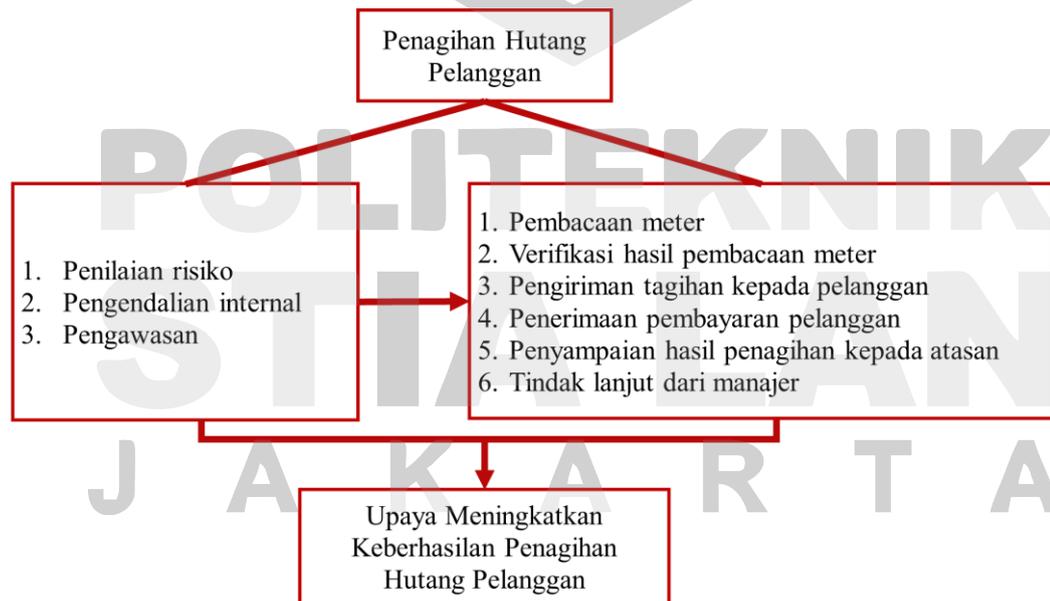
3. Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah sistem yang mengendalikan kegiatan internal perusahaan sesuai dengan ketetapan/kebijakan perusahaan dan bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian internal memperhatikan komponen lingkungan pengendalian, aktifitas pengendalian, penilaian risiko, pengawasan, dan informasi dan komunikasi.

4. Pengawasan

Pengawasan adalah kegiatan mengawasi jalannya operasi perusahaan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan sehingga dapat menghindari terjadinya kerugian perusahaan.

C. Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Untuk mengetahui penyebab rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu, dilakukan analisis terhadap tiga faktor yang mempengaruhi proses penagihan utang pelanggan, yaitu penilaian

risiko, pengendalian internal, dan pengawasan. Hasil analisis tersebut menjawab rumusan masalah pertama. Jawaban dari rumusan masalah pertama digunakan sebagai landasan menyusun upaya untuk meningkatkan keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu. Kerangka berpikir digunakan sebagai panduan agar penelitian tetap fokus menjawab permasalahan.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

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 utang pelanggan pada PAM JAYA hanya diukur pada suatu kegiatan yang berhubungan dengan penagihan utang pelanggan sehingga hasil penelitian ini dapat mengetahui dan mendalami apa saja yang merupakan penyebab rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan di Area Kepulauan Seribu PAM JAYA

B. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan guna memperoleh informasi yang valid dan relevan dengan data yang dibutuhkan guna mencapai tujuan penelitian. Sumber data dan teknik pengumpulan data dalam penelitian disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian yaitu mengetahui faktor-faktor penyebab rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan di Area Kepulauan Seribu PAM JAYA dan merumuskan strategi peningkatan keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu.

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 penilaian risiko, pengendalian internal, dan pengawasan penagihan utang pelanggan PAM JAYA. Data sekunder (*existing data*) diperoleh dengan menelaah dokumen-dokumen yang membahas penagihan utang pelanggan PAM JAYA.

1. Wawancara Mendalam

Dilakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dimana diajukan pertanyaan untuk menggali informasi seputar penilaian risiko, pengendalian internal, dan pengawasan yang telah dilakukan oleh PAM JAYA untuk mengelola

penagihan utang pelanggan. Namun, tidak menutup kemungkinan akan timbul pertanyaan lain di luar panduan wawancara untuk mengetahui lebih dalam faktor-faktor keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA.

Demi keabsahan data yang diperoleh, dilakukan wawancara mendalam kepada pihak-pihak yang memiliki pengetahuan atas proses penagihan utang pelanggan area Kepulauan Seribu PAM JAYA, yaitu:

- Petugas Administrasi Meter Pulau Untung Jawa sebagai pihak yang melakukan pencatatan meter dan penagihan langsung ke pelanggan PAM JAYA di Pulau Untung Jawa
- Petugas Administrasi Meter Pulau Harapan sebagai pihak yang melakukan pencatatan meter dan penagihan langsung ke pelanggan PAM JAYA di Pulau Harapan
- Supervisor area Selatan Sub Divisi Pelayanan are Kepulauan Seribu sebagai pihak yang memverifikasi meter dan mengawasi jalannya penagihan utang pelanggan
- Supervisor area Utara Sub Divisi Pelayanan area Kepulauan Seribu sebagai pihak yang memverifikasi meter dan mengawasi jalannya penagihan utang pelanggan
- Manajer Sub Divisi Pelayanan area Kepulauan Seribu sebagai pihak yang menerima laporan hasil penagihan dan memberikan tindak lanjut hasil penagihan
- Pelanggan yang berada di area Kepulauan Seribu sebagai pihak yang menggunakan pelayanan PAM JAYA.

Wawancara mendalam dilakukan pada informan yang secara rinci dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3. 1 *Key Informant*

Key Informant	Jumlah
Manajer Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu	1
Supervisor Area Utara Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu	1
Supervisor Area Selatan Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu	1
Petugas Administrasi Meter Pulau Untung Jawa	1
Petugas Administrasi Meter Pulau Harapan	1
Pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu	2
Total	7

2. Telaah Dokumen

Dilakukan telaah dokumen yang bersumber dari dokumen yang memberikan informasi menyangkut penagihan utang pelanggan di PAM JAYA atas penilaian risiko, pengendalian internal, dan pengawasan. Telah digali informasi atas pemisahan tugas dan tanggung jawab pegawai, aktivitas yang dilakukan dalam penagihan utang pelanggan, kebijakan dan prosedur atas penagihan utang pelanggan, risiko yang telah dipetakan, pengawasan, pemantauan, dan sistem informasi yang digunakan PAM JAYA. Dokumen yang ditelaah memuat:

- Penjelasan pembagian tugas/wewenang/pihak yang bertanggung jawab atas penagihan utang pelanggan area Kepulauan Seribu PAM JAYA
- Prosedur dan kebijakan penagihan utang pelanggan PAM JAYA
- Laporan penagihan utang pelanggan area Kepulauan Seribu PAM JAYA
- Pemetaan risiko penagihan utang pelanggan dan upaya pencegahan area Kepulauan Seribu PAM JAYA

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian disusun dan digunakan sebagai panduan wawancara dan telaah dokumen agar dapat dipastikan bahwa data yang diambil pada proses pengambilan data merupakan data yang benar-benar diperlukan untuk keberhasilan penelitian. Instrumen penelitian berupa panduan wawancara dan panduan telaah dokumen yang disusun sesuai dengan faktor penilaian risiko, pengendalian internal, dan pengawasan.

Tabel 3. 2 Check list faktor yang diwawancarai untuk setiap jabatan informant

Faktor	Petugas Administrasi Meter	Supervisor	Manajer	Pelanggan PAM JAYA
Penilaian Risiko				
Identifikasi Risiko	✓	✓	✓	
Analisis Risiko	✓	✓	✓	
Evaluasi Risiko	✓	✓	✓	
Pengendalian Internal				
<i>Control Environment</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Control Activities</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Risk Assessment</i>			✓	
<i>Information and Communication</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Monitoring Activities</i>	✓	✓	✓	
Pengawasan				
Pengukuran kinerja atas target	✓	✓	✓	

Faktor	Petugas Administrasi Meter	Supervisor	Manajer	Pelanggan PAM JAYA
Komunikasi hasil pengukuran kinerja	✓	✓	✓	
Evaluasi kinerja	✓	✓	✓	
Pemberian tindak lanjut	✓	✓	✓	✓

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Setelah dilakukan wawancara dan telaah dokumen maka data diolah untuk mengetahui kevalidan data. Data yang telah diperoleh melalui wawancara diolah berawal dengan penyusunan transkrip wawancara secara verbatim (kata demi kata, apa adanya) dan diolah melalui beberapa tahap lagi sebelum data tersebut dapat mencapai pembahasan dan menarik kesimpulan. Tahapan tersebut adalah:

- *Editing*, yaitu pemeriksaan isi transkrip secara menyeluruh
- *Coding*, yaitu mengidentifikasi setiap kalimat dan pengkodean sesuai dengan kata kunci
- *Tabulating*, yaitu penuangan data yang didapatkan ke dalam tabel
- *Categorizing*, yaitu pengkategorian dan telaah data untuk menemukan pola data
- *Triangulation*, yaitu pengecekan antar data yang telah diperoleh. Pengecekan ini dilakukan dengan membandingkan antara hasil informasi yang diberikan antar informan wawancara, dan membandingkan informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan informasi yang diperoleh melalui telaah dokumen.

Analisis data akan dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu:

– *Data Reduction* (Reduksi Data)

Pada reduksi data dilakukan pemilahan/penyederhanaan data yang telah diperoleh dari wawancara dan telaah dokumen. Reduksi data dilakukan dengan memilih data yang dibutuhkan untuk penelitian dan data yang akan dibuang.

– *Data Display* (Penyajian Data)

Kemudian data yang sudah dipilah akan diorganisasikan dan disajikan dalam bentuk narasi, tabel, grafik, maupun gambar. Penyajian data dilakukan guna memperjelas data penelitian dan memudahkan pembaca memahami isi penelitian.

– *Drawing and Verifying Conclusions*

Data yang telah melalui tahap reduksi dan penyajian data. Data tersebut akan dibahas dan dibandingkan dengan teori atau penelitian terdahulu sehingga akan menghasilkan suatu kesimpulan dari penelitian yang menjawab rumusan masalah penelitian.

Hasil dari wawancara dan telaah dokumen akan dianalisis dengan memperhatikan penilaian risiko, pengendalian internal, dan pengawasan:

– Penilaian Risiko

Menilai identifikasi dan kriteria risiko yang telah dilakukan PAM JAYA, menilai tindakan pencegahan terjadinya risiko dalam penagihan utang pelanggan, dan menilai apakah tindakan pencegahan telah dilakukan.

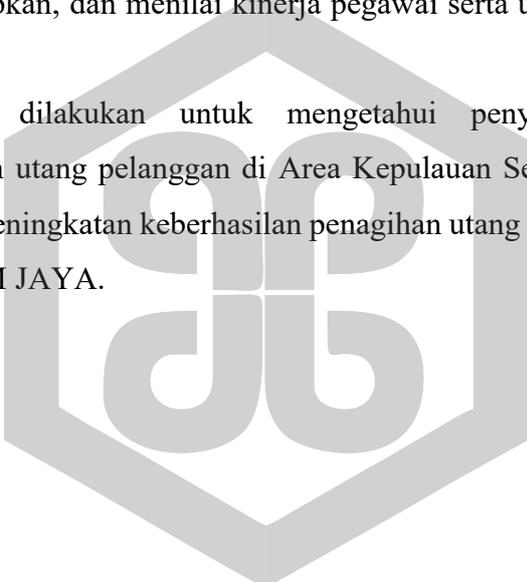
– Pengendalian Internal

Menilai kegiatan pengendalian yang dilakukan oleh PAM JAYA, menilai pemisahan tugas pegawai, menilai kompetensi pegawai yang terlibat dalam proses penagihan utang pelanggan, menilai kesesuaian prosedur penagihan utang pelanggan dengan yang dilakukan di lapangan, menilai pemantauan yang dilakukan, dan sistem informasi yang digunakan dalam proses penagihan utang pelanggan.

– Pengawasan

Menilai seberapa jauh pengawasan telah dilakukan, menilai kinerja atas proses penagihan utang pelanggan dan membandingkannya dengan target yang telah ditetapkan, dan menilai kinerja pegawai serta upaya peningkatan kinerja.

Analisis data dilakukan untuk mengetahui penyebab rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan di Area Kepulauan Seribu PAM JAYA dan menyusun upaya peningkatan keberhasilan penagihan utang pelanggan di Area Kepulauan Seribu PAM JAYA.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Lokus Penelitian

PD Air Minum Jaya (PAM JAYA) merupakan Badan Usaha Milik Daerah DKI Jakarta yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan air minum perpipaan yang memiliki kantor pusat di Jl Penjernihan II Pejompongan Kelurahan Bendungan Hilir Kecamatan Tanah Abang, Jakarta Pusat. PAM JAYA berdiri pada 30 April 1977 berdasarkan Perda DKI Jakarta No. 3/1977 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Jaya. Pada tahun 2021, PAM JAYA mengalami perubahan bentuk hukum menjadi Perusahaan Umum Daerah yang diatur pada Perda DKI Jakarta No. 4 Tahun 2021 tentang Perubahan Bentuk Hukum Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Khusus Ibukota Jakarta (PAM JAYA) menjadi Perusahaan Umum Daerah Air Minum Jaya.



Gambar 4. 1 Logo PAM JAYA

Perumda Air Minum Jaya (PAM JAYA) menuangkan tujuan dan sasaran perusahaan pada suatu visi dan misi sebagai berikut:

VISI: Terwujudnya PAM JAYA sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan air minum masyarakat DKI Jakarta secara menyeluruh dan berkualitas yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*Total Quality Customer Service*).

MISI: Melaksanakan pelayanan air minum yang berkesinambungan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas, guna mendukung program Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebagai kota pelayanan.

Untuk mewujudkan visi dan misinya, PAM JAYA telah menetapkan tujuan-tujuan strategis di antaranya:

1. Meningkatkan cakupan pelayanan dengan prioritas kepada wilayah yang belum terlayani secara optimal khususnya bagi masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) dengan jaringan perpipaan dan non perpipaan;
2. Meningkatkan ketahanan air yang aman melalui pengembangan fasilitas pengolahan air di wilayah DKI Jakarta;
3. Optimalisasi pengelolaan suplai melalui perluasan dan penurunan tingkat kebocoran air;
4. Meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat;
5. Mengembangkan kinerja dan tata kelola perusahaan yang lebih baik;
6. Mempersiapkan PAM JAYA di *driving seat* untuk menjalankan operasional pelayanan air minum bagi warga DKI Jakarta sejalan dengan berakhirnya masa Perjanjian Kerjasama dengan Mitra Swasta melalui Transisi dan Transformasi Pengelolaan Air Bersih/Minum DKI Jakarta;
7. Pengembangan strategi bisnis PAM JAYA yang lebih fleksibel dan luas sekaligus menjadi salah satu alternatif skema pendanaan kebutuhan investasi sesuai kerangka Perumda antara lain melalui kerjasama dengan Mitra Strategis, pembentukan anak perusahaan, dan kepemilikan saham di perusahaan lain;
8. Tersedianya dukungan pendanaan atau alternatif pendanaan lainnya untuk pelaksanaan Program/Rencana Strategis Perusahaan;
9. Adanya subsidi (PSO) untuk pelayanan air kepada MBR;
10. Pengelolaan dan pemanfaatan aset-aset PAM JAYA;
11. Melakukan koordinasi dengan instansi terkait untuk perijinan pelaksanaan proyek pelayanan air; dan

12. Tersedianya dukungan hukum yang kuat dalam pengelolaan perusahaan, pengembangan pelayanan, dan penyelesaian permasalahan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

PAM JAYA menargetkan 82% cakupan layanan air minum pada tahun 2023 dan meningkat menjadi 100% cakupan layanan air minum di DKI Jakarta pada 20307 tahun mendatang. Saat ini PAM JAYA sudah mencakup 65% layanan air minum di DKI Jakarta dengan kapasitas produksi sebesar 20.725 lps (*liter per second*) dan 908.324 jumlah pelanggan. Dalam menyediakan kebutuhan air bersih di Jakarta, PAM JAYA memenuhi sumber air baku yang berasal dari air baku Waduk Jatiluhur dengan volume air 18.000 lps, air curah PDAM Tangerang dengan volume air 2.875 lps, air baku sungai Jakarta dengan volume 1.060 lps, dan air laut dengan volume air 17 lps.

PAM JAYA telah melakukan inovasi-inovasi dalam percepatan akses pelayanan air minum perpipaan untuk masyarakat Jakarta. Hingga tahun 2021, PAM JAYA melakukan inovasi memanfaatkan air laut menjadi sumber air baku yang melayani warga di sembilan pulau Kepulauan Seribu, membangun 102 kios air untuk daerah-daerah yang belum memiliki akses air minum seperti Semanan dan Kalideres, dan mengolah air melalui *recycle process* di SPAM Mookervaart bagi warga Rusun Daan Mogot. Lalu, pada 30 November 2021 PAM JAYA menstandarkan sistem manajemen mutu atau manajemen kualitas yang dilakukan perusahaan melalui mekanisme sertifikasi ISO 9001:2015.

Pada tahun yang sama, PAM JAYA meraih penghargaan TOP BUMD Award, TOP CEO Award 2021, TOP Pembina BUMD 2021, dan menerima hasil penilaian kinerja Baik atas tahun buku 2020 dari BPKP Perwakilan Provinsi DKI Jakarta. Tidak hanya itu, dalam mewujudkan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, PAM JAYA sudah mempermudah akses mengenai informasi sambungan, tagihan pelanggan, dan pembayaran, yang seluruhnya dapat dilakukan secara online. Ini tentu sangat berpengaruh dalam mempermudah pelanggan dan meningkatkan tingkat penagihan utang pelanggan PAM JAYA. PAM JAYA

menjunjung tinggi nilai dan budaya kerja PRIMA (Profesional, Respek, Integritas, Melayani, dan Amanah):

1. Profesional

Menguasai tugas dan tanggung jawab untuk memberikan hasil terbaik bagi perusahaan. Taat pada peraturan dan kebijakan perusahaan Provinsi DKI Jakarta sebagai kota pelayanan.

2. Respek

Menghargai peran dan kontribusi setiap individu, saling membantu (kerja sama) serta memiliki kepedulian untuk menghasilkan sinergi positif.

3. Integritas

Mengutamakan kejujuran, dapat dipercaya, konsisten terhadap kebijaksanaan dan kode etik perusahaan serta mematuhi, berpegang teguh pada prinsip kebenaran dan bertanggung jawab.

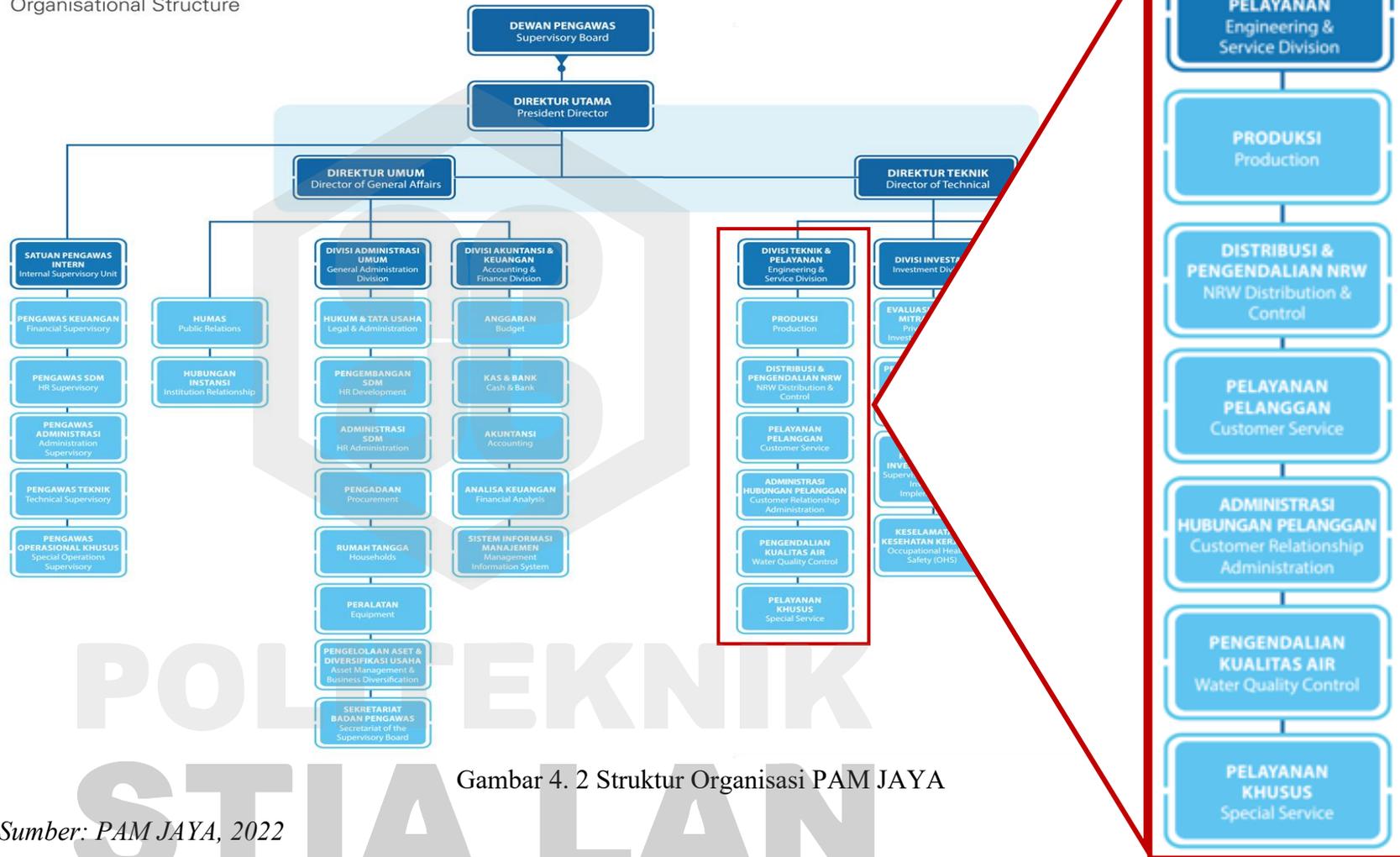
4. Melayani

Melaksanakan pelayanan air minum yang berkesinambungan dengan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas yang memadai untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dan masyarakat.

5. Amanah

Memelihara diri dengan tetap menjalankan perintah dan larangan Tuhan Yang Maha Esa. Ikhlas dalam menyumbangkan pemikiran dan menjaga kepercayaan yang diberikan dalam melaksanakan tugas serta pengabdianya sebagai insan PAM JAYA.

STRUKTUR ORGANISASI
Organisational Structure



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PAM JAYA

Sumber: PAM JAYA, 2022

Kegiatan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu dilakukan oleh Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu. Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu berada di bawah Divisi Teknik dan Pelayanan yang bertanggung jawab kepada Direktur Teknik. Hasil penagihan utang pelanggan area Kepulauan Seribu diserahkan kepada Divisi Akuntansi dan Keuangan kemudian dilaporkan kepada Direktur Umum.

B. Penyajian Data dan Pembahasan

1. Faktor – Faktor Penyebab Rendahnya Keberhasilan Penagihan Utang pelanggan Area Kepulauan Seribu PAM JAYA

Setelah melakukan pengambilan dan pengolahan data, telah didapatkan hasil bahwa rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu disebabkan oleh beberapa faktor. Di bawah ini dijelaskan faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu dimulai dari Penilaian Risiko, Pengendalian Internal, dan Pengawasan. Faktor-faktor lain dijelaskan setelahnya.

a. Penilaian Risiko

Penilaian risiko merupakan sebuah proses yang terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Risiko-risiko yang dianalisis harus diperhatikan dalam setiap proses penagihan utang pelanggan. Kemudian dengan memperhatikan situasi internal dan eksternal yang terus berubah, maka penilaian risiko perlu dilakukan secara berkala. Hasil dari penilaian risiko perlu diinternalisasikan sehingga setiap proses bisnis tetap memperhatikan risiko yang ada dan manajemen dapat menghindari terjadinya kerugian perusahaan.

Pada Sub Divisi Pelayanan area Kepulauan Seribu, Bapak Halifrian selaku Manajer Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu mengatakan bahwa penilaian risiko belum dilakukan, "*penilaian risiko itu ... hmm ... management risk ya, kondisi aman dan tidak aman, begitu ya? Belum pernah dibicarakan sih.*" Akan tetapi, hasil dari telaah dokumen menunjukkan bahwa telah dilakukan penilaian risiko

pada Desember 2023 dan dituangkan pada sebuah file berjudul “*Risk Register*” yang dapat dilihat di bawah ini.

Tabel 4. 1 Penilaian Risiko (1)

2. ISU INTERNAL

No	Dimensi	Pernyataan Isu	Kategori
1	Man - Staff	1 Keterbatasan jumlah manpower karyawan sehingga operator merangkap team teknis lapangan bila terjadi kebocoran termasuk waktu kerja yg +/- 12 jam/hari	KPI No 2,4
		2 Kurangnya pelatihan untuk peningkatan kompetensi personil (pelatihan pelayanan prima, manajemen air minum, ISO 9001:2015, collection management, komunikasi persuasif, dan	KPI No 2,4
2	Method - SOP/IK	1 Belum dimutakhirkan SOP yang digunakan saat ini berdasarkan keputusan direksi/peraturan perusahaan tentang SOTK terbaru	KPI No 4

Tabel 4. 2 Penilaian Risiko (2)

KPI Korporat	KPI Divisi	KPI Sub Divisi	Proses Bisnis	Aktivitas
Laba Bersih	Rupiah pendapatan usaha (volume air terjual pelanggan Kepulauan Seribu)	(Sub Divisi AB Kepulauan Seribu) Volume air terjual	Meningkatkan Profitabilitas	1. Melakukan penagihan pembayaran kepada pelanggan 2. Melakukan penagihan Tunggakan 3. Melakukan sosialisasi pembayaran (tunggakan dan rekening berjalan) 4. Monitoring pembayaran

Tabel 4. 3 Penilaian Risiko (3)

Deskripsi Risiko				
Kategori Risiko	Kode Risiko	Nama Risiko	Penyebab	Dampak
Risiko Finansial dan Bisnis	RF	Penurunan pembayaran dan Peningkatan tunggakan	<p>Internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan jumlah manpower karyawan 2. Penagihan dilakukan secara door to door kepada pelanggan 3. Terlambatnya proses pengadaan material (thermal paper, dll) 4. Pengendalian emosi petugas dalam proses penagihan current bill 5. Adanya penurunan kualitas air produksi pada IPA SWRO <p>Eksternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minimnya kesadaran masyarakat untuk membayar tepat waktu dan mendatangi loket IPA SWRO 2. Kondisi ekonomi masyarakat yang tidak stabil 3. Adanya sumber air bersih lain 	Laba bersih tidak tercapai, karena tunggakan meningkat dan tunggakan berjalan tidak terbayar

Tabel 4. 4 Penilaian Risiko (4)

Inherent Risk						Pengendalian/Kontrol yang ada saat ini (Current Control)
Impact	Justifikasi (level impact di pedoman)	Likelihood	Justifikasi (level likelihood di Pedoman)	Dampak x Keterjadian	Total - Inherent	
Major	<p>Catastrophe: Pencapaian current bill <94% setara dengan kehilangan visit dan telecollection <12%</p> <p>Major: Pencapaian current bill 94-96% setara dengan kehilangan visit dan telecollection 12>x<14%</p> <p>Moderate: Pencapaian current bill 96-98% setara dengan kehilangan visit dan telecollection 14>x<16%</p>	Almost Certain	Pencapaian penagihan pembayaran tepat waktu dan tunggakan (master cetak) selalu <100%	MajorAlmost Certain	Extreme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah jumlah manpower karyawan 2. Sosialisasi kepada masyarakat terkait pembayaran dan penagihan tunggakan 3. Percepatan pengadaan material 4. Meningkatkan optimalisasi IPA SWRO

Tabel 4. 5 Penilaian Risiko (5)

<i>Residual Risk</i>						Rencana Tindak Lanjut yang akan diterapkan (<i>Action Plan</i>)
<i>Impact</i>	Justifikasi (<i>level impact</i> di pedoman)	<i>Likelihood</i>	Justifikasi (<i>level likelihood</i> di Pedoman)	Dampak x Keterjadian	Total - <i>Residual</i>	
Moderate	Pencapaian penagihan pembayaran tepat waktu dan tunggakan di 2022 sebesar 97.78% atau setara dengan visit dan telecollection 14-16%	Almost Certain	Pencapaian penagihan pembayaran tepat waktu dan tunggakan (master cetak) selalu <100%	ModerateAlmost Certain	High	1. Melakukan analisa dan perbaikan terhadap kualitas air dari proses produksi 2. Sosialisasi kepada masyarakat

Tabel 4. 6 Penilaian Risiko (6)

Rencana Tindak Lanjut yang akan diterapkan (<i>Action Plan</i>)	PIC	<i>Due Date</i>
1. Melakukan analisa dan perbaikan terhadap kualitas air dari proses produksi 2. Sosialisasi kepada masyarakat	PIC Current Control: 1. Halif 2. Taufan 3. Haris 4. Meter Reading & Admin PIC Action Plan: Halif	Due Date Act. Plan: 1. Oktober 2023 2. November 2023 3. Desember 2023

Sumber: PAM JAYA, 2023

Hasil telaah dokumen menunjukkan bahwa Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu PAM JAYA telah melakukan penilaian risiko yang dibuat oleh

Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu dan diverifikasi oleh Regional Pusat Senior Manager PAM JAYA. Hasil identifikasi risiko menyebutkan bahwa penurunan pembayaran dan peningkatan tunggakan merupakan salah satu risiko yang akan menyebabkan laba bersih tidak tercapai. Risiko tersebut disebabkan oleh:

- Keterbatasan jumlah *manpower* karyawan
- Penagihan dilakukan secara *door-to-door* kepada pelanggan
- Terlambatnya proses pengadaan material (thermal paper, dll)
- Pengendalian emosi petugas dalam proses penagihan current bill
- Adanya penurunan kualitas air produksi IPA SWRO
- Minimnya kesadaran masyarakat untuk membayar tepat waktu dan mendatangi loket IPA SWRO
- Kondisi ekonomi masyarakat yang tidak stabil
- Adanya sumber air bersih lain

Hasil dari analisis *inherent risk* memperlihatkan bahwa risiko penurunan pembayaran dan peningkatan tunggakan termasuk risiko dengan kategori dampak kerugian *major* dan frekuensi kemungkinan risiko terjadi adalah *almost certain*, sehingga risiko penurunan pembayaran dan peningkatan tunggakan termasuk dalam kriteria *extreme*.

Untuk menangani risiko tersebut, dilakukan upaya penanganan risiko dengan cara:

- Menambah jumlah *manpower*
- Sosialisasi kepada masyarakat terkait pembayaran dan penagihan tunggakan
- Percepatan pengadaan material
- Meningkatkan optimalisasi IPA SWRO

Setelah dilakukan upaya penanganan di atas, analisis risiko residual menyebutkan bahwa dampak dari risiko tersisa berada dalam kategori *moderate*, tetapi upaya tersebut dinilai tidak menurunkan frekuensi kemungkinan risiko terjadi (*almost certain*). Residual dari risiko penurunan pembayaran dan peningkatan tunggakan termasuk dalam kriteria *high*.

Sayangnya, hasil penilaian risiko tidak diinternalisasikan kepada karyawan sehingga menyebabkan rendahnya kesadaran karyawan dalam memaksimalkan keberhasilan penagihan utang pelanggan. Salah satunya ditunjukkan dengan pernyataan yang diutarakan oleh Ibu Riri selaku Petugas Administrasi Meter Pulau Untung Jawa.

“sebetulnya penagihan disini sudah bagus, ada datanya kok di sini naik. Jadi, untuk masalah piutang di sini masyarakat di sini itu meminta untuk dicicil dan mereka juga bersedia untuk membayar, tidak ada masalah untuk penagihan piutang disini”.

Meskipun tingkat penagihan utang pelanggan pada Pulau Untung Jawa menyentuh 68,8%, pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa karyawan belum sepenuhnya mengerti bahwa tingkat penagihan utang pelanggan idealnya mencapai 100%, seperti yang tertulis pada penilaian risiko bahwa pencapaian penagihan pembayaran tepat waktu selalu kurang dari 100% tergolong dalam risiko kategori tinggi.

Vorst, Priyarsono, dan Budiman (2018) mengatakan bahwa semua proses dan praktik organisasi sebaiknya memperhatikan manajemen risiko. Salah satu dalam pengelolaan risiko adalah pengalokasian pegawai dengan kualifikasi yang tepat yang diharapkan dapat menghadapi risiko yang ada. Pernyataan tersebut memberikan arti bahwa hasil dari penilaian risiko harus dipertimbangkan dalam penyusunan kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam setiap proses bisnis. Namun, hal ini masih bertolak belakang dengan realisasi pada proses penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu. Seperti yang telah ditunjukkan sebelumnya, pihak-pihak yang terlibat dalam penagihan utang pelanggan belum paham sepenuhnya akan risiko dari target penagihan yang tidak tercapai.

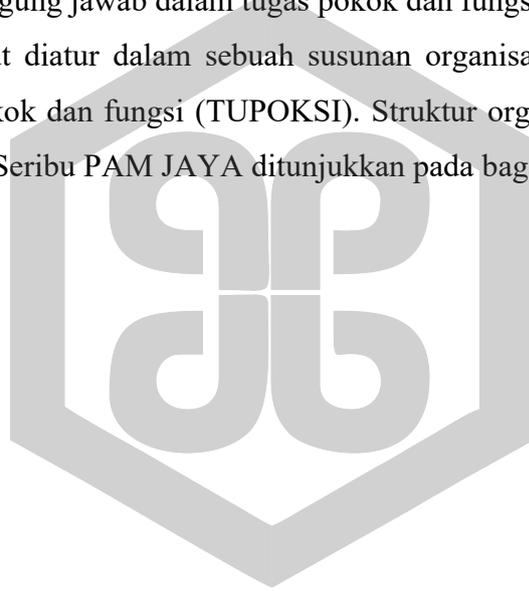
b. Pengendalian Internal

1) Control Environment

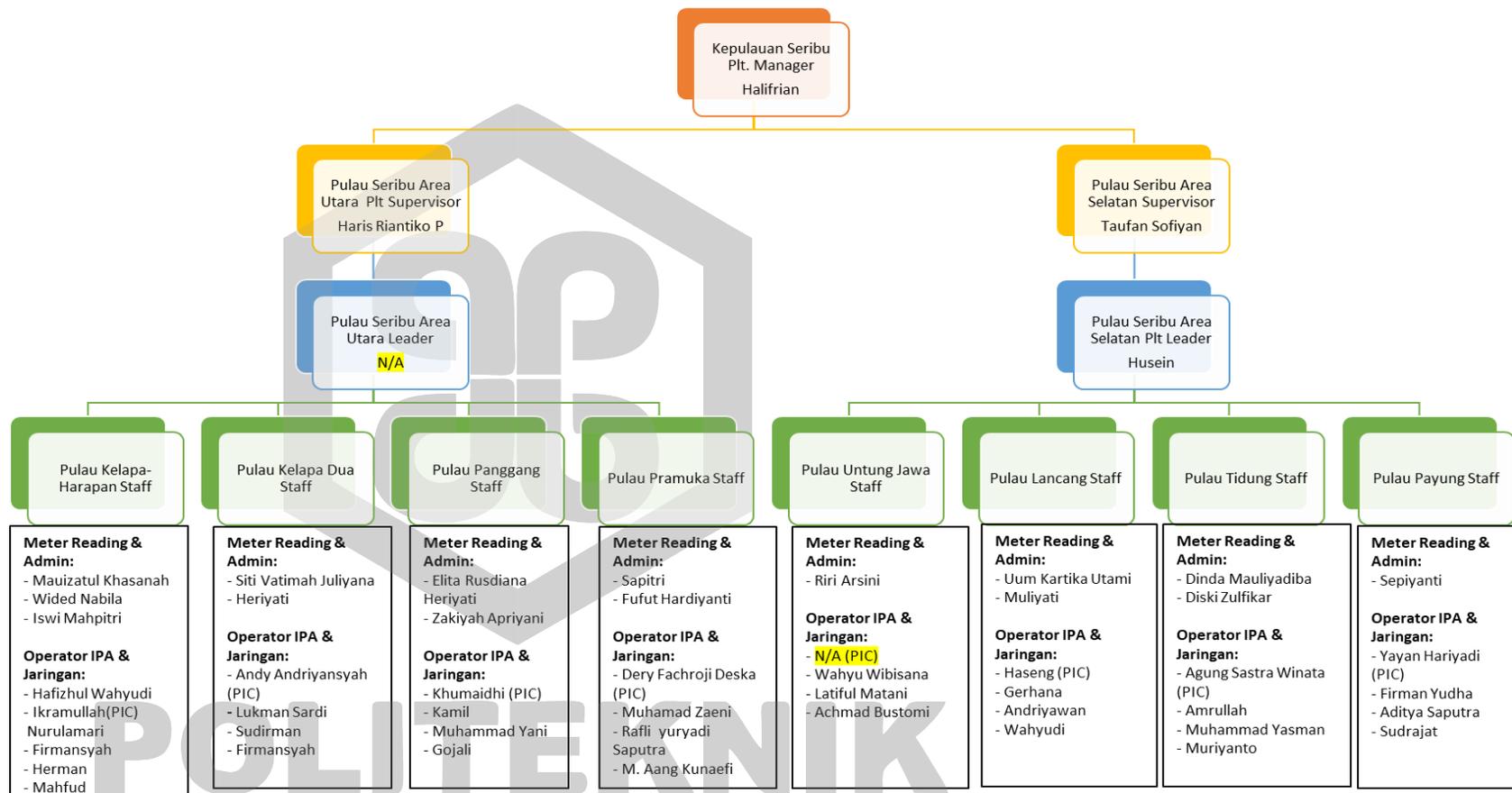
Demi mencapai tujuan, organisasi membentuk struktur organisasi yang merupakan sebuah bagan yang mengatur desain komunikasi dan pengambilan keputusan. Jabatan yang ada pada struktur organisasi disusun berdasarkan rencana

kinerja perusahaan. Kemudian berdasarkan rencana kinerja perusahaan, disusunlah tugas pokok dan fungsi setiap jabatan dan disertai dengan tanggung jawab dan wewenang. Secara singkat, dapat dikatakan bahwa setiap jabatan memiliki tugas dan fungsi dan bertanggung jawab dalam tugas pokok dan fungsi tersebut.

Jabatan tersebut diatur dalam sebuah susunan organisasi dan tata kelola (SOTK) dan tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI). Struktur organisasi Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu PAM JAYA ditunjukkan pada bagan di bawah ini.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu

Sumber: PAM JAYA, 2024

Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu PAM JAYA memiliki total 53 pegawai, yaitu 1 Pelaksana Tugas Manajer, 2 Supervisor, 2 Leader, 15 Meter Reading dan Admin; dan 33 Operator IPA dan Jaringan. Sementara itu, proses penagihan utang pelanggan melibatkan Pelaksana Tugas Manajer, 2 Supervisor, dan 15 Meter Reading dan Admin (Petugas Administrasi Meter).

Di bawah ini dituangkan tugas dan fungsi masing-masing pihak yang terlibat dalam proses penagihan utang pelanggan sesuai dengan yang tertuang dalam dokumen berjudul “TUPOKSI LEVEL SUB DIVISI PELAYANAN AREA KEPULAUAN SERIBU”.

Tabel 4. 7 Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan atas Penagihan Utang pelanggan

Jabatan	Tupoksi dan Tanggung Jawab Utama
Manajer	<ul style="list-style-type: none"> - Menyusun strategi <i>collection</i> dan pengelolaan tagihan tunggakan - Memonitor dan merencanakan penurunan jumlah pelanggan zero consumption di Area Kepulauan Seribu
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> - Mengevaluasi Verifikasi dan Validasi Pencatatan Meter Air Pelanggan dari Staf <i>Billing</i> - Mengevaluasi Penginputan hasil MC ke system JakOne Mobile - Mengevaluasi monitoring pembayaran rekening tagihan air - Melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan langsung
Petugas Administrasi Meter	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pencatatan meter - Melakukan penerbitan dan pendistribusian rekening tagihan. - Melakukan penagihan rekening tagihan - Menerima pembayaran rekening tagihan

	- Melaksanakan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan langsung
--	--

Sumber: diolah penulis, 2024

Menilik kedua data tersebut, terdapat ketidaksesuaian antara struktur organisasi dengan tugas pokok dan fungsi yang dijabarkan, yaitu tidak adanya staff billing pada struktur organisasi, tetapi staff billing tertulis berperan dalam melakukan pencatatan meter, sedangkan telah didapatkan informasi lain bahwa pencatatan meter dilakukan oleh Petugas Administrasi. Ibu Wided selaku Petugas Administrasi Meter Pulau Harapan mengatakan,

“jadi dari tanggal 1 sampai 10 itu kita baca meter ke rumah-rumah. Pakai aplikasi namanya PASS System, jadi PASS System mencatat stand awal (kubikasi awal pemakaian air) dan stand akhir (kubikasi akhir pemakaian air) beserta bukti foto. Nanti fotonya itu foto meterannya sama foto rumah untuk menandakan karena ada dua rumah dengan satu nama pelanggan”.

Petugas Administrasi Meter Pulau Untung Jawa, Ibu Riri, juga mengatakan hal yang serupa bahwa pencatatan meter dilakukan oleh Petugas Administrasi Meter. Beliau mengatakan, *“Untuk tanggal 1 sampai tanggal 3 saya melakukan pencatatan meter”.* Kedua pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa adanya ketidaksesuaian antara tugas pokok dengan realisasi di lapangan.

Bramasto dan Nurweda (2016) menjelaskan:

struktur pengendalian intern membutuhkan penetapan tanggung jawab dalam organisasi. Orang tertentu harus diberi tanggung jawab untuk tugas atau fungsi-fungsi tertentu. Tanggung jawab harus dibebankan secara jelas dan harus diberi perhatian. Bila karyawan telah memiliki pemahaman tentang tanggung jawabnya, maka mereka cenderung akan bekerja lebih keras untuk mengendalikan tanggung jawabnya.

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa pemberian tanggung jawab yang jelas akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, pada realisasinya seperti yang sudah dibahas sebelumnya, masih terdapat ketidaksesuaian tanggung jawab. Hal ini dikhawatirkan akan menurunkan kinerja karyawan.

Bramasto dan Nurweda (2016) kemudian menerangkan bahwa perlunya struktur organisasi untuk analisis pembebanan tanggung jawab dan pemeliharaan kegiatan pencatatan keuangan, sehingga terhindar dari kecurangan. Pihak yang

memegang aset fisik perusahaan harus berbeda dengan pihak yang mengelola pencatatan keuangan, “tidak ada orang yang mengendalikan catatan akuntansi yang berkaitan dengan kegiatannya sendiri”.

Kenyataannya pada tugas pokok dan fungsi yang disusun oleh Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu terdapat pemberian kewenangan kepada Petugas Administrasi dalam memegang aset perusahaan sekaligus melakukan pencatatan hasil penerimaan pembayaran pelanggan. Ibu Riri selaku Petugas Administrasi Meter Pulau Untung Jawa mengatakan, “*di tanggal 6 membuat billing tagihan ke pelanggan, tanggal 7 penagihan cicilan ke pelanggan, tanggal 8 rekap tagihan, tanggal 9 sampai selesai penagihan pelanggan, dan tanggal 24 membuat MB (Master Bayar).*” Tidak adanya pemisahan tugas antara yang memegang aset perusahaan dengan yang melakukan pencatatan hasil pembayaran dikhawatirkan akan memberikan celah kecurangan pada pelaporan keuangan dan penyalahgunaan aset perusahaan.

Telah dibahas sebelumnya pada sub bab penilaian risiko yang menyebutkan bahwa salah satu penyebab timbulnya risiko penurunan pembayaran dan peningkatan tunggakan adalah karena kurangnya *manpower*. Berdasarkan telaah dokumen, terdapat isu internal yang berbunyi, “keterbatasan jumlah *manpower* sehingga operator merangkap tim teknis lapangan bila terjadi kebocoran, termasuk jam kerja +/- 12 jam per hari”. Hal ini dibuktikan bahwa beban kerja yang dimiliki setiap Petugas Administrasi Meter mempengaruhi tingkat keberhasilan penagihan utang pelanggan. Dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini jumlah pelanggan dan jumlah petugas yang terdapat di kesembilan pulau Kepulauan Seribu.

Tabel 4. 8 Perbandingan Jumlah Pelanggan dengan Jumlah Admin Meter Masing-Masing Pulau

Area	Jumlah Pelanggan	Jumlah Petugas Administrasi Meter	Tingkat Keberhasilan Penagihan
Kelapa-Harapan	1.569	3	11,98%
Panggang	1.054	2	24,44%
Tidung	788	2	42,20%
Lancang	429	2	15,04%
Pramuka	242	2	47,55%
Untung Jawa	163	1	68,08%
Kelapa Dua	109	2	59,35%
Payung	44	1	87,19%

Sumber: diolah penulis, 2024

Sebagai contoh Pulau Payung memiliki pelanggan paling sedikit dengan begitu Petugas Administrasi Meter dapat fokus pada 44 pelanggan, sehingga tingkat keberhasilan penagihan bisa mencapai 87,19% walaupun masih belum dapat dikatakan mencapai target. Namun, pada Pulau Kelapa-Harapan masing-masing Petugas Administrasi bertanggung jawab terhadap kurang-lebih 500 pelanggan. Salah satu Petugas Administrasi Meter Pulau Harapan, Ibu Wided, mengatakan bahwa beliau bertanggung jawab terhadap 613 pelanggan. Hal ini dinilai tidak efisien karena pencatatan meter dan pembayaran pelanggan dilakukan secara *door-to-door* dan dinilai tidak efektif dibuktikan dengan rendahnya tingkat keberhasilan penagihan utang pelanggan Pulau Kelapa-Harapan yang hanya mencapai 11,98%.

Bariyah dalam Lende, et.al. (2024) menjelaskan bahwa penyebab terjadinya ketidakefektifan kinerja dari para karyawan bisa dikarenakan pengelolaan manajemen waktu yang buruk dari seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan. Manajemen waktu yang buruk timbul karena adanya beban kerja yang berlebih. Hasibuan dalam Arsita, etl.al. (2024) mendefinisikan beban kerja sebagai tugas

yang diberikan kepada karyawan dalam waktu tertentu. Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu sebelumnya telah membahas mengenai isu internal yang salah satunya berbunyi “keterbatasan jumlah *manpower* karyawan sehingga operator team teknis lapangan bila terjadi kebocoran termasuk waktu kerja yang +/- 12 jam/hari”. Hal ini membuktikan bahwa ketidakefektifan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu disebabkan oleh beban kerja yang berlebih.

Hal lain yang merupakan penyebab rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu adalah kurangnya kompetensi pihak-pihak yang melakukan penagihan utang pelanggan. Hal ini dikonfirmasi oleh Manajer Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu yang mengatakan bahwa kompetensi yang dimiliki para Petugas Administrasi Meter masih belum sempurna, salah satunya ditunjukkan dengan pengerjaan pembacaan meter dan penagihan pembayaran pelanggan yang tidak tepat waktu. Beliau mengatakan,

“kendalanya di SWRO itu teman-teman meter admin juga kompetensinya juga kadang-kadang masih ini ya, masih kurang baik begitu maksudnya, jadi kadang-kadang mereka juga secara pencatatan meter dan pembayaran juga masih kurang.”

Kemudian beliau menambahkan mengenai pelaporan hasil pembayaran pelanggan, *“jadi ada pembayaran kadang-kadang mereka (para Petugas Administrasi Meter) bikin dokumennya gak tertib, begitu”*.

Kompetensi karyawan merupakan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Kompeten diartikan kemampuan dan kewenangan yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan (Mulang, 2023). Diperlukan kompetensi yang berbeda pada setiap karyawan tergantung dengan jabatan yang diduduki. Kompetensi perlu dikuasai karena akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Mulang (2023) menyimpulkan bahwa kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja. Pihak-pihak pelaku penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu perlu menguasai kompetensi yang dibutuhkan dalam proses penagihan, baik *soft competency*

maupun *hard competency* termasuk penggunaan PASS System. Sayangnya, kompetensi karyawan yang terlibat dalam kegiatan penagihan utang pelanggan masih belum sempurna, sehingga mempengaruhi kinerja karyawan dan berdampak pada ketidaktercapaian target penagihan.

2) *Control Activities*

Sebuah perusahaan memerlukan prosedur dan kebijakan tertulis dalam melakukan setiap proses bisnis perusahaan. Prosedur dan kebijakan mengatur secara tegas apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan karyawan. Prosedur dan kebijakan perusahaan disusun dengan tujuan agar suatu proses dapat dilakukan seefisien dan seefektif mungkin dengan tetap memperhatikan risiko yang dihadapi perusahaan. Hal tersebut dijelaskan oleh Graham (2015) yang mengatakan bahwa aktivitas pengendalian memiliki prinsip untuk menentukan dan mengembangkan pengendalian untuk menentukan penggunaan teknologi dan menghindari risiko sehingga dapat mencapai tujuan. Prosedur dan kebijakan digunakan sebagai acuan pemberian arahan dari pihak manajemen, proses bisnis yang tepat waktu, pengambilan keputusan, acuan pengalokasian SDM, dan acuan penilaian prosedur dan kebijakan yang ada.

Ramada dan Sandi (2023) mendefinisikan standar operasional prosedur sebagai tata cara atau tahapan yang dilakukan dan harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu. PAM JAYA mengatur proses penagihan utang pelanggan dalam sebuah Prosedur Pencatatan Meter dan Penagihan Pelanggan Kepulauan Seribu dengan Nomor PROTAP/K.PEL/PKS/07-09 yang dapat dilihat pada gambar 4.4 di bawah ini.

TUJUAN DAN PROSES		RUANG LINGKUP				REFERENSI		
Mencatat meter dan menagih pembayaran pemakaian air minum pelanggan SPAM Kepulauan Seribu untuk mendapatkan uang pendapatan dan penjualan air minum		Meliputi keseluruhan aktifitas pencatatan meter dan penagihan pelanggan Kepulauan Seribu				1. SK Direksi No. 71 Tahun 2021 2. ISO 9001 : 2015 klausul 8.1, 8.2, 8.4, 8.5, 9.1		
NO	KEGIATAN	PELANGGAN	DIVISI KEPELANGGANAN	DIVISI TERKAIT	DIREKSI	OUTPUT	JANGKA WAKTU	KETERANGAN
1	DIV. PELAYANAN AREA BARAT		<p>Mulai</p> <p>1</p> <p>2a</p> <p>2b</p> <p>3</p> <p>4a</p> <p>4b</p> <p>4c</p> <p>5a</p> <p>5b</p> <p>5c</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>SELESAI</p>					
1	Staff Billing Memperiapkan database pelanggan melalui sistem untuk dicatat oleh petugas					Data pelanggan yang dicatat	n - 1	Staff billing
2	Petugas Pencatatan Meter Mengupload data dari sistem a menggunakan alat pembacaan meter Melakukan pembacaan meter air b dan menginput ke dalam alat baca meter					Data pelanggan yang akan dicatat Angka stand meter	n n + 15	Staff billing
3	Staff Billing Melakukan verifikasi hasil pencatatan meter			Tidak		Pembacaan meter benar	n + 15	Operator
4	Staff Billing a Melakukan pengecekan hasil verifikasi pencatatan meter air b Membuat Master Cetak c Membuat Master Bayar					Data Master Cetak Data Master Bayar	n + 16 n + 16	Kompilasi dan rekapitulasi laporan harian
5	Petugas Administrasi a Melakukan penagihan rekening air b Menerima uang pembayaran c Mencetak bukti pembayaran					Uang pembayaran Bukti Pembayaran	n + 30 n + 30 n + 30	
6	Pelanggan Menerima bukti pembayaran	6					n + 30	
7	Petugas Administrasi Melakukan transfer uang pembayaran air pelanggan ke rekening PAM JAYA					Bukti transfer	n + 31	
8	Manajer Melakukan rekapitulasi penerimaan pembayaran kepada Divisi Akuntansi dan Keuangan						n + 15	Manajer
9	Divisi Akuntansi dan Keuangan Menerima data Master Cetak, Master Bayar, dan uang pembayaran pelanggan dari Divisi Kepelangganan					Data rekap Master Cetak dan Master Bayar, uang pembayaran pelanggan dari Divisi Kepelangganan	n + 15	
	Selesai							

Gambar 4. 4 Prosedur Tetap Pencatatan Meter dan Penagihan Pelanggan Kepulauan Seribu

Sumber: PAM JAYA, 2023

Sayangnya, masih terdapat ketidaksesuaian antara prosedur dengan implementasinya. Dari prosedur yang ditampilkan, terdapat ketidaksesuaian antara pihak yang melakukan pembacaan meter yang tertulis pada prosedur dengan yang dilakukan di lapangan. Prosedur menunjukkan bahwa pembacaan meter dilakukan oleh Petugas Pencatatan Meter, tetapi seperti yang sudah dibahas sebelumnya berdasarkan hasil wawancara didapatkan keterangan bahwa pembacaan meter dilakukan oleh Petugas Administrasi Meter.

Kemudian terdapat ketidaksesuaian antara pihak yang melakukan verifikasi yang tertulis di prosedur dengan yang dilakukan di lapangan. Prosedur menunjukkan bahwa verifikasi pencatatan meter dilakukan oleh Staff Billing, tetapi berdasarkan hasil wawancara didapatkan keterangan bahwa verifikasi meter dilakukan oleh Supervisor. Bapak Taufan selaku Supervisor Area Selatan Kepulauan Seribu mengatakan,

“Jadi verifikasi dan validasi meter itu, kami memverifikasi dan memvalidasi data hasil pencatatan meter dengan cara melihat hasil foto dan data stand akhir apakah sudah sesuai apa belum, kalau tidak sesuai petugas administrasi melakukan pencatatan meter kembali. Kalau sudah sesuai nantinya petugas admin bisa langsung mendownload DRD (data rekening tagihan) bisa dijadikan billing untuk penagihan.”

Kemudian dikonfirmasi oleh Petugas Administrasi Meter Pulau Untung Jawa, Ibu Riri, yang mengatakan, *“jadi setelah kita catat meter, kita tunggu verifikasi dari supervisor. Nanti kalau sudah selesai diverifikasi akan dikirim lagi ke saya”*.

Keterangan-keterangan di atas memberikan penjelasan bahwa prosedur belum diimplementasikan dengan baik. SOP harus dipatuhi dengan beberapa prinsip, yaitu komitmen, konsisten, mengikat, perbaikan berkelanjutan, seluruh unsur memiliki peran penting, dan terdokumentasi dengan baik (Hermawan et al., 2023). Tidak dipatuhinya Prosedur Pencatatan Meter dan Penagihan Pelanggan Kepulauan Seribu menandakan bahwa implementasi prosedur belum menjunjung prinsip-prinsip yang ada. Selain itu, SOP Pencatatan Meter dan Penagihan Pelanggan PAM JAYA juga belum menjelaskan langkah yang harus diambil apabila pembayaran pelanggan belum berhasil diterima.

Hal kedua yang merupakan penyebab rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan pada *control activities* adalah tidak tegasnya penerapan kebijakan penagihan. Pada penagihan utang pelanggan terdapat kebijakan pemutusan sambungan sementara dan pemutusan sambungan permanen bagi pelanggan yang memiliki tunggakan. Ibu Riri selaku Petugas Administrasi Meter Pulau Untung Jawa menjelaskan mengenai sanksi bagi pelanggan yang memiliki tunggakan, *“Nanti itu satu bulan setelah dia tidak bayar nah kita melakukan segel sementara. Nah, nanti dua bulan sampai tiga bulan berikutnya baru pencabutan total”*. Akan tetapi, Manajer Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu mengatakan,

“Kalau di darat itu mungkin ketika ada tunggakan dia tidak membayar berapa bulan ya harus diputus sementara. Setelah itu kalau dia tidak membayar lagi bulan depannya baru ditutup permanen, begitu, seharusnya seperti itu, sih. Cuma disini di Kepulauan Seribu kita belum tegas menerapkan itu karena kalau kita terapkan itu semua, 80% nanti pelanggan itu sudah nggak lagi, begitu. Jadi yang bisa kita lakukan ya paling kita himbau pelanggan itu untuk bayar, untuk bayar, untuk bayar ya seperti itu”

Pernyataan tersebut didukung oleh salah satu pelanggan pada Pulau Untung Jawa yang memberikan keterangan bahwa belum pernah diinformasikan mengenai konsekuensi pemutusan sementara atau pemutusan permanen. Beliau mengatakan, *“enggak sih (tidak ada pemutusan sambungan), cuma ya begitu dari kitanya yang minta tempo pembayaran”* Hal ini menunjukkan bahwa belum tegasnya Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu menerapkan kebijakan yang ada. Prosedur Tetap Pencatatan Meter dan Penagihan Pelanggan Kepulauan Seribu juga belum menjelaskan tindakan yang harus diambil apabila pembayaran pelanggan belum berhasil diterima.

Hal ketiga yang merupakan penyebab rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu adalah tidak adanya kebijakan yang menjelaskan rute pembacaan meter sehingga Petugas Administrasi Meter melakukan pembacaan meter secara acak. Bapak Halifrian selaku Manajer Sub Divisi Pelayanan area Kepulauan Seribu menjelaskan,

“kalau di darat ini kita punya nomor rute, route cycling, jadi misalnya kalau pembacaan meter mereka itu misalnya no rek hari Senin tanggal 1 itu mereka harus bacanya yang di no rek mana saja, misal Senin 15 pelanggan (1, 2, 3, 4,

5, 6, ...15), nanti hari Selasa pelanggan 16, 17, 18, dst. Kalau di Pulau Seribu itu mereka bebas itu tergantung dari adminnya mau nyatet yang mana dulu. Membaca meternya bisa kemana saja dulu begitu Mbak. Istilahnya kalau kita baca meter misalnya rumahnya Mbak Beby harusnya dibaca tanggal 1 ketemu tanggal 1 lagi kalau 30 hari begitu kan. Misalnya kalau tanggal 1 dibaca sama orang meternya, selanjutnya dibaca tanggal 3 berarti kan sudah lebih dari 30 hari dong, ya kan. Nah, itu dia kalau pembacaannya 30 hari ya mereka harus ketemu hari itu juga. Kalau di pulau enggak seperti itu, kadang-kadang no rekening 1 dibaca tanggal 1 nah bulan depan kadang bisa dibaca tanggal 4.”

Sesuai dengan pernyataan salah satu pelanggan PAM JAYA Pulau Untung Jawa yang mengatakan, “tanggal ditagihnya beda-beda, cuma dia mintanya di akhir. Akhir tanggal 23 atau 24 an lah”

Tidak adanya rute pembacaan meter dan pembayaran meter menyebabkan terjadinya keterlambatan pembacaan meter dan keterlambatan penagihan kepada pelanggan yang akan mempengaruhi keberhasilan penagihan utang pelanggan.

Hal keempat yang merupakan penyebab rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan pada *control activities* adalah terbatasnya opsi pembayaran tagihan pelanggan. Terdapat kendala pada proses pembayaran pelanggan yaitu pembayaran pelanggan tidak dapat dilakukan dengan virtual account melalui bank atau *e-commerce*. Manajer Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu, Bapak Halifrian, menjelaskan:

“Nah, penagihan itu nanti biasanya mereka (Petugas Administrasi Meter) akan cetak struk penagihannya berapa, misalnya pelanggan 1 begitu ya, pelanggan 1 misalnya tagihannya 100 ribu, nanti pelanggan itu ... sebenarnya bisa berbagai cara, pertama dia bisa langsung transfer ke rekening PAM JAYA, kedua nanti kalau di Kepulauan Seribu biasanya mereka membayarkan dulu ke adminnya jadi admin nanti terima uangnya kemudian cetak struk kalau sudah membayar, bayarnya sudah lunas begitu maksudnya, nanti dikumpulkan kemudian mereka (Petugas Administrasi Meter) akan transfer ke PAM JAYA”

Penjelasan tersebut sejalan dengan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Haris selaku Supervisor Area Utara Kepulauan Seribu yang mengatakan, “untuk pembayaran sementara hanya melalui direct transfer rekening PAM JAYA dan melalui admin”

Ibu Riri selaku Petugas Administrasi Meter Pulau Untung Jawa menjelaskan mengenai pembayaran pelanggan melalui admin dilakukan secara *door-to-door*, beliau mengatakan:

“di tanggal 6 membuat billing tagihan ke pelanggan, tanggal 7 penagihan cicilan ke pelanggan. Saya nagih dengan jemput bola, karena mereka tidak ada yang mau bayar langsung di tempat ini mereka maunya kita yang datang. ... kalau instansi itu mereka langsung bayar di kantor pusat.”

Ibu Wided selaku Petugas Administrasi Meter Pulau Harapan juga mengatakan hal serupa bahwa penagihan dilakukan secara *door-to-door*, *“jadi dari tanggal 15 itu kita mulai penagihann sampai tanggal 25. Nah, jadi setelah baca meter selesai kita kembali lagi ke lapangan untuk penagihan, door-to-door, dari rumah ke rumah. ”* Beliau juga mengatakan bahwa pembayaran dapat dilakukan melalui Bank DKI, tetapi kebanyakan pelanggan lebih memilih untuk membayar langsung kepada Petugas Administrasi Meter.

Pernyataan di atas bertolak belakang dengan pernyataan yang diberikan oleh salah satu pelanggan PAM JAYA Pulau Untung Jawa, beliau mengatakan:

“Enggak sih (tidak ditawarkan pembayaran melalui transfer oleh Petugas Administrasi Meter), tapi kalau dikasih struknya, dikasih tahu rekeningnya bisa, kan disini sudah canggih pakai QRIS atau apa. Tapi nggak dikasih sama petugasnya. Dia gak bilang, ‘bu bayarnya nanti kesini saja ya (melalui bank)’”.

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa opsi pembayaran dengan transfer ke rekening PAM JAYA tidak diinformasikan oleh Petugas Administrasi Meter.

Berdasarkan keterangan-keterangan yang dijabarkan di atas dapat dilihat bahwa terdapat dua permasalahan dalam pembayaran tagihan pelanggan, yaitu terbatasnya opsi pembayaran pelanggan dan kurangnya sosialisasi kepada masyarakat atas opsi pembayaran melalui rekening PAM JAYA.

Seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya, PAM JAYA area Kepulauan Seribu hanya menyediakan dua opsi pembayaran tagihan, yaitu pembayaran tagihan melalui Kantor Hubungan Pelanggan dan melalui Petugas Administrasi Meter. Pembayaran tagihan melalui Petugas Administrasi Meter mengharuskan para Petugas Administrasi Meter mendatangi rumah-rumah pelanggan hingga pembayaran berhasil diperoleh. Cara ini membuat proses penagihan utang

pelanggan menjadi sangat bergantung pada Petugas Administrasi Meter. Apabila Petugas Administrasi Meter tidak melakukan penagihan maka pembayaran pelanggan tidak dapat diperoleh.

Pembayaran tagihan pelanggan melalui Petugas Administrasi Meter menunjukkan bahwa perusahaan memberikan wewenang kepada karyawan dalam memegang pembayaran pelanggan yang merupakan aset perusahaan. Hal ini juga dinilai sangat tidak aman karena dapat menimbulkan celah dalam penyalahgunaan aset perusahaan.

Opsi pembayaran kedua yang ditawarkan PAM JAYA area Kepulauan Seribu kepada pelanggan adalah pembayaran dengan cara transfer langsung ke rekening PAM JAYA, tetapi seperti yang telah dituliskan sebelumnya, opsi pembayaran ini belum secara merata diinformasikan kepada pelanggan, sehingga pelanggan hanya melakukan pembayaran melalui Petugas Administrasi Meter yang ada di masing-masing pulau. Hal tersebut menghambat terkumpulnya pembayaran pelanggan. Isu tersebut bertolak belakang dengan prinsip yang ada pada aktifitas pengendalian yang menerangkan menggunakan dan mengembangkan teknologi merupakan salah satu prinsip aktifitas pengendalian (Graham, 2015). Kenyataannya penagihan utang pelanggan dilakukan secara *door-to-door*. Ini menyiratkan bahwa tidak didukungnya penggunaan teknologi pada aktifitas penagihan utang pelanggan.

3) *Risk Assessment*

Penilaian risiko dalam pengendalian internal bermaksud menilai risiko dengan lebih berfokus pada risiko kecurangan atau penyalahgunaan. Sebelumnya telah dijelaskan mengenai penilaian risiko dan hasil penilaian risiko. Akan tetapi hasil telaah dokumen "*Risk Register*" tidak menunjukkan adanya penilaian risiko mengenai kecurangan atau penyalahgunaan ataupun risiko yang timbul dari kecurangan atau penyalahgunaan. Graham (2015) menjelaskan bahwa *risk assessment* dalam lingkup pengendalian internal memiliki empat prinsip, yaitu laporan keuangan yang jelas, identifikasi dan analisis risiko untuk mencapai tujuan, penilaian terhadap kecurangan, dan identifikasi dan penilaian terhadap kondisi yang

berubah-ubah. Realisasinya PAM JAYA belum melakukan penilaian terhadap kecurangan pada penilaian risiko.

4) Information and Communication

Penyajian data atas pencatatan meter pelanggan dan penyajian data hasil pembayaran pelanggan dilakukan dengan dua cara yang berbeda. Pencatatan meter disajikan dengan Master Cetak yang berisi total pemakaian air pelanggan dan jumlah yang harus dibayarkan. Pencatatan meter dilakukan menggunakan PASS System dan data kubikasi pemakaian pelanggan diolah dengan PASS System.

Sementara itu, pencatatan hasil pembayaran pelanggan masih dilakukan secara manual oleh Petugas Administrasi Meter. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Halifrian selaku Manajer Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu,

“Ini kembali lagi ke sistem ya. Kalau di Jakarta itu aplikasinya kan sudah lumayan besar sangat memadai ya jadi kalau MC dan MB itu sudah masuk sistem semua, jadi mereka itu tinggal cetak saja di sistem tersebut sebenarnya, sedangkan kalau di Pulau Seribu kita sudah ada sistem juga cuma kan kita masih masih berkembang. Kalau data MC kita cetak itu bisa sudah ada formatnya itu, misalnya Pulau Untung Jawa dengan totalnya berapa berdasarkan kelompok tarif, misalnya 2A itu ada berapa no rek pemakaiannya itu sudah ada formatnya tinggal di cetak saja, sedangkan kalau yang MB itu masih dilakukan secara manual oleh teman teman meter reading admin jadi dengan excel tadi yang saya bilang, ada yang bayar nanti bisa mereka catat di excel pembayarannya tanggal 1, 2, 3, 4 totalnya berapa itu yang mereka kirimkan terus bukti bayarnya juga mereka lampirkan bukti transfernya ke saya dan tim keuangan”

MASTER BAYAR MANUAL																			
BULAN APRIL 2023																			
NO	KODE	WILAYAH	NO	NAMA PELANGGAN	GOLONGAN	PERIODE	LALU	KINI	PAKAI	AIR	PPN	BEBAN TETAP	DENDA	METERAI	JUMLAH	LOKASI	NOMOR	TGL BAYAR	
			SAMBUNGAN												PEMBAYARAN	BAYAR	KWITANSI		
1	8	Kepulauan Seribu	2000000125	NAHARUN SIDIK	3D2	202109	2,56	2,56	0,00	-	-	-	7.550	0	0	7.550	SPOTBILL	8001423	Kamis, 06 April 2023
1	8	Kepulauan Seribu	2000000125	NAHARUN SIDIK	3D2	202110	2,56	2,56	0,00	-	-	-	7.550	0	0	7.550	SPOTBILL	8001423	Kamis, 06 April 2023
1	8	Kepulauan Seribu	2000000125	NAHARUN SIDIK	3D2	202111	2,56	2,56	0,00	-	-	-	7.550	0	0	7.550	SPOTBILL	8001423	Kamis, 06 April 2023
1	8	Kepulauan Seribu	2000000125	NAHARUN SIDIK	3D2	202112	2,56	2,56	0,00	-	-	-	7.550	0	0	7.550	SPOTBILL	8001423	Kamis, 06 April 2023
2	8	Kepulauan Seribu	2000000164	NASAN	5J	202107	26,85	27,51	0,66	23.100,00	1.419,00	-	14.190	0	0	38.709	SPOTBILL	8002423	Kamis, 06 April 2023
2	8	Kepulauan Seribu	2000000164	NASAN	5J	202108	27,51	27,67	0,16	1.092,00	1.419,00	-	14.190	0	0	16.701	SPOTBILL	8002423	Kamis, 06 April 2023
2	8	Kepulauan Seribu	2000000164	NASAN	5J	202109	27,67	27,95	0,28	1.911,00	1.419,00	-	14.190	0	0	17.520	SPOTBILL	8002423	Kamis, 06 April 2023
2	8	Kepulauan Seribu	2000000164	NASAN	5J	202110	27,95	28,1	0,15	1.023,75	1.419,00	-	14.190	0	0	16.633	SPOTBILL	8002423	Kamis, 06 April 2023
2	8	Kepulauan Seribu	2000000164	NASAN	5J	202111	28,1	28,44	0,34	2.320,50	1.419,00	-	14.190	0	0	17.930	SPOTBILL	8002423	Kamis, 06 April 2023
2	8	Kepulauan Seribu	2000000164	NASAN	5J	202112	28,44	28,6	0,16	1.092,00	1.419,00	-	14.190	0	0	16.701	SPOTBILL	8002423	Kamis, 06 April 2023

Gambar 4. 5 Master Bayar PAM JAYA area Kepulauan Seribu

Sumber: PAM JAYA, 2023

Penyajian data hasil pembayaran seperti yang dapat dilihat pada gambar 4.5 di atas dilakukan secara manual oleh Petugas Administrasi Meter. Penyajian Master Bayar belum maksimal karena terkadang masih tidak disertai dengan bukti penyetoran uang pelanggan ke rekening PAM JAYA. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan yang diberikan oleh Manajer Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu bahwa masih terjadinya kelalaian Petugas Administrasi Meter dalam melengkapi bukti setor pembayaran pelanggan ke rekening PAM JAYA. Beliau mengatakan “... (permasalahannya pada) bukti-bukti bayar itu. Mana bukti bayar ini, bukti bayar itu ketika saya minta mereka bilang, ‘waduh Pak sudah hilang di HP’”. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa data-data yang diberikan oleh Petugas Administrasi Meter tidak andal dan tidak bisa dipertanggungjawabkan karena tidak ada bukti setor hasil pembayaran pelanggan.

Penyajian data hasil penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu juga masih tidak mengikuti SOP yang berlaku. Rekapitulasi penerimaan pembayaran pelanggan seharusnya dilakukan oleh Manajer Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu kemudian diserahkan kepada Divisi Akuntansi dan Keuangan. Akan tetapi, realisasi di lapangan mengatakan bahwa Petugas Administrasi Meter langsung memberikan laporan pembayaran pelanggan kepada Divisi Akuntansi dan Keuangan tanpa melalui Manajer.

Manajer Sub Divisi Pelayanan Kepulauan Seribu mengatakan, “kadang-kadang mereka (Petugas Administrasi Meter) sudah lapor ke keuangan, tapi ke saya belum mengirimkan”. Ibu Wided selaku Petugas Administrasi Pulau Harapan mengatakan bahwa data pembayaran pelanggan diserahkan kepada Divisi Akuntansi dan Keuangan, dan dikirimkan ke grup WhatsApp yang beranggotakan Manajer, Operator, Supervisor, dan PIC. Beliau mengatakan, “Enggak (tidak dikirim ke Manajer), kita langsung setor ke orang keuangan, tapi di grup itu ada manajer.” Hal ini menunjukkan bahwa *line communication* belum diterapkan sesuai prosedur. Verifikasi atas hasil pembayaran pelanggan juga tidak dilakukan karena Master Bayar tidak dilaporkan kepada Manajer.

Prinsip yang ditekankan pada komponen *Information and Communication* adalah bagaimana informasi disajikan secara relevan dan tepat waktu dengan memperhatikan jalur komunikasi internal dan eksternal (Graham, 2015). Prinsip tersebut sayangnya belum diterapkan dengan baik, karena seperti data yang telah ditampilkan, Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu belum melakukan verifikasi data sehingga kerelevanan data belum dapat dipastikan. Selain itu, melihat bahwa jalur komunikasi belum diterapkan sesuai prosedur maka dapat disimpulkan bahwa telah diabaikannya jalur komunikasi internal.

5) *Monitoring Activities*

Pemantauan perlu dilakukan untuk mengukur ketercapaian kinerja dalam satu periode. Hasil dari pemantauan akan dijadikan sebagai acuan manajemen dalam mengambil tindakan perbaikan, sehingga target dari penagihan dapat tercapai. Seperti yang disebutkan oleh Graham (2015), *“monitoring involves assessing the design and operation of controls on a timely periodic basis and taking necessary corrective actions”*. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan target kerja dengan realisasi. Penagihan utang pelanggan sendiri memiliki target untuk mencapai 100%. Bapak Taufan selaku Supervisor Area Selatan Kepulauan Seribu mengatakan, *“ada targetnya, harus 100% tertagih, tapi kenyataannya tidak sampai 100% tertagih karena kemampuan masyarakatnya tidak bisa membayar”*

Sementara itu mengenai pemberian evaluasi terhadap hasil pemantauan, Ibu Wided selaku Petugas Administrasi Meter Pulau Harapan mengatakan, *“biasanya tindak lanjut dari manajer kalau ada (yang) collection rate-nya turun, paling ditanya ‘kenapa kok collection rate-nya turun?’”*. Beliau juga mengatakan bahwa ada pemantauan dari Senior Manajer, *“biasanya itu PIC kita yang dikumpulin sama SM (Senior Manajer) ya”*. Pernyataan yang serupa juga disampaikan oleh Bapak Haris selaku Supervisor area Utara Kepulauan Seribu. Beliau mengatakan, *“Evaluasi dari Supervisor ke Manajer ada, tapi kalau dari Manajer ke Manajemen PAM JAYA itu langsung sama Pak Halif (Manajer) aja”*

Akan tetapi, Ibu Riri selaku Petugas Administrasi Meter Pulau Untung Jawa menyampaikan bahwa tidak ada tindak lanjut dari Manajer, *“Gak ada sih karena mereka sudah lihat hasil kerja kita kan. Soalnya sudah lumayan bagus dari sistem yang saya punya begitu, jadi mereka ikut saja soalnya setiap bulannya makin naik”*

Dari pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa pemantauan dilakukan, tetapi tidak ada evaluasi dari hasil pemantauan. Pemantauan dan evaluasi merupakan hal yang tidak terpisahkan. Apabila evaluasi tidak dilakukan maka tidak ada langkah perbaikan atas proses penagihan utang pelanggan, sehingga keberhasilan penagihan sulit meningkat. Seperti yang telah ditegaskan oleh Graham (2015), monitoring harus berujung pada pengambilan keputusan untuk tindakan selanjutnya. Manajer yang salah satu tugas pokok dan fungsinya adalah menyusun strategi collection dan pengelolaan tagihan tunggakan dinilai belum menjalankan perannya dengan baik.

c. Pengawasan

Pengawasan dilakukan guna memastikan bahwa operasi bisnis perusahaan telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Bapak Halifrian selaku Manajer Sub Divisi Pelayanan area Kepulauan Seribu mengatakan setiap proses penagihan utang pelanggan diiringi dengan pengawasan oleh Supervisor maupun Manajer. Beliau menyampaikan,

“Tetap, tetap ada, kita tetap melakukan pengawasan admin. Dari Taufan, dari Harris, dari saya juga tetap melakukan. Dari master cetak dari pembacaannya kan itu pengawasan juga itu, verifikasi itu kan termasuk pengawasan. MB juga kita selalu tagih, dilihat ada berapa pembayarannya dihitung ada buktinya dan lain-lain”

Penggunaan PASS System selain sebagai sistem pembacaan meter, juga sekaligus digunakan sebagai pengawasan kepada Petugas Administrasi Meter terhadap waktu pembacaan meter, sehingga pembacaan meter dapat selesai tepat waktu. Tampilan PASS System dapat dilihat pada gambar 4.6 di bawah ini.

#Harus Dibaca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total
111	45	20	40	6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	111
121	12	37	58	14	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	121
55	53	x	x	2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	55	
54	54	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	54	
507	108	92	57	50	195	x	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	507	
547	143	116	92	35	161	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	547	
547	156	147	154	89	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	547	
613	97	240	188	88	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	613	
413	101	48	69	154	28	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	413	
2968	769	701	658	438	386	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2968	

Gambar 4. 6 PASS System

Sumber: PAM JAYA, 2024

Angka pada baris paling atas menunjukkan tanggal dalam 1 bulan (1 sampai 31). Setiap baris dimulai dari baris kedua hingga baris kesepuluh menunjukkan progres per hari dari setiap pulau (Untung Jawa, Payung, Lancang, Tidung, Kelapa Dua, Kelapa, Harapan, Pramuka, dan Panggang). Misalnya pada baris kedua kolom kedua menunjukkan progres bahwa telah dilakukan pembacaan meter 45 rumah dari 111 rumah.

Bapak Haris selaku Supervisor area Utara Kepulauan Seribu mengatakan,

“diusahakan pada tanggal 10 itu sudah selesai semua, karna untuk di Kepulauan seribu belum ada rute baca jadi penjadwalan masih ditentukan sendiri oleh tim yang ada disana. Untuk pulau yang (pelanggannya) lebih banyak dari pulau lain mereka sendiri yang membuat jadwal agar bisa tercapai 100% pada tanggal 10”

Beliau juga mengatakan bahwa ada arti dari setiap warna yang ditampilkan oleh PASS System terkait target pembacaan meter, tetapi belum direalisasikan. Beliau mengatakan, *“sebenarnya untuk setiap warnanya ini ada artinya berhubungan dengan target perharinya, tapi memang belum kita pakai karna kita masih pakai target sampai dengan maksimal tanggal 10 setiap bulannya”*

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa Sub Divisi Pelayanan area Kepulauan Seribu melakukan pengawasan terhadap proses penagihan utang pelanggan berupa:

- Verifikasi dalam pembacaan dan pencatatan meter
- Pelaporan Master Bayar kepada Manajer dan Supervisor
- Pembacaan meter yang tepat waktu

Selain itu, pengawasan yang dilakukan perlu membahas apakah setiap pihak telah melakukan tugasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang tertulis, juga

memastikan bahwa masing-masing pihak memiliki kompetensi yang sesuai. Hutabarat (Novendra & Zetli, 2023) mendefinisikan pengawasan sebagai proses untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Untuk memenuhi hal tersebut perlu dilakukan pelatihan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses penagihan utang pelanggan. Bapak Halifrian selaku Manajer Sub Divisi Pelayanan area Kepulauan Seribu mengatakan telah diberikan pelatihan kepada Petugas Administrasi Meter,

“Pelatihan sempat beberapa kali kita mengadakan pelatihan ya kayak PASS System dan lain-lain dan biasanya kita juga melakukan meeting paling briefing, sudah berulang-ulang kali sih sebenarnya. Pelatihan kita pelatihan PASS System itu sistem kita yang dipakai di Pulau Seribu. Terus sempat mereka dua hari kesini agar mereka baca meternya dan penagihan pembayarannya tertib”

d. Kualitas Air Produksi

Faktor lain yang menyebabkan rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA Area Kepulauan Seribu adalah kualitas air yang buruk sehingga pelanggan menolak untuk membayar tagihan. Ibu Wided selaku Petugas Administrasi Meter Pulau Harapan mengatakan kualitas air hasil produksi pernah mengalami penurunan karena tercampur dengan air limbah.

“karena disini kan ada saluran air kotor juga SPALD (Sistem Pengolahan Air Limbah Domestik) dari Dinas Sumber Daya Air, kalau di pulau karena kita dikelilingi air laut ya kadang kadang airnya pasang. Nah pembuangan air kotor itu, gak tahu apa sambungan pipanya bocor atau bagaimana begitu pas air pasang, airnya tiba tiba bau campur kotoran”

Akan tetapi, kebijakan PAM JAYA mengharuskan pemakaian air tetap ditagihkan karena alat pencatat kubikasi pemakaian air tetap berjalan bagaimanapun kondisi airnya. Ibu wided melanjutkan,

“pernah waktu itu tahun 2023 ada turun (collection rate), karena waktu itu air asin. Memang kita masih tetap distribusikan karena mesin mesin itu tetap berproduksi jadi tetap didistribusikan. Pemakaian juga menurun paling yang butuh banget air yang pakai, jadi pendapatan juga menurun. Karena orang mikir begini, ‘kok air asin didistribusiin’ ya kita jawab, ‘kok dipakai? Kalau memang asin ya ga usah dipakai kalau dipakai ya harus dibayarkan’, tapi semenjak air tawar lagi collection rate-nya naik lagi. Jadi kalau air bersih itu misal airnya tawar begitu kan warga itu Insya Allah bayarnya lancar”

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Bapak Halifrian selaku Manajer Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu mengatakan,

“Itu tetap ditagihkan, jadi ya kita kan gak melihat dia airnya keruh atau airnya asin, tapi selama dia nyalain air, dia pakai airnya, tetap terbaca di meter, ya tetap harus ditagihkan. Cuma yang bisa kita lakukan kadang-kadang kalau memang misalnya kualitas air kita lagi jelek lagi keruh ya kita himbau ke masyarakat supaya tidak pakai air dulu. Jadi, masyarakat juga ter-notice begitu, jangan sampai nanti dia pakai.. dia mau pakai.. kan kita gak tahu ya kadang-kadang mereka juga mau airnya asin atau apa tetap saja mereka pakai untuk cuci motor atau apa kan sama saja sebenarnya.”

Triasmika (2024) mengatakan, “setiap perusahaan berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan menciptakan produk dengan kualitas tinggi.” Kualitas produksi sangat menentukan kepuasan pelanggan dan minat pelanggan untuk menggunakan pelayanan PAM JAYA secara berkelanjutan. Ini bertolak belakang dengan visi dan misi PAM JAYA yang berfokus pada kualitas, kuantitas, dan kontinuitas pelayanan air kepada warga Jakarta. Menurut Retnowati, et.al. (2021) kesan yang diberikan oleh pelanggan setelah mengonsumsi atau menggunakan pelayanan yang diberikan perusahaan akan menentukan keputusan pelanggan selanjutnya. Retnowati et.al (2021) menjelaskan bahwa perusahaan akan mendapat keuntungan yang berkelanjutan apabila pelanggan memberi kepercayaan dan kesan kepuasan atas harga yang sebanding dengan kualitas.

Berdasarkan hasil penelitian Awaluddin, et.al. (2023) kualitas pelayanan mempengaruhi tunggakan pelanggan dalam membayar tagihan. Kualitas pelayanan yang semakin baik memungkinkan tunggakan pembayaran pelanggan semakin kecil. Jadi, pelanggan yang menolak untuk membayar tagihan dengan alasan rendahnya kualitas air dapat diwajarkan. Sebaliknya, PAM JAYA perlu mengupayakan peningkatan kualitas air.

e. Kondisi Ekonomi Pelanggan

Petugas Administrasi Pulau Harapan, Ibu Wided, mengatakan bahwa sering terjadi pembayaran yang tertunda karena kondisi ekonomi pelanggan. Beliau mengatakan,

“Jadi kalau pas kita ke rumah baca meter atau penagihan.. sedang.. ya namanya rezeki ya kita nggak tahu atau pas kita kesitu belum gajian atau belum ada uang, nanti kita balik lagi by WA, ‘tolong balik lagi ya mba, saya mau bayar nih’. Kayak begitu lah.”

Bapak Taufan selaku Supervisor Area Utara Kepulauan Seribu juga mengatakan, *“masih ada kendala dalam penagihan. Karena masyarakat disana hampir kebanyakan nelayan dan penghasilannya tidak nentu, pada saat ditagih sedang tidak punya uang”*

Hal ini juga dikonfirmasi oleh salah satu Pelanggan PAM JAYA Pulau Untung Jawa yang mengatakan,

“Iya, dia (Petugas Administrasi Meter) kan sudah dateng ke rumah kita terus, ‘nih dek maaf belum ada duitnya’ kan begitu. Terus dia akan tanya lagi, ‘bayarnya mau kapan bisanya?’. Namanya orang gak punya duit ya, ‘nanti deh dek kalo misalnya sudah punya duit dikabarin’ begitu.”

Untuk menangani hal ini PAM JAYA memberikan kebijakan pembayaran dengan cara dicicil. Ibu Wided selaku Petugas Administrasi meter Pulau Harapan menyampaikan bahwa terdapat kebijakan dicicil untuk meringankan pelanggan. *“Untuk ngeringanin kan kadang misalnya kan pemakaiannya sebulan 300 seandainya terus dia hanya bayar 200 begitu, nah kita simpan kan uangnya, kita catat, terus pas pelunasan baru kita keluarin (transfer ke rekening PAM JAYA)”*. Bapak Haris selaku Supervisor Area Utara Kepulauan Seribu juga mengatakan bahwa adanya program dicicil untuk pelanggan yang kesulitan membayar tagihan karena tagihan yang terlalu tinggi.

Rendahnya kondisi ekonomi pelanggan PAM JAYA mengakibatkan rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan. Meningkatnya jumlah kebutuhan sandang pangan untuk kehidupan sehari-hari dan semakin tingginya inflasi membuat daya beli masyarakat berkurang bahkan kemampuan untuk membayar sering kali terlambat (Alkhairi et al., 2021). Hal ini didukung oleh Sari, et.al. (2024) yang menyimpulkan kondisi ekonomi memiliki pengaruh terhadap kelancaran pembayaran. Kondisi ekonomi pelanggan PAM JAYA yang rendah menyebabkan kemampuan membayar (*ability to pay*) juga rendah.

f. Customer with Zero Consumption

Faktor terakhir yang ditemukan sebagai penyebab rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA Area Kepulauan Seribu adalah pelanggan yang tidak memakai air produksi PAM JAYA dan menolak untuk membayar abonemen. Abonemen merupakan biaya pokok berlangganan yang harus dibayar setiap bulan. Berikut merupakan tarif abonemen PAM JAYA di Kepulauan Seribu berdasarkan kategori pelanggan.

Tabel 4. 9 Tarif Abonemen PAM JAYA area Kepulauan Seribu

Golongan	Kategori Pelanggan	Biaya Abonemen	
1C2	Bangunan Ibadah di Kepulauan Seribu	Rp	1.295
1B2	Asrama Yatim di Kepulauan Seribu	Rp	1.295
2A5	Rumah Tangga Sederhana di Kepulauan Seribu	Rp	6.640
2A6	Rumah Tangga Menengah di Kepulauan Seribu	Rp	7.550
2F2	Bangunan Sekolah di Kepulauan Seribu	Rp	14.190
5A2	MCK Warga di Kepulauan Seribu	Rp	14.190
2C2	Bangunan Pemerintah di Kepulauan Seribu	Rp	14.190
3D2	Rumah Tangga dengan Usaha di Kepulauan Seribu	Rp	7.550
3K2	Penginapan, Homestay, Guesthouse, Losmen, Hotel di Kepulauan Seribu	Rp	14.190
3G2	Warung Makan di Kepulauan Seribu	Rp	14.190
3A2	Toko/Kios/Warung di Kepulauan Seribu	Rp	7.550
3C2	Tempat Usaha Lain di Kepulauan Seribu	Rp	14.190
2E2	Kantor Swasta dan sejenisnya di Kepulauan Seribu	Rp	14.190
2E3	Dan Sejenisnya di Kepulauan Seribu dengan SPAM RO	Rp	14.190

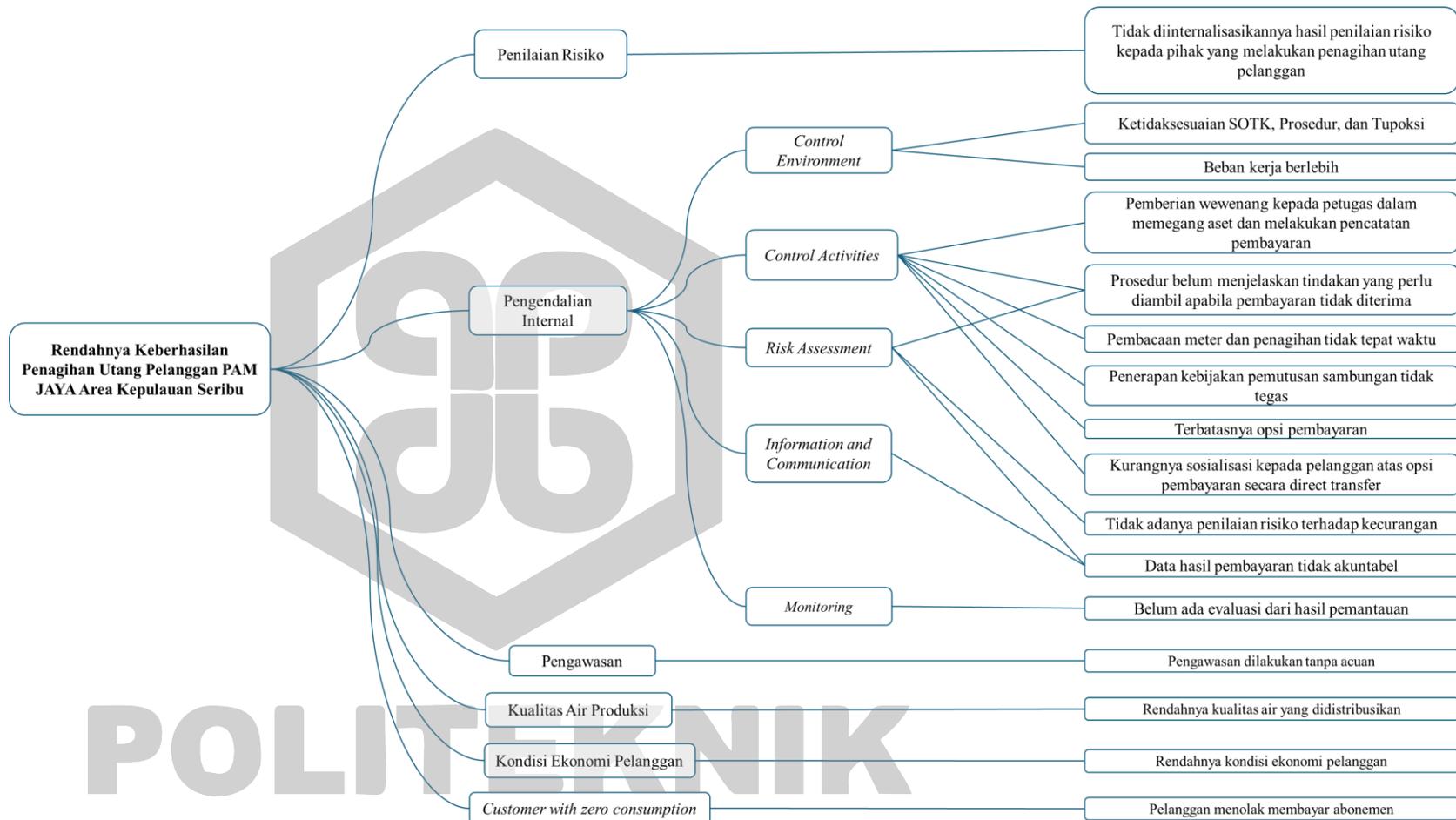
Sumber: PAM JAYA, 2023

Ibu Wided selaku Petugas Administrasi Meter Pulau Harapan menjelaskan, *“kalau di pulau itu rata-rata gini, pikirnya orang pulau itu kalau gak pakai air gak usah bayar, katanya (menurut orang pulau), ‘kan gak ada yang harus dibayar’. Saya jawab, ‘tapi kan ada abonemennya bu’. Kemudian mereka jawab, ‘yaudah lah paling 8 ribu/7 ribu sekian. Nanti saja lah’, tapi kan lama-lama tertimbun ya.”*

Bapak Halifrian selaku Manajer Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu juga mengatakan hal yang sama bahwa pelanggan menolak untuk membayar abonemen karena merasa tidak menggunakan jasa PAM JAYA. Beliau mengatakan,

“kendalanya di Pulau Seribu memang kita itu agak susah nagihnya ya karena belum banyak pelanggan juga, biasanya hanya membayar abonemen, jadi kadang-kadang mereka itu tidak memakai air tiap bulannya. Jadi, dia merupakan pelanggan, punya meter, cuma dia tidak pakai air jadi dia setiap bulannya hanya dikenakan abonemen, jadi ketika ditagih mereka tuh merasa tidak pakai air, padahal biaya abonemennya”

Biaya abonemen merupakan biaya yang timbul sebagai konsekuensi dari berlangganan terhadap suatu produk, biaya ini dipergunakan untuk pemeliharaan aset perusahaan, biaya operasional, pemeliharaan jaringan, dan menggantikan kerusakan alat operasional (Mujiana, 2019). Walaupun biaya abonemen tidak besar, pelanggan yang tidak membayar abonemen selama berbulan-bulan dapat berkontribusi dalam menurunkan tingkat keberhasilan penagihan utang pelanggan. Selain itu, setelah pelanggan tidak membayar di bulan pertama maka akan ada pengenaan denda pada bulan-bulan selanjutnya sehingga total tunggakan semakin besar. Secara ringkas, penyebab rendahnya keberhasilan penagihan utang PAM JAYA area Kepulauan Seribu dapat dilihat pada kerangka di bawah ini



Gambar 4. 7 Penyebab Rendahnya Keberhasilan Penagihan Utang Pelanggan PAM JAYA Area Kepulauan Seribu

2. Sintesis Masalah: Upaya Meningkatkan Keberhasilan Penagihan Utang Pelanggan PAM JAYA

Diperlukan upaya perbaikan pada rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA Area Kepulauan Seribu. Upaya meningkatkan keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA Area Kepulauan Seribu disusun berdasarkan faktor Penilaian Risiko, Pengendalian Internal, Pengawasan, Kualitas Air Produksi, Kondisi Ekonomi Pelanggan, dan *Customer with Zero Consumption* yang menjadi penyebab rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan yang telah dibahas pada sub bab sebelumnya.

Setiap proses bisnis melibatkan sumber daya manusia yang diatur dalam sebuah struktur organisasi dan tugas pokok dan fungsi. Selain itu, dalam menjalankan sebuah proses bisnis diperlukan prosedur dan kebijakan. Ketentuan-ketentuan tersebut berfungsi untuk menuntun karyawan mengerjakan suatu proses seefisien dan seefektif mungkin dengan tetap memperhatikan risiko yang telah dinilai dan berfokus pada ketercapaian tujuan perusahaan.

Pada pelaksanaannya kebijakan dan prosedur yang ada belum jelas mengatur tugas pokok dan fungsi karyawan. Setiap langkah pada kegiatan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu juga dinilai belum memperhatikan penilaian risiko. Upaya dalam penanganan risiko juga masih belum dilakukan, di antaranya yaitu terdapat pemberian beban kerja yang berlebih dan tidak adanya pemisahan tanggung jawab antara pihak yang memegang aset perusahaan dengan pihak yang melakukan pencatatan hasil pembayaran pelanggan. Hal-hal tersebut terjadi karena penilaian risiko dan *control activities* pada pengendalian internal belum diperhatikan dengan baik. Diperlukan upaya untuk menangani hal tersebut, Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu dapat melakukan sinkronisasi terhadap struktur organisasi, prosedur, dan tugas pokok dan fungsi karyawan.

Proses pertama pada kegiatan penagihan utang pelanggan adalah pencatatan meter yang dilakukan oleh Petugas Administrasi Meter. Pada proses ini terdapat kendala yang ditandai dengan tidak adanya rute baca meter bagi Petugas

Administrasi Meter, sehingga Petugas Administrasi Meter mendatangi rumah-rumah pelanggan secara acak dan menyebabkan terjadinya keterlambatan penagihan utang pelanggan. Hal tersebut terjadi karena belum diperhatikannya pengendalian internal (*control activities*) yang ditunjukkan dengan belum adanya kebijakan yang mengatur tentang pembacaan meter pelanggan. Dalam menangani hal tersebut, dapat dilakukan penyusunan kebijakan yang menjelaskan tentang pembacaan meter.

Proses ketiga dan keempat pada penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu adalah pengiriman tagihan dan penerimaan pembayaran pelanggan yang dilakukan oleh Petugas Administrasi Meter. Kendala yang terjadi adalah terbatasnya opsi pembayaran tagihan pelanggan dan tidak disosialisasikannya opsi pembayaran melalui transfer yang menyebabkan pembayaran pelanggan sangat bergantung pada Petugas Administrasi Meter. Hal tersebut terjadi karena *risk assessment* belum mencakup risiko atas penyalahgunaan aset dan kecurangan pada pelaporan hasil pembayaran. Selain itu, *control activities* juga belum dijalankan dengan baik karena sosialisasi kepada masyarakat mengenai cara pembayaran melalui rekening PAM JAYA belum dilakukan secara merata. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menambahkan fokus *risk assessment* terhadap kecurangan dan mengaplikasikannya di setiap kebijakan.

Proses kelima dalam penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu adalah penyajian dan penyampaian data hasil pembayaran pelanggan (Master Bayar). Pada pelaksanaannya, penyajian Master Bayar masih dilakukan secara manual oleh Petugas Administrasi Meter kemudian diserahkan kepada Divisi Akuntansi dan Keuangan. Permasalahan yang terjadi pada proses ini adalah Master Bayar tidak melalui verifikasi oleh Manajer seperti yang telah diatur dalam prosedur, hal ini membuktikan bahwa proses ini belum tegas memperhatikan *control activities* pada pengendalian internal sekaligus faktor pengawasan yang diabaikan. Penyajian Master Bayar juga belum dapat dikatakan sempurna karena kelalaian Petugas Administrasi dalam melengkapi bukti setor ke rekening PAM JAYA atas uang pembayaran pelanggan, hal tersebut menunjukkan bahwa

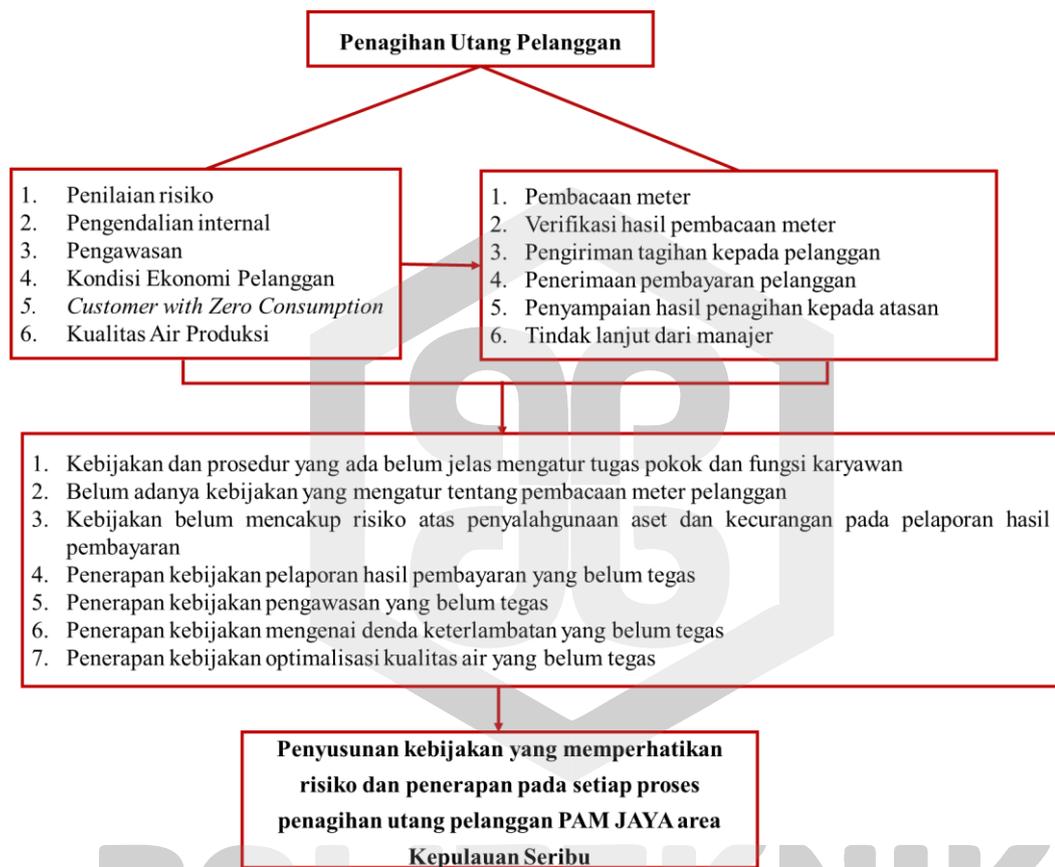
information and communication pada pengendalian internal belum diterapkan dengan baik. Upaya yang dapat dilakukan adalah menegaskan kembali kebijakan Pencatatan Meter dan Penagihan Piutang Kepulauan Seribu.

Proses terakhir adalah pemberian tindak lanjut dari Manajer atas hasil penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu. Sayangnya, hal ini belum dilakukan pada Sub Divisi Pelayanan Area Kepulauan Seribu. *Monitoring* atas hasil penagihan utang pelanggan hanya dilakukan sekadarnya. Sesuai dengan yang sebelumnya ditampilkan, salah satu Petugas Administrasi Meter mengatakan bahwa tidak ada tindak lanjut dari Manajer. Untuk memperbaiki hal ini, diperlukan penambahan kebijakan mengenai pemantauan dan pemberian umpan balik terhadap kinerja karyawan. Kebijakan harus benar-benar dilakukan demi ketercapaian target penagihan pelanggan.

Faktor lain yang menyebabkan rendahnya keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu adalah kondisi ekonomi pelanggan yang membuat pelanggan mengalami kesulitan pembayaran. Upaya yang dapat dilakukan oleh PAM JAYA adalah memberikan keringanan bagi pelanggan. Hal ini sudah dilakukan dengan menerapkan kebijakan yang memperbolehkan pelanggan melakukan pembayaran dengan cara diangsur.

Keberhasilan penagihan utang pelanggan juga dipengaruhi oleh pelanggan yang tidak menggunakan air dan menolak pembayaran abonemen, sehingga jumlah abonemen terus meningkat seiring berjalannya waktu. Hal yang dapat dilakukan adalah menyosialisasi pelanggan mengenai kebijakan terhadap keterlambatan pembayaran.

Faktor terakhir yang ditemukan berpengaruh terhadap penagihan pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu adalah rendahnya kualitas air. Kualitas air yang rendah menyebabkan pelanggan tidak mau melakukan pembayaran. Sedangkan, pencatatan meter tetap berjalan dan tetap dianggap sebagai utang pelanggan. Hal yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kembali penerapan kebijakan mengenai optimalisasi IPA SWRO demi meningkatkan kualitas air PAM JAYA dan memastikan bahwa pendistribusian air memperhatikan kualitas air produksi.



Gambar 4. 8 Framework Upaya Meningkatkan Keberhasilan Penagihan Utang PAM JAYA area Kepulauan Seribu

Untuk mengupayakan peningkatan keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu, secara umum dapat dilakukan penyusunan kebijakan yang memperhatikan risiko yang kemudian diterapkan pada setiap proses penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu. Dengan begitu, keberhasilan penagihan utang pelanggan PAM JAYA area Kepulauan Seribu diharapkan dapat meningkat.