



**HUBUNGAN ANTARA KUALITAS SISTEM PENGENDALIAN  
MANAJEMEN PIUTANG DENGAN PENURUNAN TINGKAT  
TUNGGAKAN PADA PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA  
(PERSERO) UNIT BISNIS DISTRIBUSI JAWA BARAT  
CABANG BOGOR**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor**

**Diajukan Oleh :**

**D J O N I**

**Nrp : 022193087**

**Nirm : 41043403930397**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR  
2003**

**HUBUNGAN ANTARA KUALITAS SISTEM PENGENDALIAN  
MANAJEMEN PIUTANG DENGAN PENURUNAN TINGKAT  
TUNGGAKAN PADA PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA  
(PERSERO) UNIT BISNIS DISTRIBUSI JAWA BARAT  
CABANG BOGOR**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor**

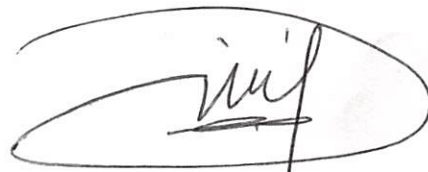
**Menyetujui :**

**Dekan Fakultas Ekonomi,**



(Eddy Mulyadi Soepardi, MM., Drs., Ak)

**Ketua Jurusan,**



(Ketut Sunarta, MM., Drs., Ak)

HUBUNGAN ANTARA KUALITAS SISTEM PENGENDALIAN  
MANAJEMEN PIUTANG DENGAN PENURUNAN TINGKAT  
TUNGGAKAN PADA PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA  
(PERSERO) UNIT BISNIS DISTRIBUSI JAWA BARAT  
CABANG BOGOR

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat  
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor

Menyetujui :

Penguji,



(Hj. Fazariah M., MM., Dra., Ak)

Pembimbing,



(Yohanes Indrayono, MM., Drs., Ak)

Co. Pembimbing,



(Satsangkaryon, MM., Drs., Ak)

*“Kasihilah Tuhan, Allahmu, dengan segenap hatimu dan dengan segenap jiwamu dan dengan segenap akal budimu dan dengan segenap kekuatanmu.”*

*“Kasihilah sesamamu manusia seperti dirimu sendiri. Tidak ada hukum lain yang lebih utama dari pada kedua hukum ini.”*

*Injil Markus 12 : 30 – 31*

*“Kasih itu sabar ; kasih itu murah hati ; ia tidak cemburu. Ia tidak memegahkan diri dan tidak sombong. Ia tidak melakukan yang tidak sopan dan tidak mencari keuntungan diri sendiri. Ia tidak pemarah dan tidak menyimpan kesalahan orang lain. Ia tidak bersukacita karena ketidakadilan, tetapi karena kebenaran. Ia menutupi segala sesuatu, percaya segala sesuatu, mengharapkan segala sesuatu, sabar menanggung segala sesuatu.”*

*I Korintus 13 : 4 – 7*

## ABSTRAK

Untuk mencapai tujuan dan sasaran akhir dalam memperoleh laba perusahaan diperlukan suatu cara penyelesaian piutang dalam bentuk penurunan tingkat tunggakan yang berhubungan dengan kualitas sistem pengendalian manajemen piutang yang memadai.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam skripsi ini penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : **“Hubungan antara Kualitas Sistem Pengendalian Manajemen Piutang dengan Penurunan Tingkat Tunggakan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor”**. Untuk memudahkan pembahasan, penulis mencoba menguraikan beberapa identifikasi masalah yaitu kualitas penerapan sistem pengendalian manajemen piutang dan usaha-usaha perusahaan untuk menurunkan tingkat tunggakan serta hubungan antara kualitas sistem pengendalian manajemen piutang dengan penurunan tingkat tunggakan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor.

Kualitas penerapan pengendalian manajemen piutang atas penjualan tenaga listrik kepada pelanggan umum, BUMN, ABRI dan Non ABRI oleh PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor pada dasarnya merupakan aplikasi dari unsur-unsur pengendalian manajemen, yang antara lain :

1. Adanya tenaga kerja atau personalia yang kompeten
2. Adanya pembagian tugas secara fungsional yang tepat
3. Adanya prosedur dan tata kerja yang jelas
4. Adanya sistem pencatatan dan pelaporan yang memadai
5. Adanya internal audit (penugasan pemeriksaan).

Usaha-usaha yang dilakukan perusahaan untuk menurunkan tingkat tunggakan pada PT PLN (Persero) Cabang Bogor, dengan cara melakukan pengukuran tingkat tunggakan yaitu dengan pembuatan rekening listrik, kemudian membuat pencatatan meter, dilanjutkan dengan pembuatan rekening listrik, kemudian membuat pencatatan pada pembukuan pelanggan, hingga perusahaan mengakui telah terjadi tunggakan oleh pelanggan karena melampaui batas waktu pembayaran, kemudian dilaksanakan pengelolaan atas tunggakan rekening listrik

yaitu dibuat saldo umur piutang para pelanggan serta melakukan upaya menurunkan tunggakan rekening listrik dengan cara melakukan penagihan *door to door* dan memberikan penyuluhan kepada pelanggan tentang pentingnya pembayaran rekening listrik terhadap kelangsungan operasional perusahaan.

Pada dasarnya kualitas penerapan sistem pengendalian manajemen piutang jika diterapkan dan dilaksanakan dengan baik dan konsisten dapat menurunkan tingkat tunggakan yang ada pada perusahaan, tetapi pada PT PLN (Persero) Cabang Bogor masih lemah ini terbukti dari longgarnya pemberian kebijakan berlangganan listrik, belum efektifnya fungsi penagihan, masih terdapat pegawai yang tidak disiplin dan hal-hal tersebut inilah yang mengakibatkan kerugian dalam jumlah yang cukup besar akibat piutang tak tertagih diluar dari adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan yang dapat menurunkan kemampuan membayar para pelanggan. Ini terbukti dari meningkatnya jumlah tunggakan yaitu pada tahun 2000 tunggakan rekening listrik sebesar Rp 5.969.978.270.00 dan pada tahun 2001 tunggakan rekening listrik sebesar Rp 14.121.041.880.00 dan tunggakan rekening listrik meningkat sebesar 41.5%.

Berdasarkan permasalahan yang penulis bahas terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan perusahaan, yaitu diperketatnya pemberian kebijakan berlangganan listrik terutama pelanggan umum (industri, bisnis dan rumah tangga), meningkatkan efektivitas penagihan, sanksi pemecatan kepada pegawai yang melakukan penyelewengan, diberantasnya calo-calo listrik serta tingkatkan pelayanan terhadap pelanggan juga memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, kiranya jika pihak manajemen memperbaiki kinerjanya dengan baik penulis percaya akan terjadi pemulihan diperusahaan bahkan akan menurunnya tingkat tunggakan rekening listrik.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, yang senantiasa melimpahkan berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Makalah Skripsi berjudul **“HUBUNGAN ANTARA KUALITAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PIUTANG DENGAN PENURUNAN TINGKAT TUNGGAKAN PADA PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA UNIT BISNIS DISTRIBUSI JAWA BARAT CABANG BOGOR”**.

Maksud penulisan Makalah Skripsi ini adalah guna memenuhi persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Penulis menyadari bahwa penulisan Makalah Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan dan petunjuk-petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

- 1) Bapak Eddy Mulyadi Soepardi, MM., Drs., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
- 2) Bapak Ketut Sunarta, MM., Drs., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
- 3) Ibu Ellyn Octavianty, MM., SE., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
- 4) Bapak Yohanes Indrayono, MM., Drs., Ak., selaku Pembimbing penulis dalam penulisan Makalah Skripsi.
- 5) Bapak Satsangkaryon, MM., Drs., Ak., selaku Co. Pembimbing penulis dalam penulisan Makalah Skripsi.
- 6) Bapak Iwan Riyanto, selaku PH Kepala Bagian Administrasi PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor.
- 7) Bapak Ade Sutisna, bapak Tjutju, bapak Ili Djajuli, ibu Lisye R., ibu Sugianti dan para pegawai lainnya yang tak dapat disebutkan namanya satu-persatu pada PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor.

8) Kepada keluarga, Nenek, Ibu, Kakak dan Adik serta rekan-rekan yang telah memberikan motivasi kepada penulis baik dalam bentuk moril maupun materil.

Penulis menyadari bahwa Makalah Skripsi ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang membangun. Atas segala kekhilafan dan kesalahan yang dihasilkan selama penyusunan Makalah Skripsi ini penulis mohon maaf. Terakhir penulis berharap Makalah Skripsi ini dapat memberikan manfaat yang besar terutama bagi manajemen PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor.

Bogor, Nopember 2003



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	5
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	6
1.3.1. Maksud Penelitian .....	6
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Kegunaan Penelitian .....	7
1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma dan Hipotesis .....	8
1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian .....	8
1.5.2. Hipotesis .....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Sistem Pengendalian Manajemen .....	15
2.1.1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen .....	16
2.1.2. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen .....	17
2.1.3. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen .....	19
2.2. Piutang .....	21
2.2.1. Pengertian dan Klasifikasi Piutang .....	21
2.2.2. Pengelolaan Piutang .....	24
2.2.3. Pengendalian Manajemen Piutang .....	29
2.3. Struktur Pengendalian Manajemen Piutang .....	32
2.3.1. Bagian-bagian yang Terkait dengan Sistem Akuntansi Penjualan .....	33
2.3.2. Prosedur Penjualan Kredit .....	34
2.4. Hubungan antara Kualitas Sistem Pengendalian Manajemen Piutang dengan Penurunan Tingkat Tunggakan .....	35
<b>BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Objek Penelitian .....	38
3.2. Metode Penelitian .....	39
3.2.1. Desain Penelitian .....	39
3.2.2. Operasionalisasi Variabel .....	41
3.2.3. Metode Penarikan Sampel .....	42
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data .....	42
3.2.5. Metode Analisis .....	43

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. Profil Perusahaan .....	44
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan .....	44
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	46
4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan .....	53
4.2. Profil Responden .....	56
4.3. Isi Pembahasan .....	58
4.3.1. Kualitas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Piutang Pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor .....	58
4.3.1.1. Piutang .....	59
4.3.1.2. Manajemen Piutang.....	65
4.3.1.3. Pengendalian Manajemen Piutang .....	85
4.3.2. Usaha-Usaha Perusahaan Untuk Menurunkan Tingkat Tunggakan pada PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor .....	93
4.3.2.1. Pengukuran Tingkat Tunggakan .....	93
4.3.2.2. Pengelolaan Atas Tunggakan.....	98
4.3.2.3. Upaya-Upaya Atas Tunggakan.....	101
4.3.3. Analisis Hubungan antara Kualitas Sistem Pengendalian Manajemen Piutang dengan Penurunan Tingkat Tunggakan pada PT PLN(Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor .....	104

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Simpulan .....	109
5.2. Saran .....	113

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

**Tabel 4.1 : Penerimaan Berdasarkan Jenis Pelanggan**

**Tabel 4.2 : Daftar Penjualan Berdasarkan Jenis Pemakaian**

**Tabel 4.3 : Piutang Langgan Berdasarkan Umur Per, 31 Desember 2000**

**Tabel 4.4 : Piutang Langgan Berdasarkan Umur Per, 31 Desember 2001**

rkam

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- LAMPIRAN 1** : Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi  
Jawa Barat Cabang Bogor
- LAMPIRAN 2** : Laporan Neraca Per, 31 Desember 2001 dan 2000
- LAMPIRAN 3** : Penjelasn Pos-Pos Laporan Rugi/Laba
- LAMPIRAN 4** : Surat Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Dalam Penetapan  
Tarif Dasar Listrik Tahun 2002
- LAMPIRAN 5** : Penjualan Tenaga Listrik Per, Golongan Tarif Tahun 2001
- LAMPIRAN 6** : Piutang Langgan Berdasarkan Umur Per, 31 Desember 2001
- LAMPIRAN 7** : Piutang Langgan Berdasarkan Umur Per, 31 Desember 2000
- LAMPIRAN 8** : Biaya-Biaya Pelayanan Tertentu

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia usaha dewasa ini cukup pesat dan persainganpun demikian ketatnya. Sehingga setiap perusahaan (organisasi) dituntut untuk mampu bersaing agar dapat bertahan hidup. Dalam situasi seperti tersebut, agar tetap hidup (beroperasi) perusahaan harus mampu bersaing, untuk itu diperlukan informasi yang baik. Informasi yang baik menyajikan informasi yang relevan, tepat waktu, akurat, lengkap, dapat dibandingkan dan aktual sehingga dapat dijadikan dasar untuk mengambil keputusan yang tepat. Informasi dapat dibagi menjadi dua yaitu informasi intern dan ekstern. Informasi intern menyajikan laporan keuangan, laporan pegawai, laporan kinerja perusahaan dan laporan produktivitas para pekerja, informasi ekstern menyajikan kebijakan pemerintah, laporan statistik, situasi ekonomi, situasi keamanan dan keadaan pasar. Setiap perusahaan harus selalu menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi. Perubahan itu dapat disebabkan oleh peraturan pemerintah yang baru, perombakan organisasi perusahaan, perubahan teknologi pemrosesan data, maupun faktor lain yang diperlukan untuk menghadapi persaingan tersebut agar perusahaan dapat terus eksis dan mencapai tujuannya. (Puji Agus Kurniawan ; 1998 ; hal. V)

Sistem akuntansi adalah organisasi formulir, catatan yang terdiri dari jurnal, buku besar dan buku pembantu, dan laporan yang dikoordinasikan

sedemikian rupa untuk menyediakan informasi keuangan yang dibutuhkan oleh manajemen guna memudahkan pengelolaan perusahaan, salah satunya dalam memberikan kredit kepada pelanggan, dan proses terjadinya piutang usaha dimulai dengan adanya pengevaluasian calon pelanggan, persetujuan pemberian kredit, hingga proses pengembalian piutang. (Mulyadi ; 1993 ; hal. 3)

Piutang dianggap sebagai suatu investasi yang dicatat atau disajikan sebagai aktiva lancar berasal dari adanya transaksi penjualan secara kredit. Jadi perusahaan menginvestasikan uangnya dalam produk dan jasa yang selanjutnya dijual secara kredit sehingga muncul piutang yang akhirnya akan menjadi kas dikemudian hari, inilah yang disebut sebagai laba usaha. Dalam pengelolaan piutang akan timbul biaya pengawasan dan biaya penagihan, sehingga biaya-biaya tersebut mengurangi laba usaha. Untuk menghindari piutang tertunggak diperlukan adanya suatu pengendalian manajemen piutang yang dilaksanakan oleh bagian kredit, departemen akuntansi keuangan (khususnya bagian piutang, bagian penagihan, bagian jurnal dan bagian buku besar) serta bagian order penjualan dan bagian pengiriman. Pengendalian ini bertujuan agar perusahaan tidak mengalami kerugian dengan adanya penyimpangan yang tidak diharapkan dan mencegah kemungkinan timbulnya risiko-risiko dalam pengelolaan piutang. Oleh karena itu perusahaan harus melaksanakan pengendalian piutang secara ketat dan hati-hati. Pengendalian manajemen mencakup sistem pengendalian manajemen yaitu sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang saling terkait yaitu pemrograman, penganggaran,

akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien. Jadi perusahaan harus memiliki kebijakan-kebijakan yang jelas dan program-program yang realistis dan akhirnya tergantung pada tujuan yang jelas dan sejauhmana dapat dikomunikasikan dengan baik. Dalam hal ini bagian manajemen piutang bertanggung jawab atas pengembangan dan pengurusan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang berhubungan dengan pemberian kredit yang meliputi standar kredit dan persyaratan kredit (credit term) serta prosedur penagihan piutang dan bertugas untuk menambah nilai dengan cara mempelajari bidang usaha bidang usaha pelanggan dan mengikuti perkembangan penjualannya sehinggalah dapat memberi nasehat tentang keputusan dan kebijakan yang penting bagi masa depan pelanggannya serta dapat meningkatkan volume penjualan perusahaannya sendiri, dengan demikian dapat memberikan kontribusi optimum terhadap penjualan yang menguntungkan. (R. Agus Sartono ; 1994 ; hal. 542)

Untuk menghindari adanya piutang tertunggak atau piutang yang tak tertagih, perusahaan membutuhkan suatu sistem pengendalian piutang yang baik dalam pengelolaan, pengumpulan, dan perlakuan piutang yang tertunggak. Perlakuan terhadap piutang tertunggak dapat dilakukan dengan menetapkan suatu kebijakan seperti dengan pengenaan sanksi atau denda, penyitaan jaminan pelanggan, pemutusan hubungan hingga pelanggan melunasi seluruh kewajibannya.

Bagi perusahaan seperti PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor dapat dikategorikan sebagai perusahaan jasa dengan arus barang secara khusus, masalah piutang akan menjadi perhatian utama dikarenakan semua transaksi penjualan melalui pembayaran yang ditangguhkan untuk beberapa saat, disamping adanya ketentuan dan kebijakan pemerintah yang harus dijabarkan secara sistematis dalam operasional perusahaan. Oleh karena sifat yang melekat pada perusahaan adalah pelayanan umum (public utility) maka bagi perusahaan jasa seperti PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor, antara laba perusahaan dan kualitas jasa pelayanan menjadi tujuan dan sasaran akhir daripada perusahaan.

**(Sumber PT PLN (Persero) Cabang Bogor)**

Untuk mencapai tujuan dan sasaran akhir dalam memperoleh laba perusahaan diperlukan suatu cara penyelesaian piutang dalam bentuk penurunan tingkat tunggakan yang berhubungan dengan kualitas sistem pengendalian manajemen piutang yang memadai. Karena piutang sebagai harta perusahaan dari hasil penjualan mutlak dibutuhkan, maka semakin besarnya perusahaan dan semakin tingginya frekuensi transaksi yang timbul menunjukkan semakin lebarnya rentang pengawasan perusahaan, sehingga kualitas sistem pengendalian manajemen piutang sangat berpengaruh terhadap penurunan tingkat tunggakan. Bagi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor masalah piutang sangat penting artinya dalam suatu hubungan antara kualitas sistem pengendalian manajemen piutang dapat memberikan manfaat terhadap



penurunan tingkat tunggakan karena masalah tersebut menentukan besarnya pendapatan perusahaan.

Dalam konteks masalah kerugian yang disebabkan oleh faktor-faktor diluar kemampuan manusia seperti bencana alam, kebakaran, banjir dan diikuti oleh kepailitan konsumen maka perusahaan tidak dapat menghindarinya. Tetapi untuk kerugian yang disebabkan oleh adanya faktor-faktor yang dapat dikendalikan yaitu, antara lain :

- 1) Kurang baiknya kualitas sistem pengendalian manajemen piutang
- 2) Adanya unsur kesengajaan yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan dalam pengelolaan piutang diperlukan perhatian yang khusus dari manajemen.

Kerugian yang disebabkan oleh faktor-faktor inilah yang menjadi dasar penulisan Makalah Skripsi ini.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam Makalah Skripsi ini penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : **"Hubungan antara Kualitas Sistem Pengendalian Manajemen Piutang dengan Penurunan Tingkat Tunggakan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor"**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Kemudian dari latar belakang penelitian ini, penulis mencoba menguraikan beberapa identifikasi masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana kualitas penerapan sistem pengendalian manajemen piutang pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor ?

- 2) Bagaimana usaha-usaha perusahaan untuk menurunkan tingkat tunggakan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor ?
- 3) Bagaimana hubungan antara kualitas sistem pengendalian manajemen piutang dengan penurunan tingkat tunggakan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh penulis dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi yang relevan dalam rangka penulisan makalah skripsi ini, disamping itu untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah.

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui kualitas penerapan sistem pengendalian manajemen piutang yang terdapat pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor.

- 2) Untuk mengetahui usaha-usaha perusahaan dalam menurunkan tingkat tunggakan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor.
- 3) Untuk mengetahui hubungan antara kualitas pengendalian manajemen piutang dengan penurunan tingkat tunggakan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Dari hasil penelitian yang dilakukan maka penulis mengharapkan hasil ini dapat memberikan manfaat atau kegunaan sebagai berikut :

##### **1) Kegunaan Praktis**

Bagi perusahaan penulis berharap dapat memberikan masukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan mengenai kualitas sistem pengendalian manajemen piutang dalam membantu pihak manajemen untuk menurunkan tingkat tunggakan.

##### **2) Kegunaan Akademis**

- a) Bagi penulis, dengan dilakukannya observasi langsung terhadap objek penelitian serta interview secara baik dengan pihak manajemen maka penulis berharap dapat mengetahui dan memperoleh pengetahuan tentang pelaksanaan kualitas sistem pengendalian manajemen piutang dengan penurunan tingkat tunggakan.

- b) Bagi pembaca atau pihak lain sebagai bahan referensi untuk pengkajian masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini.

## **1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma dan Hipotesis**

### **1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

Piutang timbul dari adanya penjualan secara kredit, baik penjualan barang maupun jasa. Agar tujuan perusahaan dalam memperoleh laba dapat tercapai, manajemen perusahaan perlu melakukan pengelolaan piutang. Pengelolaan piutang tidak hanya dilakukan pada saat terjadinya transaksi dan penagihannya saja, namun perlu dilakukan sebelumnya yaitu dengan melakukan evaluasi serta seleksi calon pelanggan. Hal ini dilakukan agar perusahaan terhindar dari adanya piutang yang tertunggak. Penjualan kredit mengandung risiko bagi perusahaan yang berupa kerugian yang harus diderita apabila debitur tidak membayar kewajibannya. Untuk itu perusahaan besar yang banyak melakukan transaksi penjualan secara kredit pada umumnya mempunyai bagian yang disebut manajemen piutang. Bagian ini bertugas untuk menambah nilai pada perusahaan dengan cara melakukan perencanaan jumlah dan pengumpulan piutang, pengendalian piutang dan penggunaan ratio-ratio serta memberikan kontribusi optimum terhadap penjualan yang menguntungkan dan harus mempertimbangkan beberapa variabel penting yang berkaitan dengan piutang diantaranya meliputi standar kredit, persyaratan kredit (credit term) dan usaha pengumpulan

piutang dan tugas yang paling utama adalah fungsi evaluasi dari informasi kredit dan fungsi penagihan sehingga manajemen piutang bisa melakukan peran bernilai bagi perusahaan. **(Indriyo Gitosudarmo ; 1995 ; hal. 85)**

Istilah piutang meliputi semua tagihan atau klaim dalam bentuk kas atau aktiva lainnya terhadap perorangan, badan usaha atau pihak lainnya. Piutang timbul dari kegiatan penjualan barang ataupun jasa secara kredit. Bagi perusahaan besar seperti PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor tersebut dalam meningkatkan volume penjualan dengan cara menjual jasanya secara kredit. Penjualan kredit ini tidak segera menghasilkan penerimaan kas, melainkan timbulnya piutang sampai dengan tanggal jatuh tempo maka akan terjadi aliran kas masuk (cash in flows) yang berasal dari pengumpulan piutang. **(Sumber PT PLN (Persero) Cabang Bogor)**

Apabila piutang tersebut berhasil ditagih, maka harus dihitung realisasi kas masuknya. Realisasi kas masuk merupakan jumlah kas yang ada pada perusahaan, jika jumlah kas yang ada melebihi jumlah kas yang dibutuhkan maka kelebihan kas tersebut akan memperbesar jumlah investasi dalam piutang. Dengan semakin besarnya volume penjualan kredit setiap tahun berarti perusahaan tersebut akan terjadi investasi yang lebih besar lagi dalam piutangnya. Makin besarnya piutang berarti semakin besar tingkat risiko yang ditanggung oleh perusahaan, misalnya dengan timbulnya tunggakan atau piutang tak

tertagih. Untuk mengantisipasi risiko tersebut perusahaan perlu memberlakukan suatu sistem pengendalian manajemen piutang yang ketat dan memadai. Pengendalian dapat didefinisikan menurut pendapat *Robert J. Mockler*, yang diterjemahkan oleh *Anwar Suadi*, dalam buku *Pengendalian Manajemen* sebagai berikut :

**Pengendalian adalah merupakan proses untuk memastikan bahwa aktifitas aktual sesuai dengan aktifitas yang telah direncanakan. Pengendalian dapat diartikan lain yaitu semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. (*Robert J. Mockler ; 1997 ; hal.157*)**

Untuk mengendalikan piutang, perusahaan perlu menetapkan suatu kebijakan kredit. Kebijakan ini yang kemudian berfungsi sebagai standar. Standar ini menurut sebagai berikut :

**Credit standards refers to the strenght and creditworthiness a customer must exhibit in order to qualify for credit. The firm's credit standards would be applied to determine which customers qualified for the regular credit term's and how much credit each customer should receive. (*J. Fred Weston, Scott Besley, and Eugene F. Brigham ; 1996 ; hal. 416*)**

Apabila kemudian dalam pelaksanaannya penjualan kredit dan pengumpulan piutang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka perusahaan perlu melakukan perbaikan. Kegiatan untuk menjamin agar hasil yang diperoleh sesuai dengan rencana, merupakan esensi dari fungsi pengendalian.

Mengenai risiko kredit, untuk menilai kredit manajemen perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor yang menentukan besar kecilnya kredit tersebut. Pada umumnya suatu perusahaan atau badan usaha dalam mengadakan penilaian resiko

kredit adalah dengan memperhatikan unsur lima "C", yaitu character, capacity, capital, collateral dan condition.

Selain pertimbangan secara subyektif, perlu juga adanya penetapan batas maksimal atau plafond bagi kredit yang diberikan pada langganannya. Makin tinggi batas piutang yang diberikan pada langganannya berarti makin besar pula dana yang diinvestasikan dalam piutang. Karenanya perlu ditentukan mengenai siapa yang dapat diberi kredit secara selektif agar dapat dicegah kegagalan dalam pengumpulan piutang. Dengan demikian pembatasan kredit disini bersifat kuantitatif maupun kualitatif. (R. Agus Sartono ; 1994 ; hal. 542-543)

Suatu perusahaan dapat menjalankan kebijakan dalam pengumpulan piutangnya secara aktif dan pasif. Untuk dapat mengetahui pengumpulan piutang yang aktif dan pasif, perusahaan perlu mengklasifikasikan piutang berdasarkan umurnya. Pengumpulan pada piutang-piutang aktif adalah piutang yang belum tertunggak atau lancar. Sedangkan dikatakan pasif adalah jika piutang telah melewati batas waktu pembayaran atau tertunggak. Piutang pasif tersebut tentu memerlukan biaya-biaya piutang yang lebih besar lagi untuk proses penagihannya. Biaya-biaya ini akan mengurangi laba usaha yang diperoleh serta memperkecil investasi dalam piutang yang akan ditanam oleh perusahaan pada periode selanjutnya dan tingkat tunggakan yang ada dapat diklasifikasikan berdasarkan umur piutang, jumlah nominal piutang dan denda yang dikenakan akibat dari

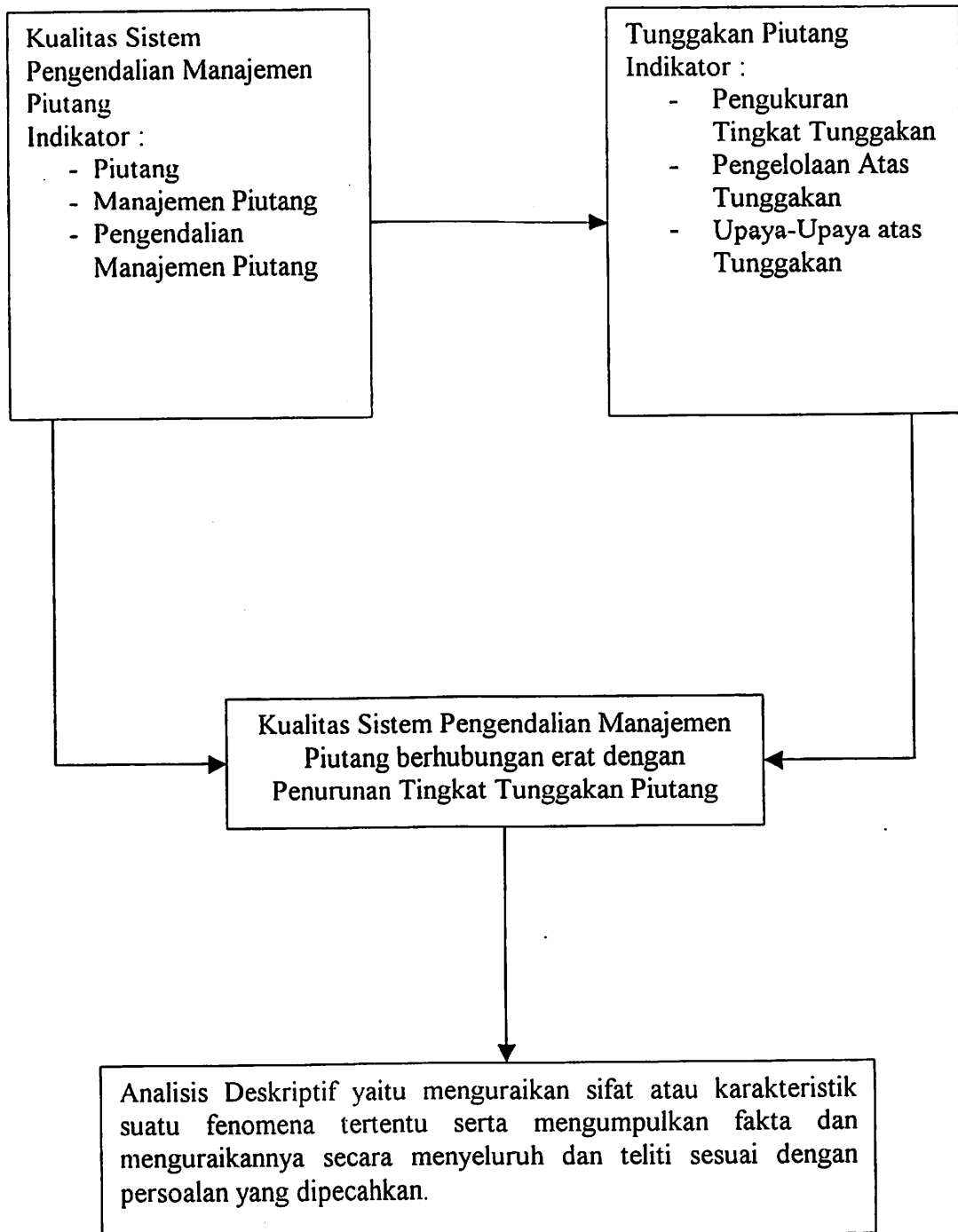
keterlambatan membayar oleh pelanggan. **(Jusup, Al. Haryono ; 1995 ; hal. 61)**

Pada pelaksanaan penagihan piutang perusahaan jasa yang terdapat banyak pelanggannya perlu adanya suatu prosedur penagihan yang tepat apalagi perusahaan tersebut merupakan perusahaan-perusahaan jasa milik negara yang tidak hanya mengutamakan keuntungan ( profit ) saja melainkan juga mutu pelayanan kepada masyarakat yang merupakan bagian dari misi perusahaan tersebut. **(Sumber PT PLN (Persero) Cabang Bogor)**

Jadi, piutang yang dimiliki oleh perusahaan akan mampu memenuhi tujuan perusahaan jika dikelola dengan tepat dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Di lain pihak, agar perusahaan dapat terhindar dari adanya piutang yang tak tertagih atau tunggakan, serta mampu menekan biaya-biaya yang timbul akibat pengelolaan piutang, manajemen perusahaan perlu memberlakukan suatu sistem pengendalian piutang yang ketat dan memadai.



## Paradigma Penelitian



### 1.5.2. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu anggapan sementara yang mungkin benar dan sering digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah penelitian lebih lanjut. Anggapan atau asumsi dapat juga dijadikan suatu data, akan tetapi kemungkinannya bisa juga salah namun apabila akan dipergunakan sebagai landasan pengambilan keputusan harus melalui pengujian terlebih dahulu secara empiris dengan menggunakan teknik atau metode yang telah ditentukan sebelumnya. serta harus didukung dengan data-data dari hasil observasi sebelumnya. (Suhartini, Arikunto ; 1996 ; hal. 10)

Adapun hipotesis mengenai hubungan antara kualitas sistem pengendalian manajemen piutang dengan penurunan tingkat tunggakan pada PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang agai berikut :

- 1) Kualitas penerapan sistem pengendalian manajemen piutang pada PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor sudah sesuai dengan standar akuntansi.
- 2) Usaha-usaha perusahaan untuk menurunkan tingkat tunggakan telah dilaksanakan dengan baik pada PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor namun belum optimal.
- 3) Adanya hubungan antara kualitas sistem pengendalian manajemen piutang dengan penurunan tingkat tunggakan pada PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Sistem Pengendalian Manajemen**

Dalam organisasi, top manajer memegang peranan penting dalam merumuskan tujuan organisasi dan mengarahkan semua alokasi sumber daya ekonomi untuk mencapai tujuan tersebut. Pada perusahaan besar, pimpinan perusahaan berada di tangan manajer yang secara kolektif disebut manajemen. Dalam melaksanakan fungsi manajemen perusahaan perlu melakukan pengendalian yang disebut pengendalian manajemen.

Suatu organisasi perusahaan yang menjalankan sejumlah aktivitas memulai kegiatannya dengan melakukan proses perencanaan. Perencanaan dilakukan melalui aktivitas yang melibatkan individu-individu. Aktivitas individu ini diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Yang sering dilupakan adalah adanya kesadaran individu sebagai makhluk yang juga mempunyai keinginan-keinginan atau tujuan pribadi. Tujuan pribadi seseorang bisa selaras dengan tujuan organisasi, bisa juga tidak selaras. Ketidakselarasan tujuan mengakibatkan tujuan organisasi atau tujuan individu tidak tercapai. Untuk itulah diperlukan suatu pengendalian manajemen sehingga tujuan individu dapat selaras dengan tujuan organisasi perusahaan. Salah satu alat untuk mencapai hal tersebut adalah adanya suatu **Sistem Pengendalian Manajemen** yang baik.

### 2.1.2. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Tujuan, strategik, program, dan kebijakan dianggap sudah ada dalam proses pengendalian. Pengendalian manajemen bertujuan menerapkan strategi-strategi dan kepentingan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang dengan adanya kerja sama antar manajer dengan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

*Joseph A. Maciariello and Calvin J. Kirby* dalam bukunya *Management Control System* mengemukakan pendapat mereka berkenaan dengan tujuan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut:

*The purpose of management control system is to assist management in the coordination of the part of an organization and the steering of those parts toward the achievement of his overall purpose, goals, and objectives. (Joseph A. Maciariello and Calvin J. Kirby ; 1992 ; hal. 1)*

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan sistem pengendalian ini adalah membantu manajemen dalam mengkoordinasi bagian-bagian dalam organisasi dan mengendalikan bagian-bagian tersebut terhadap prestasi dalam mencapai maksud, sasaran, dan tujuan secara menyeluruh.

Tujuan sistem pengendalian manajemen adalah untuk mendorong efisiensi dan penghematan operasi-operasi, menjaga asset, membatasi terjadinya kewajiban dan biaya sampai sekecil mungkin, menjamin bahwa semua pendapatan yang berkaitan dengan piutang, serta dapat

menjamin ketepatan, dapat diandalkannya laporan-laporan keuangan, statistik, dan laporan lainnya.

### 2.1.3. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen meliputi bentuk tindakan-tindakan untuk menentukan dan memotivasi usaha guna mencapai tujuan suatu organisasi maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi unjuk kerja yang tidak efektif dan tidak efisien. Sistem Pengendalian Manajemen yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda, tetapi semuanya memiliki karakteristik.

Dalam buku *Sistem Pengendalian Manajemen*, *Robert N. Anthony, John Dearden and Norton M Bedford* yang diterjemahkan oleh *Agus Maulana* menyatakan karakteristik sistem pengendalian manajemen sebagai berikut :

- 1) Sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada program-program dan pusat-pusat tanggung jawab.
- 2) Informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri dari dua macam :
  - a) Data terencana dalam bentuk program, anggaran, dan standar.
  - b) Data aktual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi.
- 3) Sistem pengendalian manajemen adalah sistem organisasi total yang merangkum semua aspek dalam operasi organisasi. Fungsinya adalah membantu manajemen menjaga keseimbangan semua bagian operasi dan mengoperasikan organisasi sebagai suatu kesatuan yang terkoordinasi.
- 4) Sistem pengendalian manajemen biasanya berhubungan erat dengan struktur keuangan, dimana sumber daya dan kegiatan organisasi dinyatakan dalam satuan moneter (misalnya dollar atau rupiah).

- 5) Aspek-aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.
- 6) Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi dimana data yang terkumpul untuk berbagai kegunaan dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi. (*Robert N. Anthony, John Dearden and Norton M. Bedford ; 1992 ; hal. 15*)

Menurut pendapat *Amin Widjaja Tunggal* dalam buku *Controllershship* mengenai karakteristik sistem pengendalian manajemen, adalah :

- 1) Suatu sistem pengendalian manajemen memusatkan perhatian pada *program* dan pusat *tanggung jawab*.
- 2) Informasi dalam suatu sistem pengendalian manajemen dapat digolongkan dalam dua jenis umum :
  - a) *Data yang direncanakan*, yaitu program, anggaran, dan standar.
  - b) *Data yang nyata (aktual)* yaitu informasi mengenai apa yang benar-benar terjadi, baik di dalam organisasi maupun dalam lingkungan ekstern.
- 3) Biasanya, suatu sistem pengendalian manajemen adalah suatu *sistem menyeluruh*, dalam arti bahwa sistem itu mencakup semua aspek operasi perusahaan.
- 4) Sistem pengendalian manajemen biasanya *dibangun di sekitar suatu struktur finansial*; yaitu semua sumberdaya dan pendapatan dinyatakan dalam satuan moneter.
- 5) Proses pengendalian manajemen lazimnya adalah *ritmis*.
- 6) Suatu sistem pengendalian manajemen; haruslah suatu sistem yang *terkoordinasikan dan terpadu (terintegrasikan)* (*Amin Widjaja Tunggal ; 1996 ; hal. 52-54*)

Lain hal-nya dengan *Devendra Thakur and Kamleshwan Misha* dalam buku mereka *Management Accounting and Budgeting*, menyebutkan karakteristik sistem pengendalian manajemen :

- 1) *Total System. A management control system is a total system in the sense that it embraces all aspects of the companys operation. It needs to be a total system because an important management function is to assume that all parts of the operation are in balance with one another.*

- 2) *Monetary standards. With exceptions, the management control is built around a financial structure: that is, resources and outputs are expressed in monetary units.*
- 3) *Rhythmic. The management control process tends to be rhythmic. It follows a definite. Pattern and timetable. The whole activity is regular and discipline. It is continous exercise and even as the work proceeds plans are changed in the high of the experience gained.*
- 4) *Coordinated Integrated System. A management control system is a coordinated integrated system; that is although data collected for one purpose may differ from those collected for another purpose, these data should be reconcilable with one another.*
- 5) *Focal point. Large number of people are involved in the procees of control and the flow of information has to be properly organized and channelled.*
- 6) *Emphasis. In a management control system, the emphasis is on both planning and control as more or less a simultaneous activity. (Devendra Thakur and Kamleshwan Misha ; 1997 ; hal. 17-18)*

## 2.2. Piutang

### 2.2.1. Pengertian dan Klasifikasi Piutang

Piutang merupakan pos yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan bagian aktiva lancar perusahaan yang cukup besar jumlahnya. Piutang dapat mempengaruhi profitabilitas perusahaan oleh karena itu perusahaan membuat pengendalian manajemen untuk piutang.

*Jerry J. Weygandt, Donald E. Kiesso, and Walter G. Kell* dalam buku *Accounting Principles* mendefinisikan piutang sebagai :  
*“Accounts receivable are amounts owed by customers on account.*

*They result from the sale of goods and services*". (Jerry J. Weygandt, Donald E. Kiesso and Walter G. Kell ; 1996 ; hal. 9)

Ahmed Riahi Belkaoui dalam *Accounting Theory* menyatakan piutang sebagai : *"Receivables, consisting of claims against customers and other parties arising from the operations of the business enterprise, are valued at historical cost, adjusted by the estimate of uncollectible amounts"*. (Ahmed Riahi Belkaoui ; 1993 ; hal. 396)

Piutang merupakan salah satu aktiva lancar, aktiva yang dapat dicairkan menjadi kas atau bank serta dijual.

*Ikatan Akuntan Indonesia* (IAI) dalam PSAK no. 9 menyatakan bahwa :

Menurut sumber terjadinya, piutang dapat digolongkan dalam dua kategori yaitu piutang usaha dan piutang yang timbul karena penjualan produk atau penyerahan jasa dalam rangka kegiatan usaha normal perusahaan. Piutang yang timbul dari transaksi kegiatan usaha termasuk digolongkan dalam piutang lain-lain. (Ikatan Akuntan Indonesia ; 1994 ; hal. 93)

Menurut *Indriyo Gitosudarmo*, dalam bukunya *Manajemen Keuangan* menyatakan bahwa : "Piutang adalah merupakan aktiva atau kekayaan perusahaan yang timbul sebagai akibat dari dilaksanakannya politik penjualan kredit". (Indriyo Gitosudarmo ; 1995 ; hal. 83)

Dalam mengklasifikasikan piutang, perlu dibuat perbedaan yang cukup penting antara piutang usaha (trade receivable) dan piutang lain-lain (non trade receivable). Untuk lebih jelasnya, mengenai



pengklasifikasian piutang penyusun mengemukakan beberapa pendapat yang berkaitan dengan hal ini.

Mengenai klasifikasi piutang, *Jay M. Smith* and *K. Fred Skousen* dalam buku *Intermediate Accounting Comprehensive Volume* membagi ke dalam dua bagian :

- 1) *Trade Receivables, usually the chief source of receivables is the normal oprating activities of a business, i.e., credit sales of goods and services to customers. These trade receivables may be evidenced by a formal written promise to pay and classified as notes receivable. In most cases, however, trade receivables are unsecured "open account", often refered to simply as accounts receivable.*
- 2) *Non trade receivables, include all other types of receivables. They arise from a variety of transactions such as :*
  - a) *The sale of securities or property other than inventory*
  - b) *Advances to stockholders, directors, officers, employees, and affiliated companies*
  - c) *Deposits with creditors, utilities, and other agencies*
  - d) *Purchase payments*
  - e) *Deposits to guarantee contract performance or expense payment*
  - f) *Claims for loses or damages*
  - g) *Claims for rebates and tax refunds;*
  - h) *Subscriptions for capital stock*
  - i) *Dividends and interest receivable. (Jay M. Smith and K. fred Skousen ; 1992 ; hal. 307)*

Lain halnya dengan pengklasifikasian yang dilakukan oleh *Hendry Yojana* dalam buku *Akuntansi Suatu Pengantar*, bahwa :

Secara umum piutang digolongkan menjadi piutang usaha (trade account receivable) dan piutang wesel atau wesel tagih (notes receivable). Selain itu beberapa jenis piutang lain seperti piutang kepada karyawan, piutang berbunga, piutang kepada pemilik, dan sejenisnya yang disebut piutang bukan usaha (non trade account receivable). (*Hendry Yojana ; 1992 ; hal. 264*)

Jadi piutang dagang, berdasarkan kutipan di atas dan sesuai dengan pendapat beberapa ahli dibawah ini, dapat didefinisikan :

Menurut *Al Haryono Jusup*, “Piutang merupakan hak untuk menagih sejumlah uang dari si penjual kepada si pembeli yang timbul karena adanya suatu transaksi”. (*Al Haryono Jusup ; 1995 ; hal. 52*)

*Soemarso S. R.*, *Akuntansi Suatu Pengantar* bahwa piutang :

Piutang pada umumnya adalah hak klaim yang dimiliki perusahaan terhadap seseorang atau perusahaan lain dimana pada saat jatuh tempo apabila dilunasi, perusahaan akan memperoleh tunai, aktiva lain atau jasa. (*Soemarso S. R ; 1996 ; hal. 245*)

Piutang dibagi menjadi dua jenis, yaitu *piutang dagang* atau piutang usaha, dan *piutang non-dagang* yang terjadi karena : penjualan sekuritas atau harta benda lain selain persediaan; pembayaran uang muka kepada pemegang saham, para direktur, pejabat, karyawan, dan perusahaan afiliasi; pembayaran setoran atau deposito kepada kreditor, perusahaan utilitas (perum), dan instansi-instansi lain; pembayaran di muka atas pembelian; panjar untuk menjamin pelaksanaan kontrak atau pembayaran biaya; pengajuan tuntutan atas kerugian atau kerusakan; pengajuan tuntutan atas rabat dan restitusi pajak; harga saham yang masih harus ditagih; dan piutang dividen dan bunga.

## 2.2.2. Pengelolaan Piutang

### Persetujuan Piutang

*J. Fred Weston and Eugene F. Brigham* dalam buku *Essentials of Managerial Finance*, asal terjadinya pengelolaan piutang sebagai berikut: *“Receivable management begins with the decision of whether or not to grant credit”*. (*J. Fred Weston and Eugene F. Brigham ; 1993 ; hal. 410*)

### Standar Kredit

Pengelolaan piutang dimulai dengan penetapan standar oleh perusahaan sebagai dasar bagi pemberian persetujuan kepada calon pelanggan. Standar ini menurut *J. Fred Weston, Scott Besley, and Eugene F. Brigham* dalam buku *Essentials of Managerial Finance* sebagai berikut :

*Credit standards refers to the strength and creditworthiness a customer must exhibit in order to qualify for credit. The firm’s credit standards would be applied to determine which customers qualified for the regular credit term’s and how much credit each customer should receive. (J. Fred Weston, Scott Besley and Eugene F. Brigham ; 1993 ; hal. 416)*

Dalam buku *Management Credit*, *Michael A. Barry* menyebutkan tujuh faktor utama dalam pengelolaan piutang sebagai berikut :

- The seven key factors of credit management.*  
*Profitable sales can be increased, positive cash flow and minimum bad debt is achievable, good customer relationships can be established and maintained, provided that :*
- 1) The correct identity (legal status) of the customer and that customer’s ability to pay is established.*
  - 2) The supplier’s term-or defined term-are agreed.*
  - 3) Customers’ orders are filled promptly and correctly.*

- 4) *Invoices, statements and cash allocation procedures are accurate.*
- 5) *Customer queries and complaints are promptly and efficiently resolved.*
- 6) *Collectors have the required levels of knowledge, skill and authority.*
- 7) *A consistent collection programme is operated. (Michael A. Barry ; 1997 ; hal. 16-17)*

Pengelolaan piutang bermula dari pengambilan keputusan mengenai disetujui atau tidaknya suatu kredit. Jadi piutang terjadi jika pihak perusahaan telah memutuskan untuk menyetujui mengenai pemberian hutang kepada pelanggan.

Dalam pengambilan keputusan tersebut, manajemen juga perlu melakukan suatu analisis mengenai kemampuan calon pelanggan baik secara moral maupun finansial. menganalisis calon pelanggan, perusahaan dapat juga menggunakan alat analisa kredit, yaitu 5C seperti yang disebutkan oleh *Eugene F. Brigham* dalam buku *Fundamental of Managerial Finance* :

*The five Cs of credit consist of :*

- 1) *Character refers to the probability that customers will try to honor their obligations. This factor is considerable importance because every credit transaction implies a promise to pay; will debtors make an honest effort to pay their debts, or are they likely to try to get away with something? Experienced credit managers frequently insist that moral factor is the most important issue in a credit evaluation. This, credit reports provide background information on people and firm's past performance. Often credit analysis will seek this type of information from a firm's bankers, it's other suppliers, it's customers, and even it's competitors.*
- 2) *Capacity is a subjective judgement of customers abilities to pay, it's gauged in part by the customers past records and business methods, and it may be supplemented by physical observation of their plants or stores. Again credit analysis will obtain judgemental information on this factor from a variety of sources.*

- 3) *Capital is measured by the general financial condition of a firm as indicated by an analysis of its financial statements. Special emphasis is given to the risk ratio or assets ratio, the current ratio, and the times interest – earned ratio.*
- 4) *Collateral is represented by assets that customers may offer as security in order to obtain credit.*
- 5) *Conditions refers both to general economic trends and to special developments in certain georgaphic regions or sectors of the economy that might effect customers abilities to meet their obligations. (Eugene F. Brigham ; 1995 ; hal. 739)*

Perusahaan perlu memperoleh informasi, terutama jika nantinya pelanggan akan menggunakan fasilitas penjualan kredit dalam jumlah besar. Informasi tersebut menurut Mulyadi, dalam buku *Sistem Akuntansi* dapat berupa :

- 1) Laporan keuangan.
- 2) Peringkat dan laporan kredit, diperoleh dari berbagai agensi laporan kredit.
- 3) Pemeriksaan bank. Sumber informasi lain dalam usaha analisa kredit adalah bank perusahaan.
- 4) Pemeriksaan usaha. Informasi kredit sering diperoleh melalui pertukaran informasi antara perusahaan-perusahaan yang penjual kepada pelanggan yang sama.
- 5) Pengalaman perusahaan sendiri. Informasi mengenai ketepatan pembayaran-pembayaran sebelumnya. (Mulyadi ; 1993 ; hal. 266-269)

Setelah piutang disetujui, agar tercapainya kenaikan laba, kelancaran arus kas dan minimnya piutang yang tertunggak, hubungan baik dengan pelanggan tetap terjalin dalam pengelolaan piutang selanjutnya, yang perlu diperhatikan adalah : identitas pelanggan dan kemampuannya dalam melunasi hutangnya; jangka waktu kredit telah disepakati; permintaan pelanggan telah tercatat dengan tepat; faktur, laporan dan prosedur pengalokasian kas telah sesuai; keluhan dari pelanggan telah teratasi secara efisien; para penagih memiliki tingkat

pengetahuan, keahlian, dan autoritas; dan program penagihan piutang dilaksanakan secara konsisten.

Penerapan kebijakan pengelolaan piutang yang baik akan berpengaruh positif bagi kelangsungan usaha, hal tersebut dijelaskan oleh **Indriyo Gitosudarmo** dalam buku **Manajemen keuangan** sebagai berikut

**Politik penjualan kredit dapat menimbulkan keuntungan-keuntungan dalam bentuk :**

- 1) **Kenaikan hasil penjualan.**
- 2) **Kenaikan laba.** Hal ini adalah sebagai akibat dari kenaikan dalam hasil penjualan dan dapat menimbulkan kenaikan pada laba perusahaan.
- 3) **Memenangkan persaingan.** Dalam dunia bisnis saat ini maka hampir semua perusahaan melaksanakan kebijakan penjualan kredit ini. Untuk menghadapi persaingan ini, maka perusahaan harus menerapkan kebijakan kredit. Kebijakan kredit yang agresif akan merangsang minat calon pelanggan. (Indriyo Gitosudarmo ; 1995 ; hal. 83)

Untuk memperlancar dalam tingkat pengembalian piutang, perusahaan tertentu memberlakukan suatu jangka waktu kredit, yang didalamnya memberikan semacam potongan jumlah kredit bagi yang membayar pada waktu tertentu. Hal ini disebutkan oleh *Eugene F. Brigham* and *Louis C. Gapenski* dalam buku *Financial Management*

*A firm's regular credit terms, which include the credit period might call for sale on 2/10, net 30 basis to all acceptable customers. A second decision variable involves determining the type of customer who is qualify for trade credit. (Eugene F. Brigham and Louis C. Gapenski ; 1994 ; hal. 778)*

Sebagai gambaran, misalkan suatu perusahaan menetapkan syarat kredit kepada semua pelanggannya dengan 2/10, net 30. Hal ini dimaksudkan bahwa kredit yang diberikan perusahaan memiliki

batas pembayaran dalam 30 hari. Namun jika pelanggan melakukan pembayaran dalam jangka waktu 10 hari, maka perusahaan akan mengenakan potongan sebesar 2 persen dari total kredit yang diberikan.

Point terakhir yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan piutang adalah kebijakan dalam penagihan/pengumpulan piutang. Bagi piutang yang tepat waktu pembayarannya, tidak akan menimbulkan masalah bagi perusahaan. Namun bagi piutang yang tertunggak, perusahaan perlu menetapkan suatu kebijaksanaan dalam usaha pengembaliannya. *Eugene F. Brigham and Louis C. Gapenski* dalam buku *Financial Management : Theory and Practice* menjelaskan :  
 “*Collection policy refers to the procedures the firm follows to collect past-due accounts*”. (*Eugene F. Brigham and Louis C. Gapenski ; 1994 ; hal. 801*)

Dalam hal cara atau prosedur penagihan, kembali *Eugene F. Brigham and Louis C. Gapenski* menyebutkan :

*For example, a letter may be sent to customer when a bill is ten days past due; a more severe letter, followed by a telephone call, may be used if payment is not received within 30 days, and the account may be turned over to a collection agency after 90 days. (Eugene F. Brigham and Louis C. Gapenski ; 1994 ; hal. 801)*

**Lukman Syamsuddin**, dalam bukunya **Manajemen Keuangan Perusahaan** menyebutkan teknik pengumpulan piutang sebagai berikut

- 1) melalui surat. Bilamana waktu pembayaran utang dari langganan sudah lewat beberapa hari tetapi belum juga dilakukan pembayaran maka perusahaan dapat mengirim surat dengan nada mengingatkan.

- 2) Melalui telepon. Apabila setelah dikirimkan surat teguran ternyata utang-utang tersebut belum juga dibayar, maka bagian kredit dapat menelpon langganan dan secara pribadi memintanya untuk segera melakukan pembayaran.
- 3) Kunjungan personal. Teknik pengumpulan piutang dengan jalan melakukan kunjungan secara personal atau pribadi ketempat langganan.
- 4) Tindakan yuridis. Bilamana ternyata langganan tidak mau membayar utang-utangnya maka perusahaan dapat menggunakan tindakan-tindakan hukum dengan mengajukan gugatan perdata melalui pengadilan. (Lukman Syamsuddin ; 1995 ; hal. 57)

### 2.2.3. Pengendalian Manajemen Piutang

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi lainnya yang memiliki tujuan, baik jangka panjang maupun jangka pendek diperlukan adanya suatu pengendalian yang dijalankan oleh semua bagian agar perusahaan tidak mengalami kerugian dengan adanya penyimpangan yang tidak diharapkan. Pengendalian dapat didefinisikan menurut pendapat *Robert J. Mockler*, yang diterjemahkan oleh Anwar Suadi, dalam buku *Pengendalian Manajemen* sebagai berikut

**Pengendalian adalah merupakan proses untuk memastikan bahwa aktivitas aktual sesuai dengan aktivitas yang telah direncanakan. Pengendalian dapat diartikan lain yaitu semua usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. (Robert J. Mockler ; 1997 ; hal. 157)**

Pentingnya pengendalian atas piutang bagi perusahaan, adalah karena selain piutang merupakan salah satu komponen aktiva lancar, pengendalian ini akan menguntungkan perusahaan dalam mencegah kemungkinan timbulnya risiko-risiko dalam pengelolaan piutang tersebut atau setidaknya mengurangi risiko yang pasti timbul seperti



adanya piutang yang tertunggak atau melampaui batas pelunasannya. Oleh karena itu, perusahaan harus melaksanakan pengendalian piutang secara ketat dan hati-hati.

Pengendalian dianggap sangat penting seperti yang diungkapkan oleh **Robert J. Mockler**, yang diterjemahkan oleh **Anwar Suadi** dalam buku **Pengendalian Manajemen**, karena :

- 1) Pengendalian dapat mendeteksi perubahan dan penyimpangan yang mempengaruhi kegiatan perusahaan.
- 2) manajer dapat menilai aktivitas kerja unit-unit yang bertanggung jawab.
- 3) memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan sedini mungkin
- 4) mengevaluasi kemajuan kerja yang telah dicapai karyawan. (*Robert J. Mockler ; 1997 ; hal. 157*)

Untuk melaksanakan pengendalian piutang secara ketat, perlu dilaksanakan secara hati-hati. Seperti yang dikemukakan oleh **Indriyo Gitosudarmo**, dalam bukunya **Manajemen Keuangan**, pengendalian manajemen atas piutang dapat dilakukan dengan cara :

**a) Penyaringan langganan**

Untuk menekan serendah mungkin tidak terbayarnya kredit yang telah diberikan kepada para pembeli/pelanggan, perlu diadakan penyaringan langganan kredit. Penyaringan langganan kredit dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa faktor, seperti :

1. Adanya suatu kesanggupan secara jujur untuk membayar kredit yang telah diterima oleh pelanggan.
2. Adanya kemampuan dari pelanggan yang diukur secara subjektif oleh pihak perusahaan.
3. Adanya ikatan atau jaminan untuk keamanan dari risiko kredit baik berupa surat-surat penting maupun benda-benda yang ada nilainya dari pelanggan yang diberi kredit.

**b) Penentuan risiko kredit**

Dari pengalaman tahun-tahun yang lalu dapatlah ditentukan besarnya risiko kredit berupa tidak terbayarnya kredit yang telah diberikan para langganan pada setiap periode tertentu. Sehingga merupakan informasi bagi manajemen keuangan. Untuk kemudian direncanakan penyediaan cadangan penghapusan piutang atau sekaligus diperhitungkan dalam rencana pengumpulan piutang pada setiap saat di dalam satu periode.

Langkah-langkah penentuan risiko kredit yaitu :

1. Penentuan batas-batas tertinggi risiko kredit. Besarnya risiko kredit dapat diperhitungkan dengan mengambil dari pengalaman tahun-tahun yang pernah terjadi dari risiko kredit.
2. Mengadakan klasifikasi dari pelanggan. Dari pengalaman masa yang lalu, dapat diperhitungkan risiko kredit yang pernah terjadi.
3. Seleksi para pelanggan tetap.

**c) Penentuan potongan-potongan (return)**

Dalam memberikan rangsangan bagi pelanggan agar membayar pada waktu yang telah ditetapkan, maka perlu diberikan potongan-potongan bagi pelanggan yang membayar pada batas tertentu yang ditetapkan.

**d) Pelaksanaan administrasi yang berhubungan dengan penarikan kredit.**

Sebagai penyebab umum dari lambatnya penarikan piutang adalah karena kelalaian dalam penyerahan faktur kepada langganan dan tertundanya pengiriman pemberitahuan, atau karena hal itu mungkin bahkan tidak dikerjakannya sama sekali. dalam hal ini surat pemberitahuan kepada langganan sangat diperlukan.

**e) Penetapan ketentuan-ketentuan dalam menghadapi penunggak.**

Bagi para penunggak atau pelanggan yang tidak membayar kredit pada waktunya perlu ditetapkan ketentuan-ketentuan agar pelanggan tersebut kemudian dapat melunasi kreditnya, walaupun sudah melampaui batas waktu yang ditentukan. Ketentuan-ketentuan yang ditetapkan pada para pelanggan agar dapat melunasi kreditnya dapat berupa :

1. Penyampaian surat-surat tagihan kepada pelanggan yang menunggak.

2. Kegiatan secara aktif penagihan piutang tersebut, baik penyampaian surat-surat tagihan maupun penagihan secara langsung.
3. Penarikan jaminan atau ikatan, baik berupa benda-benda, surat-surat penting, dan sebagainya dengan kemungkinan untuk mempercepat pelunasan kredit. (Indriyo Gitosudarmo ; 1995 ; hal. 89-94)

### 2.3. Struktur Pengendalian Manajemen Piutang

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai jenis pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab adalah suatu unit organisasi yang dipakai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab, dimana untuk setiap pusat tanggung jawab mempunyai masukan dan keluaran .

Menurut R.A. Supriyono S.U. dalam buku *Sistem Pengendalian Manajemen* mengemukakan pendapatnya bahwa :

Struktur pengendalian manajemen adalah elemen-elemen yang merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen. Elemen-elemen tersebut berisi :

- 1) Struktur organisasi
- 2) Otonomi yang didelegasikan kepada para manajer
- 3) Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban
- 4) Pengukuran kinerja dan balas jasa
- 5) Sistem informasi yang mengalir dari bagian-bagian organisasi  
(R. A. Supriyono S. U. ; 2000 ; hal. 41)

Sedang menurut *Robert N. Anthony, John Dearden, and Norton Bedford* yang diterjemahkan oleh *Agus Maulana* dalam buku *Sistem Pengendalian Manajemen*, menyatakan “Struktur pengendalian manajemen dapat diuraikan berdasarkan unit-unit dalam suatu organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit-unit ini”.  
(*Robert N. Anthony, John Dearden and Norton Bedford* ; 1992 ; hal. 34)

### 2.3.1. Bagian-bagian yang Terkait dengan Sistem Akuntansi Penjualan

Unit organisasi yang terkait dalam sistem penjualan kredit, seperti yang disebutkan dalam buku *Sistem Akuntansi* yang dikeluarkan oleh *Depdikbud*, adalah sebagai berikut :

- 1) **Bagian Order Penjualan.** Bagian ini berfungsi menerima surat order dari pembeli, mengedit order dari langganan untuk menambah informasi yang belum ada pada surat order tersebut (seperti spesifikasi barang dan rute pengiriman), meminta otorisasi kredit, menentukan tanggal pengiriman dan dari gudang mana barang akan dikirim, dan mengisi surat order pengiriman.
- 2) **Bagian Kredit.** Bagian ini berada di bawah Departemen Keuangan yang fungsinya meneliti status kredit langganan dan memberikan otorisasi pemberian kredit kepada langganan
- 3) **Bagian Gudang.** Bagian ini berfungsi menyimpan barang dan menyiapkan barang yang dipesan oleh langganan, serta menyerahkan barang ke Bagian Pengiriman
- 4) **Bagian Pengiriman Barang.** Bagian ini berfungsi untuk menyerahkan barang atas dasar surat order pengiriman yang diterimanya dari Bagian Order Penjualan. Bagian ini bertanggung jawab untuk menjamin bahwa tidak ada barang yang keluar dari perusahaan tanpa ada otorisasi dari yang berwenang.
- 5) **Bagian Penagihan.** Bagian ini berfungsi membuat dan mengirimkan faktur penjualan kepada langganan, serta menyediakan copy faktur bagi kepentingan pencatatan transaksi penjualan oleh Bagian Piutang, Bagian Kartu Persediaan dan Kartu Biaya, Bagian jurnal, Buku besar dan Laporan.
- 6) **Bagian Piutang.** Bagian ini berfungsi mencatat piutang yang timbul dari transaksi penjualan kredit dan membuat serta mengirimkan pernyataan piutang kepada para debitur.

- 7) *Bagian Kartu Persediaan dan Kartu Biaya.* Bagian ini berfungsi mencatat harga pokok persediaan yang dijual dalam kartu persediaan.
- 8) *Bagian Jurnal, Buku Besar, dan Laporan.* Bagian ini berfungsi mencatat transaksi penjualan kredit dalam jurnal penjualan dan membuat laporan penjualan. (Depdikbud ; 1992 ; hal. 145-147)

### 2.3.2. Prosedur Penjualan Kredit

Agar penjualan kredit dapat selalu terkendali dan terhindar dari piutang sangsi, maka prosedur penjualan kredit yang harus dijalankan menurut *Mulyadi* dalam buku *Sistem Akuntansi* :

#### Prosedur penjualan kredit

- 1) **Prosedur order penjualan.** Fungsi penjualan menerima order dari pembeli dan menambahkan informasi penting pada surat order dari pembeli.
- 2) **Prosedur persetujuan kredit.** Fungsi penjualan meminta persetujuan penjualan kredit kepada pembeli tertentu dari fungsi kredit.
- 3) **Prosedur pengiriman.** Fungsi pengiriman mengirimkan barang kepada pembeli sesuai dengan informasi yang tercantum dalam surat order pengiriman yang diterima dari fungsi pengiriman.
- 4) **Prosedur penagihan.** Fungsi penagihan membuat faktur penjualan dan mengirimkannya kepada pembeli.
- 5) **Prosedur pencatatan piutang.** Fungsi akuntansi mencatat tembusan faktur penjualan kedalam kartu piutang.
- 6) **Prosedur distribusi penjualan.** Fungsi akuntansi mendistribusikan data penjualan menurut informasi yang diperlukan oleh manajemen.
- 7) **Prosedur pencatatan harga pokok penjualan.** Fungsi akuntansi mencatat secara periodik total harga pokok produk yang dijual dalam periode akuntansi tertentu. (Mulyadi : 1993 ; hal. 222)

#### **2.4. Analisis Hubungan Antara Kualitas Sistem Pengendalian Manajemen Piutang dengan Penurunan Tingkat Tunggakan**

Pengendalian manajemen mencakup sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas tataan organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan informasi untuk memungkinkan pelaksanaan pengendalian dan untuk memproses sekumpulan tindakan yang memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya. Untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif, organisasi harus memiliki kebijakan-kebijakan jelas program-program yang realistis, dan akhirnya tergantung pada tujuan yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik.

Aktivitas yang mencakup dalam sistem pengendalian manajemen tidak semata-mata berupa aktivitas mengendalikan dan mengarahkan kegiatan operasi agar sesuai dengan yang direncanakan saja, namun juga meliputi aktivitas merencanakan tujuan yang hendak dicapai dengan strategi yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Tujuan sistem pengendalian manajemen adalah untuk mendorong efisiensi dan penghematan operasi-operasi, menjaga asset, membatasi terjadinya kewajiban dan biaya sampai sekecil mungkin, menjamin bahwa semua pendapatan yang berkaitan dengan piutang, serta dapat menjamin ketepatan, dapat diandalkannya laporan-laporan keuangan, statistik, dan laporan lainnya.

Piutang merupakan pos yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan bagian aktiva lancar perusahaan yang besar. Piutang dapat mempengaruhi profitabilitas perusahaan oleh karena itu perusahaan membuat

pengendalian manajemen untuk piutang. Piutang merupakan salah satu aktiva lancar, aktiva yang dapat dicairkan menjadi kas atau bank, dijual atau dipakai habis dalam satu tahun atau dalam siklus kegiatan normal perusahaan jika melampaui satu tahun.

Agar piutang dapat selalu terkendali, perusahaan perlu menetapkan kebijaksanaannya, yaitu berupa adanya pengelolaan dalam piutang, yang dimulai dari awal proses pemberian persetujuan piutang, hingga dalam usaha pengumpulannya. Dalam pengelolaan piutang, perusahaan memerlukan suatu standar sebagai dasar agar pemberian piutang tidak mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian. Standar ini dapat berisi kebijaksanaan perusahaan mengenai persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon pelanggan, besarnya jumlah piutang yang dapat diberikan kepada pelanggan, atau dapat pula berisi kebijakan mengenai sanksi yang akan dijatuhkan kepada para penunggak.

pengendalian ini akan menguntungkan perusahaan dalam mencegah kemungkinan timbulnya risiko-risiko dalam pengelolaan piutang tersebut atau setidaknya mengurangi risiko yang pasti timbul seperti adanya piutang yang tertunggak atau melampaui batas pelunasannya. Oleh karena itu, perusahaan harus melaksanakan pengendalian piutang secara ketat dan hati-hati.

## BAB III

### OBJEK DAN METODE PENELITIAN

#### 3.1. Obyek Penelitian

PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor merupakan salah satu badan usaha milik negara yang aktivitas utamanya adalah pelayanan energi listrik untuk umum khususnya kota Bogor dan sekitarnya yang berlokasi di jalan Kapten Muslihat No. 2 Bogor. PLN Cabang Bogor diresmikan oleh Direktur Utama PLN Ir. Suryono pada tanggal 26 Juni 1981. Selanjutnya berdasarkan Keputusan Direksi Nomor 012.K/023/DIR tanggal 15 Pebruari 1994 status Perusahaan Umum Listrik Negara Cabang Bogor diubah menjadi PT. PLN (Persero) Cabang Bogor dengan luas Wilayah 2.215,096 Km<sup>2</sup>, jumlah pelanggan 513,348 pelanggan dengan unit pelayanan pelanggan (UPP) sebanyak 5 unit.

Tujuan utama didirikan PLN Cabang Bogor yaitu dalam rangka memenuhi penugasan Pemerintah dalam hal penyediaan tenaga listrik bagi para pelanggan di daerah perkotaan dan di daerah terpencil khususnya masyarakat yang berada disekitar Bogor guna meningkatkan kesejahteraan rakyat secara adil dan merata. Selain itu PT. PLN (Persero) Cabang Bogor dalam menjalankan bisnis ketenagalistrikan berorientasi pada kepuasan pelanggan, karyawan dan pemegang saham serta menjadikan tenaga listrik sebagai media dalam meningkatkan kehidupan masyarakat dengan mengupayakan agar tenaga listrik dapat menjadi pendorong didalam seluruh kegiatan perekonomian.



Pada intinya, produk yang dijual oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor adalah energi listrik yang bisa dipergunakan untuk menggerakkan mesin dan penerangan. Berdasarkan tujuan pemakaian listrik maka energi listrik yang dijual kepada pelanggan dibagi kedalam beberapa golongan tarif. Golongan tarif S (Kepentingan Sosial), tarif R (Rumah Tangga Kecil dan Besar), tarif B (Bisnis). Tarif I (Industri) dan tarif P (Pemerintah dan Penerangan Jalan Umum).

Untuk menjalankan aktivitasnya diperlukan bentuk pelayanan yang banyak, meliputi pelayanan pelanggan, pelayanan pembacaan meter, pelayanan pembuatan rekening, pelayanan pembukuan pelanggan, pelayanan penagihan dan pelayanan pengawasan. Sesuai dengan pembatasan masalah penulis membatasi penelitian pada suatu cara penyelesaian piutang dalam bentuk penurunan tingkat tunggakan yang berhubungan dengan kualitas sistem pengendalian manajemen piutang pada perusahaan.

## **3.2. Metode Penelitian**

### **3.2.1. Desain Penelitian**

Metode dalam penelitian berkenaan dengan cara bagaimana memperoleh data yang diperlukan. Desain penelitian merupakan kerangka kerja yang menetapkan jenis informasi yang harus dikumpulkan, sumber data dan prosedur pengumpulan data.

#### **1) Tujuan Studi**

Tujuan studi dalam penelitian ini adalah :

*Deskriptive*, yaitu menyangkut suatu pernyataan dimana penulis menanyakan suatu hal atau menyatakan sesuatu hal mengenai variabel tertentu dengan tujuan menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada saat berlangsungnya proses riset.

2) Type Penyelidikan

Type penyelidikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Causal Relationship*, yaitu menguji hipotesis tentang pengaruh dan hubungan sebab akibat, dua atau lebih variabel dalam suatu situasi.

3) Unit Analisis

Unit analisis penelitian ini adalah perusahaan milik negara yang bergerak dalam bidang ketenagalistrikan.

### 3.2.2. Operasionalisasi Variabel

#### HUBUNGAN ANTARA KUALITAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PIUTANG DENGAN PENURUNAN TINGKAT TUNGGAKAN

Variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
Kualitas sistem pengendalian manajemen piutang	Suatu sistem yang digunakan oleh manajemen piutang untuk mengelola piutang perusahaan sedemikian rupa serta untuk mengarahkan atau mempengaruhi orang lain supaya melaksanakan kegiatan organisasi perusahaan secara efektif dan efisien; dalam menangani piutang sesuai strategi pokok yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan.	Non Finansial	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Piutang</li> <li>◆ Manajemen piutang</li> <li>◆ Pengendalian manajemen piutang</li> </ul>	Standar kebijakan kredit Penagihan Pengendalian	Ordinal
Tingkat tunggakan	Piutang yang sudah melebihi jangka waktu kredit yang sudah ditetapkan dengan cara meningkatkan pada fungsi evaluasi dan penagihan oleh perusahaan.	Finansial	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Pengukuran Tingkat Tunggakan</li> <li>◆ Pengelolaan atas tunggakan</li> <li>◆ Upaya atas tunggakan</li> </ul>	Daftar umur piutang Denda keterlambatan Persentase Rupiah	Ratio

### 3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penarikan sampel dengan menggunakan metode deskriptif. Beberapa sampel yang akan dikemukakan penulis yaitu :

- 1) Rekapitulasi penjualan tenaga listrik
- 2) Daftar jumlah saldo piutang
- 3) Daftar umum piutang
- 4) Saldo tunggakan (saldo piutang tak tertagih) dan
- 5) Denda keterlambatan membayar

### 3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data penulisan diperoleh dengan cara-cara sebagai berikut:

- 1) Studi Pustaka ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang diperlukan untuk dijadikan landasan teoritis yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Hal ini dengan cara melihat pada teori-teori yang terdapat pada literatur-literatur serta keterangan-keterangan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.
- 2) Studi Lapangan dalam pengumpulan datanya penulis mengamati secara langsung obyek yang diteliti, dilakukan dengan cara sebagai berikut :
  - (1) Kuisisioner (*questionnaire*), penulis membuat daftar pertanyaan terlebih dahulu untuk memperoleh informasi

yang diperlukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang di bahas.

- (2) Wawancara (*interview*), penulis melakukan wawancara secara langsung dengan pihak yang kompeten dalam perusahaan.

### 3.2.5. Metode Analisis

Dalam makalah ini penulis menggunakan metode analisis deskriptif dimana bertujuan untuk menguraikan sifat atau karakteristik suatu fenomena tertentu serta mengumpulkan fakta dan menguraikannya secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang dipecahkan. Data yang deskriptif biasanya langsung digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan-keputusan dan penelitian ini relatif kurang memerlukan teorisasi dan hipotesis.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Profil Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan**

###### **1) Masa Penjajahan Belanda**

Sejak Penjajahan Belanda sampai permulaan tahun 1942 di Indonesia dikenal suatu badan atau perusahaan yang menyediakan tenaga listrik, baik milik Pemerintah, Daerah Otonom maupun swasta ataupun patungan antara pemerintah dan swasta.

Di Jawa Barat (Khususnya Kota Bandung) perusahaan yang mengelola penyediaan tenaga listrik untuk kepentingan umum, yaitu Bandoengsche Gemenschappelijk Electriciteit Bedrijt Voor Bandoeng yang menggantikan BEM dengan Akta Pendirian Notaris Mr. Andrian Hendrik Van Ophesen – NO. 312 tanggal 31 Desember 1919.

###### **2) Masa Penjajahan Jepang**

Pada masa penjajahan Jepang (1942-1945), Pendistribusian Tenaga Listrik dilakukan oleh Djawa Denki Djigjo Shi Sa dengan wilayah kerja seluruh Pulau Jawa.

###### **3) Setelah Proklamasi Kemerdekaan Sampai Sekarang**

Setelah Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia tanggal 17 Agustus 1945, di Indonesia mengalami Periode Perjuangan Fisik

sampai tibanya saat penyerahan kedaulatan RI dari Pemerintah Hindia Belanda.

Tahun 1957 merupakan titik tolak dan awal dari pengelolaan dan penguasaan perlistrikan di seluruh Indonesia yang dikuasai oleh Pemerintah Republik Indonesia, karena pada tahun tersebut dimulai adanya Nasionalisasi Perusahaan Asing di Indonesia.

Maka pada tanggal 27 desember 1957 GEBEO diambil alih oleh pemerintah RI yang dikukuhkan dengan Peraturan Pemerintah No.18

Tahun 1958 tentang penentuan Perusahaan Listrik dan Gas Milik Belanda. Pada tahun 1961 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 67

Tahun 1961 dibentuk Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPU-PLN), sebagai wadah Kesatuan Pimpinan PLN.

Kemudian istilah PLN Bandung diganti dengan nama PLN Exploitasi sebagai kesatuan BPU-PLN di Jawa barat dengan wilayah kerja diseluruh Jawa Barat kecuali DKI Jaya dan Tangerang.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.18 Tahun 1972 Perusahaan Umum Listrik Negara.

Bersasarkan Menteri PUTL No. 013/PRT/1975 tanggal 8 Septemer 1975 tentang Organisasi dan tata Kerja Perusahaan Umum Listrik Negara Maka PLN mengadakan Re-Organisasi menyangkut nama, tugas dan wilayah didaerah. Kemudian berdasarkan pengumuman PLN exploitasi XI No. 05/DIII/Sek/1975 tanggal 14 Juli 1975 PLN Exploitasi XI berubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara Distribusi Jawa Barat. Dengan adanya Peraturan Pemerintah RI No.

23 Tahun 1994 tanggal 16 Juni 1994 Tentang Pengalihan bentuk Perusahaan Umum Listrik Negara Distribusi Jawa Barat menjadi Persero, maka bentuk Perusahaan Umum Listrik Negara Distribusi Jawa Barat menjadi Perseroan (Persero) dengan sebutan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat sejak tanggal 30 Juli 1994 sesuai dengan Akte Pendirian.

Tujuan utama didirikan PLN cabang Bogor yaitu dalam rangka memenuhi penugasan Pemerintah dalam hal penyediaan tenaga listrik bagi para pelanggan didaerah perkotaan dan didaerah terpencil khususnya masyarakat yang berada disekitar Bogor guna meningkatkan kesejahteraan rakyat secara adil dan merata. Pada tahun 1981 PLN cabang Bogor telah boleh dipugar dan diresmikan oleh Dirut PLN Ir. Suryono pada tanggal 26 Juni 1989.

Berdasarkan Keputusan Direksi No. 012.K/023/DIR tanggal 15 Februari 1994 status PLN cabang Bogor diubah menjadi PT PLN (Persero), adapun latar belakang PLN berubah menjadi Persero karena dihadapkan pada berbagai masalah antara lain :

- 1) Permintaan tenaga listrik masih tinggi karena Ratio Efektivitas masih rendah dan industri berkembang semakin pesat.
- 2) Kemampuan penyediaan yang terbatas karena terbatasnya dana yang tersedia.
- 3) Misi Ganda PLN Sebagai Perusahaan dan Agen Pemerintah.



#### 4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur Organisasi dapat diartikan sebagai susunan sistem hubungan antara posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Suatu Struktur Organisasi merinci Pembagian Kerja dan menunjukkan fungsi yang berbeda-beda. Struktur Organisasi yang dilengkapi dengan uraian tugas bagi suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting, sebab dari struktur organisasi masing-masing bagian dapat mengetahui dengan jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sehingga keaburan penugasan dapat dihindari. Dengan demikian pelaksanaan kerja dapat berjalan sebagaimana mestinya.

PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat cabang Bogor merupakan sistem Organisasi Lini atau Garis yaitu wewenang dan tanggung jawab berjalan diatas kebawah melalui garis vertikal, dimana seorang Kepala Bagian dapat menerima perintah langsung dari atasan kemudian dapat diteruskan kebagian bawahannya.

Struktur Organisasi yang ada pada PT PLN (PERSERO) DISTRIBUSI Jawa Barat cabang Bogor berdasarkan pada Surat Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 189.K/023/DIR/1994 tanggal 19 Juli 1994. Struktur Organisasinya dapat dilihat pada lampiran I.

Adapun uraian tugas dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

##### 1) Kepala Cabang

Kepala cabang merupakan Pimpinan tertinggi dan bertanggung jawab atas jalannya kegiatan organisasi secara keseluruhan. Kepala

cabang bertugas merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan semua kegiatan perusahaan serta memberi perintah pada bawahannya sesuai dengan apa yang direncanakan.

Kepala cabang membawahi beberapa Kepala Bagian sebagai berikut :

1) Kepala Bagian Konstruksi

Kepala bagian Konstruksi bertugas melaksanakan kegiatan Perencanaan, Pengendalian dan Pelaksanaan Pembangunan sarana tenaga listrik dan bangunan sipil terkait dengan pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik.

(a) Kepala Seksi Perencanaan

Seksi Perencanaan Konstruksi bertugas melaksanakan perencanaan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik dan bangunan terkait.

(b) Kepala Seksi Pengendalian Konstruksi

Kepala Pengendalian Konstruksi bertugas melakukan pengendalian dan pengawasan pelaksanaan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik dan bangunan sipil.

(c) Kepala Seksi Administasi Teknik

Kepala Bagian Administrasi Teknik bertugas melaksanakan kegiatan administrasi Teknik Konstruksi dan Pelaporan Pelaksanaan Pembangunan sarana Penyediaan Tenaga Listrik dan Bangunan Sipil.

## 2) Kepala Bagian Distribusi

Kepala Bagian Distribusi bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan Pelaksanaan, Pengoperasian, dan Pemeliharaan Pendistribusian tenaga listrik.

### (a) Kepala Seksi Perencanaan Distribusi.

Kepala Seksi Perencanaan Distribusi bertugas membantu kepala Bagian Distribusi melaksanakan perencanaan sistem Pendistribusian tenaga listrik, merencanakan kebutuhan material untuk mengoperasikan dan pemeliharaan sarana pendistribusian.

### (b) Kepala Seksi Operasi Distribusi.

Kepala Seksi Operasi Distribusi bertugas membantu Kepala Bagian Distrubusi dalam melaksanakan pengoperasian sistem pendistribusian tenaga listrik mengawasi dan memeriksa gardu dan jaringan distribusi tenaga listrik, menyusun sasaran operasi Pemeriksaan APP (Alat Pembatas dan Pengukur) Pelanggan, memeriksa serta menyimpan dokumen dan barang bukti penyalahgunaan jaringan tenaga listrik.

### (c) Kepala Seksi Pemeliharaan Distribusi.

Kepala Seksi Pemeliharaan Distribusi bertugas mengawasi pemeliharaan sarana pendistribusian tenaga listrik dan melaksanakan penerapan APP rangkaian jaringan sambungan untuk pelanggan.

(d) Kepala Seksi Listrik Pedesaan.

Kepala Seksi Listrik Pedesaan bertugas merencanakan dan mengevaluasi pengembangan perusahaan listrik pedesaan sebagai bahan pelaksanaan pembangunan dan pengusahaannya. Selain itu bertugas melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan pedesaan, menyusun program-program penyuluhan dan survai listrik pedesaan, menyajikan data informasi tentang listrik pedesaan kepada pihak lain yang terkait serta memantau perkembangan.

(e) Kepala Seksi Peneraan

Kepala Seksi Peneraan bertugas merencanakan kegiatan yang berkaitan dengan peneraan, menyusun program-program peneraan dan peneraan ulang sesuai dengan target yang telah ditetapkan serta mengawasi penggunaan tang segel agar tidak terjadi penyalahgunaan.

3) Kepala Bagian Pelayanan Pelanggan

Kepala Bagian Pelayanan Pelanggan bertugas melaksanakan penjualan tenaga listrik dan pengadministrasian pelanggan listrik serta melaksanakan penyuluhan dan pemberian Informasi kepada Konsumen atau masyarakat.

(a) Kepala Seksi Pemasaran

Kepala Seksi Pemasaran bertugas menyusun rencana penjualan tenaga listrik dan langkah pencapaiannya, menyusun prakiraan kebutuhan tenaga listrik serta

melaksanakan penyuluhan dan survai data pelanggan di wilayah kerjanya.

**(b) Kepala Seksi Adminisrasi Pelanggan**

Kepala Seksi Administrasi Pelanggan bertugas melaksanakan pelayanan kepada konsumen dan pelanggan tenaga listrik, menyampaikan informasi penyambungan tenaga listrik serta mencatat jumlah pelanggan dan jenis tarifnya.

**(c) Kepala Seksi Penagihan**

Kepala Seksi Penagihan bertugas membuat rekening kepada pelanggan tentang penggunaan tenaga listrik dalam kurun waktu tertentu, melaksanakan pengiriman rekening kesarana pembayaran rekening pemakaian tenaga listrik, melakukan penagihan atas rekening PEMDA dan ABRI serta melakukan perhitungan rekening listrik susulan karena operasi penertiban aliran listrik.

**(d) Kepala Seksi Penyambungan**

Kepala seksi Penyambungan bertugas melaksanakan kegiatan pemasangan jaringan tegangan rendah sambungan rumah dan APP-nya serta pembongkaran SR dan APP bagi yang memiliki tunggakan.

**(e) Kepala Seksi Pengolahan Data**

Kepala Seksi Pengolahan Data bertugas melaksanakan pengolahan data dan pembinaan aplikasi program.

#### 4) Kepala Bagian Administrasi

Kepala Bagian Administrasi melaksanakan pengurusan kepegawaian, keuangan, pajak, asuransi, kesekretarisan, pembekalan dan keamanan.

##### (a) Kepala Seksi Kepegawaian

Kepala Seksi Kepegawaian bertugas membuat rencana peningkatan sumber daya manusia baik dalam penerimaan karyawan baru maupun karyawan yang ada dalam perusahaan. Selain itu mengurus semua kegiatan yang berhubungan dengan penghasilan pegawai, kesejahteraan pegawai dan keselamatan kerja.

##### (b) Kepala Seksi Anggaran dan Keuangan

Kepala Seksi Anggaran dan Keuangan bertugas menyiapkan rencana kerja, menyusun hasil pengolahan RAO, mengendalikan Anggaran Tunai, memantau Anggaran Belanja dan Pendapatan cabang. Selain itu mengelola keuangan perusahaan, menyelesaikan pajak-pajak, pemantauan saldo kas bank Receipt dan Imperst, serta mengurus penerimaan dan pengeluaran Uang Kas.

##### (c) Kepala Seksi Akuntansi

Kepala Seksi Akuntansi bertugas mencatat semua transaksi perusahaan yang menyangkut aktiva tetap, pekerjaan dalam pelaksanaan dan persediaan barang serta membuat laporan pembukuan tahunan, neraca dan laporan rugi laba. Selain itu

mengevaluasi, mengawasi seluruh mutasi/saldo utang piutang ekstern dan intern perusahaan.

(d) **Kepala Seksi Perbekalan**

Kepala Seksi Perbekalan bertugas melaksanakan pengadaan dan penyimpanan barang baik untuk material konstruksi, operasi dan pemeliharaan sarana pendistribusian tenaga listrik maupun alat tulis kantor serta mengadministrasikan persediaan barang.

(e) **Kepala Seksi Sekretariat dan Umum**

Kepala Seksi Sekretariat dan Umum bertugas melaksanakan tata usaha kesekretariatan, pengurusan rumah tangga satuan organisasi terkait serta keamanan lingkungan kerja dan kegiatan hubungan masyarakat.

**2) Kepala Ranting**

Kepala Ranting tugas pokoknya adalah melaksanakan operasi dan pemeliharaan jaringan distribusi, pembangkit, perluasan sambungan rumah dan tata usaha langganan yang berada di wilayah kerjanya.

**4.1.3 Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan**

Pada saat ini Perusahaan Listrik Negara masih merupakan BUMN penuh dan belum terbentuk Tbk karena seluruh sahamnya masih dikuasai pemerintah. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 23 tahun

1994 PT Perusahaan Listrik Negara mempunyai maksud dan tujuan pokok yaitu :

- 1) Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
- 2) Mengusahakan penyediaan tenaga listrik dengan jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan untuk :
  - (a) Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi.
  - (b) Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan tenaga listrik untuk melayani kebutuhan masyarakat.
  - (c) Merintis kegiatan-kegiatan usaha penyediaan tenaga listrik.
  - (d) Menyelenggarakan usaha-usaha lain yang menunjang usaha penyediaan tenaga listrik sesuai Peraturan Perundangan yang berlaku.

Sejalan dengan maksud dan tujuan tersebut PT Perusahaan Listrik Negara mengemban misi :

- 1) Fungsi Bisnis/Memupuk Keuntungan.

Sebagai badan usaha yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan kaidah bisnis yang sehat guna menjamin keberadaan dan pengembangannya dalam jangka panjang.

- 2) Fungsi Sosial/Agen Pemerintah

Sebagai pelaksana pembangunan, melakukan kegiatan baik yang bersifat program pembangunan sebagaimana layaknya, maupun yang



bersifat sosial dan perintis dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat sekalipun kegiatan tersebut tidak mendatangkan keuntungan.

PLN Distribusi adalah satuan administrasi yang tidak memiliki fasilitas pembangkitan dan transmisi. Unit ini “membeli” energinya dari unit PLN lainnya, yang diterima dari Gardu Induk (GI). Seluruh pulau Jawa menyerap hampir 80% volume penjualan tenaga listrik seluruh Indonesia dikelola oleh 4 PLN Distribusi yang berfungsi sebagai unit koordinatif. Salah satu Distribusi tersebut adalah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat yang memiliki wilayah kerja meliputi seluruh Jawa Barat kecuali Tangerang, dengan luas daerah 42.404,36 KM<sup>2</sup> dan terdiri dari 23 Pemerintah Daerah tingkat II yang meliputi 6.353 desa dengan jumlah penduduk mencapai 32.644.614 jiwa.

Pada tahun 2001 PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Barat mencapai target penjualan energi sebesar 21.730,93 GWh, dengan demikian PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat pada tahun 2001 menambah pelanggan sekitar 542.234 pelanggan, dengan kVA tersambung 580,42 kVA dan menekan susut distribusi menjadi 8,7%.

Dengan beban yang semakin berat setiap tahunnya, maka PT PLN Distribusi Jawa Barat perlu memperhatikan beberapa strategi yang biasa ditempuh, antara lain :

- Mengutamakan dan memberi prioritas pelaksanaan investasi bagi daerah atau pelanggan berpotensi menghasilkan kWh yang maksimal serta berprospek tinggi dengan memperhatikan aspek tekno ekonomis.
- PLN agar mempercepat realisasi penyambungan terhadap pelanggan komersial serta sudah masuk dalam daftar tunggu yang sudah bayar BP.
- Untuk menekan losses akan menggunakan trafo kapasitas kecil serta jarak pelayanan yang relatif pendek dan untuk menggunakan trafo satu fasa, agar telah dipasang satu fasa dan sedapat mungkin tidak dimodifikasi menjadi tiga fasa.
- Menggalakan OPAL terhadap pelanggan besar dengan persiapan yang matang dan peralatan yang lengkap untuk pembuktian.
- Mengadakan operasi terhadap penunggak listrik (OPSTAR)

#### **4.2 Profil Responden**

Profil responden yaitu salah satu bentuk pengumpulan data melalui daftar pertanyaan atau kuesioner yang diajukan kepada para karyawan (Responden) untuk mendapatkan jawaban yang sesuai dengan pertanyaan yang diajukan yang sesuai dengan pembahasan skripsi ini, dari hasil jawaban responden ini kemudian diproses menggunakan metode analisis sehingga dapat diukur kekuatan jawaban responden untuk mengetahui pengaruh atau hubungan sebab akibat antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya pada skripsi ini.

Berdasarkan jawaban responden mayoritas menjawab bahwa sistem pengendalian manajemen piutang pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor ini sebagian besar telah diterapkan. Berikut adalah nama-nama responden:

No	Nama responden	Jabatan	Pendidikan Terakhir
1	Ibu Lise	Kepala Bagian Personalia / SDM	Strata satu
2	Bp. Tjutju Suparman	Asisten Manajer Penagihan/Piutang	Strata satu
3	Ny. Sugianti	Pegawai Seksi Penagihan/Piutang	Diploma
4	Bp. Yusep Djunaedi	Kepala Bagian Penagihan Area Pelayanan Jaringan (APJ)	Strata satu
5	Bp. Ili Djadjuli	Asisten Manajer Akuntansi (APJ)	Strata satu

Alasan pemilihan responden ini karena responden tersebut mempunyai posisi penting pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor dalam melakukan pengendalian terhadap pengelolaan piutang perusahaan.

Kepala bagian sumber daya manusia bertanggung jawab dalam hal follow up pemberian sanksi atas personil-personil yang terlibat dalam penyimpangan sehingga dapat memperkecil kemungkinan terjadinya penyalahgunaan, sedangkan bagian asisten manajer penagihan bertanggung jawab atas terselenggaranya pengelolaan piutang mulai dari pemberian kredit kepada pelanggan sampai penagihan kepada pelanggan, sedangkan asisten akuntansi bertanggung jawab dalam perbaikan ketertiban administrasi dan masalah keuangan sehingga tingkat penyalahgunaan dapat ditekan sekecil mungkin.

Apabila unit kerja ini bekerja sama dengan baik maka misi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Jabar Cabang Bogor untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dapat terwujud dengan baik dan dapat menekan tingkat tunggakan dan memperoleh laba yang optimum.

### **4.3 Isi Pembahasan**

#### **4.3.1 Kualitas Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Piutang Pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor**

Bagi perusahaan seperti PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Cabang Bogor dapat dikategorikan sebagai perusahaan jasa dengan arus barang secara khusus dan penjualan listrik merupakan aktivitas utama, masalah piutang akan menjadi perhatian utama dikarenakan semua transaksi penjualan melalui pembayaran yang ditangguhkan untuk beberapa saat, disamping adanya ketentuan dan kebijakan pemerintah yang harus dijabarkan secara sistematis dalam operasional perusahaan. Oleh karena sifat yang melekat pada perusahaan adalah pelayanan umum (public utility) maka bagi perusahaan jasa seperti PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Cabang Bogor, antara laba perusahaan dan kualitas jasa pelayanan menjadi tujuan dan sasaran akhir daripada perusahaan. Karena piutang sebagai harta perusahaan dari hasil penjualan mutlak dibutuhkan, karena semakin besar perusahaan maka semakin tinggi

frekuensi transaksi yang timbul menunjukkan semakin lebarnya rentang pengawasan perusahaan, sehingga kualitas sistem pengendalian manajemen piutang sangat dibutuhkan oleh PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor.

Untuk menghindari adanya piutang tertunggak atau piutang yang tak tertagih perusahaan membutuhkan suatu sistem pengendalian manajemen piutang yang baik dalam pengelolaan, pengumpulan dan perlakuan piutang yang tertunggak. Perlakuan piutang yang tertunggak pada PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Cabang Bogor dilakukan dengan menetapkan suatu kebijakan seperti dengan pengenaan sanksi atau denda, penyitaan jaminan pelanggan, pemutusan hubungan aliran listrik hingga pelanggan melunasi seluruh kewajibannya.

#### **4.3.1.1 Piutang pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor**

Dalam setiap pengambilan keputusan mengenai investasi, setiap manajer keuangan sudah tentu akan melakukan evaluasi pertimbangan antara resiko dan hasil terhadap investasi tersebut sehingga akan dihasilkan suatu keputusan yang menguntungkan. Investasi dalam bentuk piutang adalah suatu jenis investasi yang saat ini tidak dapat dihindari oleh dunia bisnis. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain dalam menarik para pembeli namun demikian, perusahaan tidak dapat secara mudah untuk

memberikan kredit kepada para pelanggannya, karena dengan semakin besarnya investasi dalam piutang maka semakin besar pula resikonya.

Seiring dengan peningkatan pembangunan dan kemajuan teknologi, maka peranan PT PLN (Persero) semakin mempunyai arti penting baik sebagai sarana kehidupan maupun sebagai prasarana pembangunan itu sendiri. Untuk membangun ketenagalistrikan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi dan berkewajiban menyediakan tenaga listrik secara terus menerus dengan mutu yang baik, memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat dan memperhatikan keselamatan kerja dan keselamatan umum.

Piutang mempunyai arti yang penting dan menjadi perhatian utama bagi sebagian besar perusahaan yang menerapkan penjualan secara kredit. Piutang dapat mempengaruhi profitabilitas operasi perusahaan. Oleh karena itu perlu diciptakan suatu prosedur yang wajar dan dilakukan pengendalian yang cukup terhadap piutang. Penciptaan prosedur yang wajar dan dilakukan pengendalian yang cukup atas piutang, bukan saja penting untuk keberhasilan perusahaan tetapi juga untuk memelihara hubungan yang memuaskan dengan para pelanggan. Yang dimaksud dengan piutang pelanggan menurut PT PLN (Persero) Cabang Bogor adalah

kewajiban pelanggan yang harus dibayar oleh pelanggan kepada PT PLN (Persero) yang berkaitan dengan penjualan tenaga listrik. Piutang pelanggan terdiri dari :

1. Piutang listrik
  2. Piutang BP
  3. Piutang PPJ
  4. Piutang tagihan susulan
  5. Piutang UJL
  6. Piutang Ragu-ragu
  7. Piutang biaya pemakaian trafo dan atau biaya pemakaian kapasitor
- a) Pengakuan Pendapatan

Seluruh pendapatan, baik pendapatan usaha maupun pendapatan diluar usaha diakui pada saat timbulnya transaksi (*accrual basis*), yaitu:

- 1) Pendapatan penjualan tenaga listrik diakui, dicatat dan dilaporkan tiap-tiap bulan berdasarkan rekening tagihan listrik yang diterbitkan pada bulan yang bersangkutan, walaupun penerimaan uangnya baru terjadi kemudian.
- 2) Pendapatan sambungan baru dan pendapatan penjualan non tenaga listrik lainnya diakui dan dicatat seluruhnya sebagai pendapatan tahun berjalan.

3) Pengakuan pendapatan atas denda karena keterlambatan pembayaran oleh pelanggan dicatat pada saat denda itu diterima (*cash basis*).

b) Penilaian Piutang

Piutang harus disajikan dalam laporan keuangan dengan nilai tunai yang dapat direalisasi. Khususnya untuk piutang usaha (tenaga listrik) terhadap piutang yang mempunyai kemungkinan tidak tertagih dibuatkan penyisihan. Untuk menentukan besarnya penyisihan piutang pada tiap akhir tahun dibuat rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Saldo awal piutang} + \text{Piutang lancar} - \text{Saldo akhir piutang}}{2} \times 3\% = \text{Penyisihan piutang}$$

Piutang yang telah berumur diatas satu tahun sampai dua tahun diklasifikasikan sebagai piutang ragu-ragu, sedangkan untuk piutang yang telah berumur diatas dua tahun diklasifikasikan sebagai piutang tak tertagih dan sudah dapat diusulkan kepada badan pengawas untuk dihapus serta dikeluarkan dari pembukuan, tetapi dicatat secara *extra comptable* dan tetap diusahakan penagihannya.

c) Prosedur Pencatatan Piutang

1) Cabang/Unit

- Petugas pembaca stan meter listrik mencatat angka pemakaian yang tertera pada stan meter listrik di tiap-tiap pelanggan pada DSML (Daftar Stand Meter Langganan) rangkap 2 (dua) dan pada kartu meter listrik



yang ada di pelanggan. Kartu meter tersebut menunjukkan hasil pembacaan meter dan pemakaian tenaga listrik pada bulan yang bersangkutan.

- DSML rangkap pertama selanjutnya diserahkan oleh pembaca meter ke pusat, sedangkan rangkap kedua disimpan sebagai arsip.

## 2) Pusat

- Petugas bagian rekening menerima DSML yang dikirim oleh cabang kemudian dibuatlah fisik rekening (bukti penagihan rekening listrik yang harus dibayar oleh pelanggan) dan DRD (Daftar Rekening yang ditagihkan) rangkap 3 (tiga),
  - Rangkap pertama untuk pembukuan di pusat
  - Rangkap kedua untuk pembukuan di cabang
  - Rangkap ketiga untuk arsip rekening di pusat
- Fisik rekening dan DRD yang telah dibuat kemudian dikirim ke cabang atau unit masing-masing sesuai dengan asal DSML yang diterima.

## 3) Cabang/Unit

- Fisik rekening yang diterima dari pusat oleh petugas bagian kas penagihan dimasukkan ke dalam sampul rekening dan DRD-nya diserahkan ke bagian pembukuan untuk dicatat dalam BPPL (Buku Pembantu Piutang Langganan).

- Rekening kemudian ditagihkan kepada pelanggan melalui loket pembayaran yang tersedia di cabang atau unit yang disediakan.
- Setelah pelanggan membayar rekening yang ditagihkan oleh PLN, kemudian cabang atau unit membuat LPP (Laporan Penagihan Penagih) rangkap 2 (dua), rangkap pertama sebagai alat pengurang pada BPPL, sedangkan rangkap kedua untuk diserahkan kepada pusat.
- Setelah LPP dibuat maka cabang atau unit menyetorkan uang hasil penagihan rekening listrik tersebut kepada bank sesuai dengan LPP yang telah dibuat.
- Bukti setoran yang telah divalidasi oleh bank selanjutnya diserahkan kepada pusat beserta LPP rangkap kedua dan sobekan rekening.

#### 4) Pusat

- Bagian kas menerima bukti setor bank, LPP dan sobekan rekening listrik yang telah diterima dari cabang atau unit.
- Bukti setor oleh bagian kas dicocokkan dengan rekening koran pada akhir bulan.
- Rekapitulasi LPP diserahkan ke bagian pembukuan untuk dicatat di buku jurnal penerimaan kas listrik (JPKL).

- Sobekan rekening listrik diserahkan ke bagian rekening untuk dimasukkan ke dalam komputer sebagai pengurang BPPL.

#### **4.3.1.2 Manajemen Piutang Pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor**

Manajemen PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor menggolongkan pelanggan ke dalam lima kelompok, yaitu (1) Kelompok sosial dan pelayanan umum, (2) Kelompok perumahan, (3) Kelompok bisnis (usaha), (4) Kelompok industri dan (5) Kelompok multiguna. Pembagian ini bertujuan untuk memudahkan manajemen perusahaan didalam menentukan besarnya tarif yang akan dibebankan kepada pelanggan. Prosedur penjualan tenaga listrik yang diterapkan oleh PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor adalah penjualan secara kredit, dimana penjualan kredit ini sangat berpengaruh langsung terhadap piutang perusahaan. Dalam hubungannya dengan penjualan secara kredit manajemen PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor menetapkan kebijaksanaan kredit/ kebijakan berlangganan listrik.

### **A. Kebijakan Berlangganan Listrik**

PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor, suatu perusahaan yang melakukan sistem penjualan yang menimbulkan piutang usaha. Adanya piutang menyebabkan timbulnya biaya-biaya baru dan dengan meningkatnya jumlah piutang, tentu saja akan meningkatkan biaya-biaya tersebut. Oleh karena itu perusahaan dalam hal ini pihak manajemen perlu kiranya menetapkan kebijakan penjualan yang menimbulkan piutang usaha dan prosedur pengelolaan penjualan kredit yang efektif agar pelunasan piutang dikemudian hari dapat dilakukan tepat pada waktunya dan kemungkinan kerugian sebagai akibat adanya piutang yang tak tertagih dapat ditekan seminimal mungkin.

Karena PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor merupakan perusahaan milik negara yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat secara adil dan merata serta mendorong kegiatan ekonomi bangsa maka tujuan utamanya bukan semata-mata mencari laba, oleh sebab itu dalam pengelolaan penjualannya lebih diutamakan untuk kepentingan masyarakat agar seluruh lapisan masyarakat dapat menikmati sumber daya tenaga listrik. Adapun kebijakan penjualan tenaga listrik / kebijakan berlangganan listrik pada PT Perusahaan Listrik

Negara (Persero) Cabang Bogor sangat dipengaruhi oleh kemampuan daya beli masyarakat, sehingga PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor menetapkan standar kebijakan berlangganan listrik diantaranya dalam menetapkan syarat berlangganan listrik yaitu :

- a) Pelayanan pendaftaran
- b) Dokumen pendukung
- c) Pengiriman data permintaan penyambungan baru
- d) Perencanaan/Survei
- e) Jawaban
- f) Perjanjian jual beli tenaga listrik
- g) Pemeriksaan instalasi pelanggan
- h) Pembayaran biaya
- i) Pelaksanaan penyambungan
- j) Pemberitahuan tata cara pembayaran rekening listrik

Adapun uraian standar kebijakan berlangganan listrik sebagai berikut :

- a) Pelayanan pelanggan
  - 1) Calon pelanggan datang ke loket PLN
  - 2) Calon pelanggan mengirim surat/facsimile/telex
  - 3) Calon pelanggan mengajukan permintaan melalui telepon
  - 4) Pelayanan pemasaran keliling

b) Dokumen pendukung

Setiap permintaan penyambungan baru didukung dengan dokumen yang terdiri dari

- 1) Fotocopy KTP peminta/identitas diri lainnya dari peminta dan atau calon pelanggan.
- 2) Surat kuasa, apabila peminta bukan pelanggan yang bersangkutan.

c) Pengiriman data permintaan penyambungan baru

Semua informasi tentang permintaan penyambungan baru yang telah direkam dalam file mutasi, kemudian dikirim ke fungsi perencanaan/survei dalam bentuk media rekaman komputer atau melalui fasilitas jaringan komunikasi komputer.

Setiap permintaan penyambungan baru dan dokumen pendukung serta dokumen lainnya disusun dalam satu berkas permintaan penyambungan baru, pengiriman ke fungsi perencanaan / survei dilakukan dengan membuat daftar/buku pengiriman.

d) Perencanaan/Survei

Untuk Rayon/Ranting yang telah menggunakan komputer data hasil survei direkam kedalam komputer yang dilaksanakan oleh fungsi perencanaan / survei.

## e) Jawaban

Semua permintaan penyambungan baru yang diterima harus diterbitkan surat jawaban yang ditandatangani oleh pejabat yang berwenang dan disampaikan kepada calon pelanggan dilampiri Surat Perjanjian Jual-Beli Tenaga Listrik (SPJBTL). Macam surat jawaban yaitu :

- 1) Disetujui (TUL I-03)
- 2) Tidak disetujui (TUL I-04)
- 3) Dikonsultasikan (TUL I-04)

Besarnya investasi pemasangan gardu dan kabel ini dikaitkan dengan besarnya kapasitas tenaga listrik yang digunakan oleh masing-masing pelanggan serta kualitas pembayaran kewajiban pelanggan. Oleh karena itu dilakukan upaya meningkatkan penjualan kWh lebih banyak kepada pelanggan industri dan pelanggan tarif usaha atau menjual kWh kepada pelanggan dengan harga jual diatas harga pokok, karena pada pelanggan golongan industri jumlah pemakaian tenaga listrik untuk menjalankan produksi cukup tinggi.

Terbukti dari prosentase penjualan mencapai 66 % pada tahun 2001 (Rp 542.956.891.645 : Rp 819.131.889.836) dari total penjualan tenaga listrik. sebagaimana terlihat pada tabel 4.2<sup>✓</sup> Sedangkan untuk

pelanggan golongan yang lain tetap dilayani tetapi untuk golongan rumah tangga tarif R1/TR (tegangan rendah) dengan batas daya s.d. 450 VA dibatasi karena lebih ditekankan kepada pelanggan rumah tangga untuk batas daya 900 VA.

**Tabel 4.1 Penerimaan Berdasarkan Jenis Pelanggan**

Jenis Pelanggan	2000	2001
Umum	580.028.269.530	780.343.514.731
ABRI	3.100.666.270	3.542.932.125
Pem. Non ABRI	11.278.183.660	13.555.991.540
Pemda	5.604352.140	5.553.788.750
BUMN	14.443.098.575	16.135.662.690
Jumlah	614.454.570.175	819.131.889.836

Sumber : PT PLN (Persero) Cabang Bogor

Dari tabel diatas PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor mengalami peningkatan penjualan tenaga listrik pada tahun 2001 dan penerimaan terbesarnya diperoleh dari sektor industri, dengan perincian sebagai berikut :

**Tarif 4.2 Daftar Penjualan Berdasarkan Jenis Pemakaian**

Golongan Tarif	Jumlah Pelanggan	Pendapatan Biaya Ecban	Pendapatan By. Pemakaian	Pendapatan Netto
Rumah Tangga	516378	39.097.455.870	128.054.899.011	167.152.354.881
Usaha/Bisnis	14292	24.466.643.395	58.358.802.480	82.825.445.875
Industri	876	100.098.625.275	442.858.266.370	542.956.891.645
Umum	10688	7.047.916.860	19.149.280.575	26.197.197.435
Jumlah	542234	170.710.641.400	648.421.248.436	819.131.889.836

Sumber : PT PLN (Persero) Cabang Bogor

Kebijakan berlangganan tenaga listrik diatur dalam keputusan direksi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) No. 079/K/36/750/1997 tentang tata cara untuk



berlangganan tenaga listrik. Tata cara berlangganan tenaga listrik dikelompokkan menjadi dua bagian besar yaitu tata cara berlangganan tenaga listrik berdasarkan **penyambungan baru pola paket** yaitu disebut penyambungan baru pola paket karena biaya material, jasa pemasangan dan biaya lain-lain yang terkait dengan penyambungan baru ada dalam satu paket. Artinya pelanggan cukup sekali bayar dan tinggal tunggu nyala. Pola paket dikhususkan untuk rumah tangga kecil 450 VA dan 900 VA.

**Penyambungan baru pola non-paket** yaitu penyambungan baru cara ini adalah semua penyambungan baru selain pola paket dengan batas daya 50 kVA s.d. 197 kVA dan dengan daya diatas 200 kVA.

Setiap pelanggan yang akan berlangganan tenaga listrik harus mengisi formulir permohonan berlangganan tenaga listrik yang disediakan. Petugas bagian penjualan akan mensurvei calon pelanggan, dengan cara mendatangi langsung ke lokasi. Untuk pelanggan industri akan diteruskan dengan perhitungan konversi kelayakan, yaitu studi kelayakan yang dilakukan terhadap besarnya kapasitas pemakaian tenaga listrik dan besarnya investasi penyambungan tersebut, sehingga dapat dinilai apakah pelanggan tersebut memenuhi kriteria yang telah ditentukan

untuk berlangganan tenaga listrik. Apabila dari konversi kelayakan tersebut dapat dipenuhi maka dibuatkan persetujuan oleh pejabat yang berwenang.

Pejabat yang berwenang untuk menyetujui permohonan berlangganan tenaga listrik untuk calon pelanggan dengan daya 30 MVA keatas dilakukan oleh Direksi PLN. Sedangkan untuk calon pelanggan dengan daya dibawah 30 MVA dan diatas 3500 kVA adalah pemimpin Distribusi/Wilayah dan untuk calon pelanggan dengan daya dibawah s.d. 3500 kVA adalah kepala cabang. Kemudian calon pelanggan mengisi formulir kontrak jual beli tenaga listrik. Di dalam kontrak jual beli tenaga listrik tersebut berisi ketentuan-ketentuan yang harus dipenuhi oleh kedua belah pihak yang mengadakan perjanjian berlangganan tenaga listrik.

#### **B. Prosedur penagihan piutang**

Penagihan piutang tenaga listrik dilakukan dengan cara pembayaran langsung di loket kantor cabang, koperasi-koperasi yang ditentukan atau transfer melalui bank-bank yang telah ditentukan oleh PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor dan dengan cara membuka tempat yang lokasinya berdekatan dengan pelanggan. Tata cara penagihan dan pembayaran rekening listrik diatur dalam keputusan direksi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)

No. 214.K/80/750/1998 tanggal 4 Desember 1998 dan diedarkan pada pelanggan cabang bogor dengan surat kepala cabang bogor No. 1762/80/7520/1998/PIK tanggal 31 Desember 1998, yaitu sebagai berikut:

1. a. Jadwal pelayanan penerimaan pembayaran ditempat pembayaran ditetapkan mulai tanggal 1 sampai tanggal 20 setiap bulan, kecuali dalam hal-hal tertentu menurut pertimbangan Direksi perlu ditetapkan lain.
- b. Pembayaran paling lambat tanggal 20 bulan penagihan untuk pelanggan dengan daya dibawah s.d. 3500 kVA tetapi untuk pelanggan diatas 3500 kVA pembayaran paling lambat tanggal 30 bulan penagihan.
- c. Apabila tanggal 20 atau tanggal 30 jatuh pada hari minggu atau hari libur nasional, maka jatuh tempo pembayaran diundurkan pada hari kerja berikutnya.
- d. Apabila pembayaran melalui rekening bank, maka tanggal pelaksanaan pembayaran maupun jatuh tempo dari cek atau giro bilyet yang bersangkutan paling lambat harus sudah dapat dicairkan atau dikliringkan pada tanggal 21 atau tanggal 31 bulan penagihan.
- e. Apabila pembayaran melampaui tanggal 21 atau tanggal 31 bulan penagihan, maka pelayanan penerimaan pembayaran setelah berakhirnya masa

pembayaran tersebut diatas, dilayani diloket kantor PLN Cabang/Rayon/Ranting dimulai tanggal 21 kecuali dalam hal-hal tertentu yang ditentukan oleh Direksi dan pelanggan dikenakan denda untuk pelanggan dengan tegangan rendah dikenakan denda sebesar Rp 3.000,00 dan pelanggan dengan tegangan menengah dikenakan denda Rp 25.000,00 dan pelanggan dengan tegangan tinggi dikenakan denda P ( $P = 3 \%$  dari jumlah pembayaran untuk rekening bulan yang bersangkutan).

f. Apabila sampai dengan akhir bulan tagihan berikut dendanya belum dibayar, PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) berhak memutuskan aliran tenaga listrik kepelanggan dan pelanggan tetap dikenakan denda termaksud di atas.

2. Apabila dalam jangka waktu 60 hari kalender setelah aliran tenaga listrik diputus pelanggan belum membayar hutang-hutang (tagihan berikut denda) yang menjadi tanggungjawabnya, PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) berhak melakukan pembongkaran rampung. PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) akan menyerahkan penyelesaian hutang-hutang tersebut kepada Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BPUPLN).

Praktek-praktek yang berjalan dalam perusahaan selama ini masih memberikan kesempatan bagi pelanggan terutama pelanggan industri yang memiliki omzet tinggi dalam melunasi hutangnya. Hal ini terjadi mengingat banyak pelanggan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor yang terkena imbas krisis moneter ditambah dengan fluktuasi dollar yang tinggi, sehingga menyebabkan banyak pelanggan tidak dapat melunasi hutangnya tepat waktu sesuai dengan yang telah ditetapkan. Bahkan masih menunggak sampai waktu lebih dari dua bulan. Namun demikian penagihan tetap dilakukan sejak hutang pelanggan mengalami jatuh tempo dengan cara menghubungi pelanggan melalui telepon maupun dengan mengirimkan surat penagihan. Piutang yang belum dilunasi dalam jangka waktu dua bulan maka PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor akan mendatangi pelanggan untuk melakukan assesment dan membuat berita acara kesanggupan pelanggan untuk melakukan pelunasan. Kemudian dilakukan negosiasi langsung dengan pelanggan. Hal ini dilakukan dengan pertemuan secara langsung antara pelanggan dengan pihak PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor agar dapat diketahui permasalahan yang menyebabkan pelanggan belum dapat membayar hutangnya, sehingga dapat dicarikan pemecahannya yang

menguntungkan pada ke dua belah pihak, misalnya pelanggan dapat mengangsur hutangnya secara mingguan dengan tetap membebani denda kepada pelanggan.

Dalam menangani pelanggan yang mengalami kesulitan dalam membayar tunggakan (macet) ini, PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor tidak dapat bertindak langsung dengan memutuskan aliran tenaga listrik pada pelanggan. Hal ini untuk menjaga hubungan baik antara pelanggan dengan pihak perusahaan. PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor baru akan melakukan pemutusan aliran tenaga listrik kepada pelanggan rumah tangga, komersil, dan industri yang sudah tidak beroperasi atau kapasitas pemakaian tenaga listriknya relatif kecil. Sedangkan kepada pelanggan industri yang kapasitas pemakaian tenaga listriknya cukup besar atau pelanggan tersebut masih mempunyai prospek usaha yang baik belum dilakukan pemutusan aliran tenaga listrik karena disebabkan oleh adanya :

1. PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor menganggap dengan memutuskan aliran tenaga listrik kepada pelanggan industri tersebut akan menurunkan omzet penjualan, karena pelanggan industri menggunakan tenaga listrik dalam kapasitas yang sangat

tinggi, yaitu mencapai atau 66 % pada tahun 2001 dari total omzet penjualan.

2. PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor optimis dengan keadaan perekonomian Indonesia dan pelanggan dapat beroperasi secara normal kembali, sehingga pelanggan diharapkan akan membayar semua hutangnya apabila keadaan sudah membaik.

Setelah melakukan hal tersebut di atas, PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor kemudian menyerahkan piutang-piutang yang mengalami kesulitan dalam membayar tunggakan (macet) dalam kurun waktu dua bulan lebih kepada Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BPUPLN).

Dalam pelaksanaannya, PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor menjalankan prosedur penagihan piutangnya adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan Penagihan

Perencanaan penagihan meliputi tahap-tahap :

- a. Perencanaan kebutuhan tempat pembayaran.

Perencanaan ini dimaksudkan untuk memberikan pelayanan pembayaran rekening listrik kepada pelanggan dengan mudah, tepat, dan nyaman yang berorientasi kepada kepentingan pelanggan.

b. Perencanaan kerja sama antara perusahaan listrik dengan pihak lain. Dalam melaksanakan pelayanan penerimaan pembayaran rekening listrik yang berorientasi pada pelanggan, khususnya bagi pelanggan industri yang menggunakan tenaga listrik yang besar perlu dibuat perencanaan kerja sama dengan pihak lain dengan cara transfer melalui bank-bank yang telah ditentukan oleh PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor dalam hal pengurusan penagihan atau penerimaan piutang pelanggan.

c. Perencanaan Jadwal Penagihan

Guna mempercepat pemasukan hasil penagihan dan mempercepat pelayanan penerimaan pembayaran rekening listrik yang berorientasi pada pelanggan, perlu ditetapkan jadwal penerimaan pembayaran pelanggan.

d. Perencanaan Penagihan Rekening Listrik

Penyusunan rencana penagihan dengan mempertimbangkan skala prioritas.

2. Persiapan Penagihan

Persiapan penagihan meliputi tahap-tahap :

a. Penerimaan Rekening listrik yang akan dibayar di tempat pembayaran.



Rekening listrik yang akan diterima terdiri dari :

- Daftar rekening listrik
- Rekening listrik

Pada kegiatan penerimaan rekening listrik, sebelum daftar pengiriman rekening listrik ditandatangani, harus dilakukan pencocokan antara jumlah yang dikirim dengan daftar pengirimannya.

b. Pengiriman Rekening Listrik yang Akan Ditagihkan.

Pengiriman rekening listrik dan daftar rekening listrik ke tempat pembayaran dilakukan dengan menggunakan daftar pengiriman rekening listrik rangkap 2 :

- Lembar asli untuk fungsi penagihan.
- Tembusan untuk penerima

c. Penerimaan Saldo Rekening Listrik di Tempat Pembayaran

Rekening listrik yang belum dilunasi sampai dengan akhir periode pembayaran yang telah ditetapkan (tanggal 20 untuk pelanggan dengan daya dibawah s.d. 3500 kVA dan tanggal 30 untuk pelanggan diatas 3500 kVA) di tempat pembayaran, dikirim kembali ke PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor dengan menggunakan daftar pengiriman rekening listrik rangkap 2 yang terdiri dari :

- Lembar asli untuk pengirim

- Tembusan untuk fungsi penagihan

#### d. Penyimpanan Fisik Rekening Listrik

Rekening listrik yang telah diterima harus disimpan, tertib dan teratur sesuai urutan yang telah ditetapkan untuk memudahkan pelayanan pembayaran.

### 3. Pelaksanaan

#### a. Pengiriman Rekening Listrik

Fungsi penagihan (FPN) mengirim rekening listrik dan daftarnya menggunakan daftar rekening listrik. Sebelum daftar pengiriman rekening piutang pelanggan ditandatangani, harus dilakukan pencocokan terlebih dahulu antara jumlah lembar dan Rupiah rekening listrik dengan daftar pengiriman.

#### b. Pelayanan Penerimaan Pembayaran Rekening Listrik di Tempat Pembayaran.

Rekening listrik yang diterima di tempat pembayaran dicatat dalam ikhtisar laporan mutasi rekening listrik yang ada di tempat pembayaran. Pelayanan penerimaan pembayaran rekening listrik bulan berjalan dilakukan setiap hari kerja.

#### c. Daftar Rekening Listrik yang Lunas

Daftar ini dibuat oleh petugas loket dalam rangkap 3 :

- Lembar asli untuk fungsi pembukuan langganan (FBL)

- Tambusan kesatu untuk fungsi penagihan (FPN)
- Tambusan kedua untuk bagian keuangan

Pengiriman lembar asli daftar rekening listrik yang lunas ke fungsi pembukuan pelanggan (FBL) disertai pelunasan rekening listrik.

d. Pencocokan Hasil Penerimaan Pembayaran Rekening Listrik.

Setiap hari pada akhir jam pelayanan, antara loket dan fungsi penagihan (FPN) dengan bagian keuangan dilakukan pencocokan jumlah rekening yang lunas dengan jumlah uang yang diterima bagian keuangan dengan membandingkan antara daftar rekening yang lunas, segi pelunasan dengan bukti kas masuk.

e. Ikhtisar Laporan Mutasi Rekening Listrik di Tempat Pembayaran

Berdasarkan daftar rekening listrik yang lunas, jumlah lembar dan rupiah rekening yang lunas dicatat dalam ikhtisar laporan mutasi rekening yang ada di tempat pembayaran. Petugas loket setiap hari mengirim tembusan kedua daftar rekening yang lunas ke fungsi penagihan (FPN) dan FPN mencatat dalam ikhtisar mutasi rekening listrik per loket.

f. Pengiriman Daftar Rekening yang Lunas dan Segi Pelunasannya

Setelah dilakukan pencatatan ke dalam ikhtisar laporan mutasi rekening listrik yang ada di tempat pembayaran, maka daftar rekening yang lunas dan segi pelunasannya, dikirim ke fungsi penagihan (FPN) untuk diteruskan ke fungsi pembukuan pelanggan (FBL)

g. Pengiriman Rekening Listrik dan Daftar Rekening Listrik yang Belum Lunas

Selambat-lambatnya satu hari setelah berakhirnya periode pembayaran yang ditetapkan, rekening listrik dan daftar rekening listrik yang belum lunas dikirim kembali ke fungsi penagihan (FPN). Petugas loket tempat pembayaran membuat dan mengirim :

- Ikhtisar laporan mutasi rekening listrik yang ada di tempat pembayaran
- Daftar rekening listrik yang belum lunas
- Ikhtisar penyelesaian pembayaran rekening listrik

Sebelum ikhtisar penyelesaian pembayaran rekening listrik ditandatangani, fungsi penagihan (FPN) melakukan pencocokan terlebih dahulu jumlah lembar dan rupiah rekening yang belum lunas dengan ikhtisar penyelesaian pembayaran rekening listrik serta ikhtisar laporan mutasi rekening listrik yang ada di tempat pembayaran dan daftar rekening listrik yang

lunas. Ikhtisar penyelesaian pembayaran rekening listrik setelah ditandatangani berfungsi sebagai tanda pertanggungjawaban penyelesaian rekening listrik.

#### 4. Pengendalian

##### a. Pengawasan Saldo Piutang Pelanggan

Rekening listrik yang ada menjadi tanggung jawab pengelola tempat pembayaran sebagai pelaksana pembayaran rekening listrik. Fungsi penagihan (FPN) bertanggung jawab terhadap kelancaran, ketertiban, dan peningkatan mutu pelayanan kepada pelanggan. Fungsi penagihan (FPN) harus melakukan pengawasan secara periodik ke setiap tempat pembayaran. Pengawasan secara keuangan dan administrasi dilakukan dengan pemeriksaan atas :

- Segi pelunasan
- Daftar rekening listrik yang lunas
- Bukti setor uang
- Rekening listrik yang belum lunas
- Daftar rekening listrik yang belum lunas
- Ikhtisar laporan mutasi rekening listrik yang ada di tempat pembayaran
- Ikhtisar penyelesaian pembayaran rekening listrik dengan bank

Disamping pengawasan secara keuangan dan administrasi, dilakukan juga pengawasan fisik di lapangan secara berkala yang berkaitan dengan melakukan penghitungan jumlah lembar dan rupiah rekening listrik serta kemudian dilakukan pencocokan dengan data keuangan dan administrasi.

b. Pengawasan Piutang Pelanggan

Setiap akhir bulan dilakukan pengawasan terhadap piutang pelanggan dengan cara mencocokkan data menurut gabungan ikhtisar mutasi piutang pelanggan, dengan :

- Laporan piutang pelanggan
- Laporan piutang ragu-ragu
- Buku besar piutang pelanggan

Apabila dijumpai perbedaan segera dilakukan penelitian dan melakukan tindakan lebih lanjut.

Manajemen piutang bertanggung jawab untuk memberi persetujuan kredit, dalam pengertiannya yang luas manajer piutang harus menstimulasi usaha penjualan dengan cara pemberian kredit secara tepat dan menekan kerugian piutang tak tertagih sekecil mungkin. Manajemen piutang akan memberikan kredit setelah pemeriksaan yang matang, ini menunjukkan bahwa hal tersebut dapat dibenarkan dan kemudian menagih piutang. Maka dapat disimpulkan bahwa

pihak manajemen piutang PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor telah memberikan standar pemberian kebijakan berlangganan listrik serta telah menetapkan prosedur penagihan sesuai dengan teori yang ada tetapi masih terdapat kelemahan pada standar pemberian kebijakan berlangganan listrik yang dilaksanakan oleh manajemen PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor, dalam hal ini masih memberikan kebijakan penjualan yang longgar, seperti pada kebijakan dokumen pendukung yang tidak menetapkan syarat kemampuan pelanggan dalam membayar rekening listrik, serta masih lemahnya tindakan penagihan, sehingga hal ini menyebabkan tingginya piutang tak tertagih. Oleh sebab itu, pihak manajemen lebih memperketat syarat pemberian kebijakan berlangganan listrik serta lebih ketat dalam menagih piutang rekening listrik terutama bagi yang terlambat supaya piutang tak tertagih dapat ditekan sekecil mungkin.

#### **4.3.1.3 Pengendalian Manajemen Piutang**

##### **A. Organisasi**

Dalam merancang struktur organisasi yang berkaitan dengan sistem penjualan, PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor telah membagi tugas yang jelas diantara fungsi atau bagian-bagian yang terkait dengan penjualan seperti bagian teknik, distribusi,

keuangan dan administrasi, yaitu struktur organisasi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor (untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Lampiran 1). Selain itu didalam fungsi penjualan itu sendiri juga terdapat pemisahan tugas, seperti :

1. Sub bagian penjualan rumah tangga, sosial, ABRI/non ABRI, terdiri dari :
  - a. Bagian pemeliharaan atau pemeriksaan saluran instalasi (IB) pelanggan rumah tangga.
  - b. Bagian pencatat meter pelanggan rumah tangga.
  - c. Bagian gangguan pelanggan rumah tangga.
  - d. Data billing atau rekening.
2. Sub bagian penjualan bisnis dan industri, terdiri dari :
  - a. Bagian gangguan pelanggan bisnis dan industri.
  - b. Bagian akuisisi.
  - c. Bagian pencatat meter industri.
  - d. Bagian keuangan dan administrasi penjualan.
  - e. Data billing atau rekening.

Dengan adanya pembagian tugas yang jelas dalam fungsi penjualan, diharapkan fungsi yang ada tidak saling tumpang tindih dan antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lain dapat saling mengawasi dan mengontrol sehingga mampu berperan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan perusahaan.



## B. Sistem Otorisasi dan Prosedur Pencatatan

Sistem pencatatan penjualan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor dilakukan apabila telah terjadi pemasukan kas atau pendapatan dari hasil penjualan listrik berdasarkan rekening pembayaran sebagai bukti sah adanya pembayaran atas penjualan listrik dari pelanggan. Bagian akuntansi yang mempunyai tugas dan wewenang dalam proses pencatatan penjualan ini, akan melaporkan hasil pencatatannya kepada kepala bagian keuangan dan akuntansi untuk selanjutnya diteruskan kepada kepala cabang.

Proses pencatatan penjualan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor adalah sebagai berikut :

- a. Sebelum melakukan proses pencatatan dari hasil penjualan, terlebih dahulu diadakan pengecekan yang menyatakan kebenaran adanya transaksi yang dibuktikan dengan adanya rekening yang telah diketahui oleh kepala cabang.
- b. Dari bukti hasil penjualan itu, bagian akuntansi akan melakukan pencatatan dengan cara sebagai berikut : bukti-bukti berupa rekening akan dibukukan dalam buku kas harian, selanjutnya bagian kasir (sebagai pemegang kas) akan membuat laporan penerimaan kas, laporan tersebut akan diajukan kepada kepala bagian keuangan dan akuntansi yang diteruskan kepada kepala cabang untuk diotorisasi. Setelah diotorisasi laporan tersebut akan disampaikan kepada bagian

akuntansi sebagai data masukan (entry data), dari data masukan tersebut akan menghasilkan laporan penerimaan hasil penagihan rekening yang merupakan masukan bagi laporan rugi laba bulanan. Selanjutnya laporan tersebut akan disampaikan ke kantor pusat sebagai bukti pertanggungjawaban.

### C. Praktek yang Sehat

Perusahaan menetapkan kebijakan atau prosedur dimaksudkan agar setiap bagian didalam perusahaan dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini merupakan salah satu tujuan utama Sistem Pengendalian Manajemen.

Pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor terlihat adanya praktek-praktek yang sehat dalam melaksanakan kebijakan dan prosedur penjualan sebagai berikut :

- a. Formulir bernomor urut tercetak, hal ini dimaksudkan untuk menciptakan praktek yang sehat. Formulir penting yang digunakan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor harus bernomor urut tercetak dan penggunaan urut tersebut harus dipertanggungjawabkan oleh yang memiliki wewenang untuk penggunaan formulir tersebut. Oleh karena itu formulir pemasangan sambungan listrik

baru, formulir rekapitulasi rencana anggaran dan formulir rencana anggaran pekerjaan sambungan dinas bernomor urut tercetak dan penggunaannya dipertanggungjawabkan oleh fungsi penjualan.

- b. Secara periodik bagian keuangan akan mengirimkan atau memberikan pernyataan piutang berupa lembar pemberitahuan pemakaian listrik kepada pelanggan untuk menguji ketelitian pencatatan pemakaian tenaga listrik. Dengan cara ini data yang dicatat dalam lembar pemberitahuan pemakaian akan diperiksa ketelitiannya oleh pelanggan yang bersangkutan.
- c. Secara periodik diadakan rekonsiliasi kartu piutang dengan rekening kontrol piutang dalam buku besar.

#### **D. Karyawan yang Cakap**

Karyawan yang cakap artinya karyawan yang sumber daya manusianya sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Unsur karyawan merupakan unsur yang paling penting dalam penerapan Sistem Pengendalian Manajemen, oleh karena itu PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor dalam merekrut karyawan sangat hati-hati, yaitu melalui seleksi yang ketat.

Sub bagian sumber daya manusia yang paling bertanggung jawab terhadap mutu dan pembinaan karyawan telah

mempunyai sistem rekrutmen dan pelatihan yang baik. PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor dalam upaya meningkatkan mutu karyawan mengadakan program pendidikan baik dilingkungan perusahaan maupun di luar perusahaan. Dalam program pendidikan, karyawan yang disekolahkan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sekaligus untuk sesuai dengan bidang pekerjaannya.

#### **E. Pelaksanaan Pengendalian Manajemen Penjualan**

Pada dasarnya pelaksanaan pengendalian manajemen penjualan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor telah memenuhi empat ciri utama sistem pengendalian manajemen yang memuaskan, yaitu dengan adanya :

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tepat
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang cukup memungkinkan guna pengawasan akuntansi terhadap aktiva, hutang, pendapatan dan biaya.
3. Adanya praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap bagian dalam organisasi.
4. Tingkat kecakapan pegawai yang sesuai dengan tanggung jawab.

Sistem pengendalian manajemen tersebut akan berada dan mempengaruhi semua kegiatan perusahaan. Ini meliputi metode-

metode dimana manajemen diatas, akan memberi delegasi dan tanggung jawab untuk berbagai fungsi dalam organisasi. Selain itu juga meliputi program untuk penyediaan pemeriksaan dan penyebaran laporan ke berbagai tingkat pengawasan dimana manajemen dapat mengadakan pengendalian berbagai jenis kegiatan.

Penerapan pengendalian manajemen di bidang penjualan yang dilaksanakan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor, dimaksudkan agar proses penjualan memberikan manfaat bagi perusahaan yaitu :

1. Adanya pengawasan atas pelaksanaan sistem dan prosedur pemasangan sambungan tenaga listrik baru.
2. Adanya pengawasan tagihan atas penjualan.
3. Memperlancar kegiatan akuntansi seperti mempermudah pencatatan, penyusunan laporan keuangan, meningkatkan ketelitian dan kecermatan data akuntansi.
4. Membantu mengefisienkan seluruh kegiatan operasi pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor.
5. Adanya pengendalian karyawan dalam menangani proses penjualan sehingga sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing.

Dengan adanya pelaksanaan pengendalian manajemen tersebut diharapkan bagian penjualan dapat melaksanakan

kegiatan operasinya sesuai dengan sasaran penjualan yang telah ditetapkan secara efisien dan ekonomis.

Pengendalian manajemen piutang PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor telah melakukan bentuk pengendalian yang baik diantaranya adanya kerjasama dengan pihak ketiga dalam bentuk penagihan rekening listrik yaitu dengan pihak koperasi, pihak Bank dan KUD, sehingga dapat memudahkan pelanggan membayar rekening listrik serta pengendalian yang lain yaitu adanya sanksi/denda keterlambatan membayar supaya pelanggan dapat membayar tepat waktu serta adanya pengendalian dalam bentuk cadangan penyisihan piutang.

Kelemahan pengendalian manajemen pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor yaitu masih terdapat penyimpangan atau ketidaktepatan pegawai dalam mencatat Kwh listrik yang seringkali tidak sesuai dengan yang ada dicatat Kwh pelanggan, serta masih belum ditangani dengan baik terhadap calo-calo listrik yang merugikan perusahaan serta belum adanya ketegasan dalam memperlakukan penunggak. Oleh sebab itu, pihak manajemen semakin mendidik etika pegawai serta menghilangkan praktek percaloan dan meningkatkan pelayanan yang lebih profesional, sehingga masyarakat/pelanggan dapat melakukan kewajiban atas pelayanan yang memuaskan sehingga hal ini dapat memberikan

kontribusi optimum bagi penjualan tenaga listrik serta dapat meningkatkan laba perusahaan.

#### **4.3.2. Usaha-usaha Perusahaan untuk menurunkan tingkat tunggakan pada PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor**

##### **4.3.2.1. Pengukuran Tingkat Tunggakan**

Pengukuran tingkat tunggakan yang dijalankan oleh PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor dimulai dari adanya perencanaan, persiapan, hingga pelaksanaan pembacaan meter, dilanjutkan dengan pembuatan rekening, kemudian membuat pencatatan pada pembukuan pelanggan, hingga perusahaan mengakui telah terjadinya tunggakan oleh konsumen karena melampaui batas pembayaran.

##### **A. Perencanaan Pembacaan Meteran**

Diawali dengan adanya perencanaan dalam pembacaan meteran, yang meliputi :

1. Pembentukan rute baca meter (RBM), merupakan urutan langkah pembacaan meter yang seefisien mungkin di lapangan dalam melakukan pembacaan meter sesuai dengan jumlah kemampuan membaca meter seorang pembaca meter dalam 1 hari.

2. Pengaturan jadwal pembacaan meter. Untuk mempermudah pengawasan dan kelancaran pembacaan meter, maka perlu dibuat rencana jadwal pelaksanaan pembacaan angka kedudukan meter. Pembacaan meter dilakukan setiap 1 bulan sekali, jadwal pembacaan meter dimulai tanggal 1 setiap bulan pembacaan.
3. Pengaturan jadwal rotasi pembacaan meter. Merupakan perpindahan penugasan pembacaan meter dari satu rute baca meter (RBM) ke RBM yang lain baik secara periodik maupun insidental. Untuk meningkatkan kualitas hasil pembacaan meter dan meningkatkan produktifitas pembacaan meter diperlukan rotasi pembaca meter.

## **B. Persiapan Pembacaan Meter**

Setelah penyusunan rencana pembacaan meter, langkah selanjutnya dilaksanakan pada persiapan pembacaan meter. Hal ini dilakukan untuk memastikan persiapan mengenai kelengkapan daftar pembacaan meter per hari. Hal-hal yang perlu dipersiapkan meliputi daftar pembacaan meter pelanggan berdasarkan jenis tarif. Untuk pelanggan tertentu (menurut pertimbangan kepala cabang) disiapkan berita



acara pembacaan meter, yaitu untuk pelanggan industri. Lain halnya untuk pelanggan baru, daftar pembacaan meter diterima berdasarkan perubahan data langganan dari bagian pelayanan pelanggan, maka bagian pembacaan meter menyiapkan daftar pembacaan meter pelanggan baru (susulan) sesuai dengan jenis pelanggan dan lokasi pelanggan yang bersangkutan.

### **C. Pelaksanaan Pembacaan Meter**

Dalam melaksanakan pembacaan meter setiap petugas harus dilengkapi dengan :

- Kartu jati diri pembaca meter
- Surat tugas
- Daftar Pembacaan Meter Pelanggan
- Formulir Pemberitahuan Pembacaan Meter
- Formulir Berita Acara Pembacaan Meter

Pembacaan angka kedudukan meter dilakukan dengan melihat angka meter pada pelanggan masing-masing berdasarkan jenis tarifnya dan dicatat dalam Daftar Pembacaan Meter disaksikan oleh pelanggan yang bersangkutan.

Sedangkan untuk pelanggan tertentu (pelanggan industri) pembacaan meter dilakukan menurut pertimbangan kepala cabang dengan dicatat dalam

berita acara pembacaan meter. Yang ditandatangani oleh petugas pembaca meter dan pelanggan atau yang mewakilinya.

#### **D. Pembuatan Rekening**

Pembuatan rekening listrik untuk setiap pelanggan dilaksanakan sebulan sekali untuk dapat mengetahui berapa jumlah tagihan yang harus diterima dari pelanggan terutama jika terjadi tunggakan. Dengan pembuatan berkala ini perusahaan akan mudah untuk menetapkan berapa jumlah total dari tunggakan yang dibebankan kepada pelanggan beserta dendanya, jika pelanggan melampaui batas pembayaran.

Adapun besar denda yang dibebankan kepada pelanggan yang menunggak berdasarkan jenis golongannya adalah :

- Untuk pelanggan dengan kode golongan S-1, S-2, R-1, B-1, I-1, besarnya denda adalah Rp. 3.000 apabila membayar tanggal 21 bulan penagihan.
- Untuk pelanggan dengan kode golongan R-2, R-3, B-2, I-2, P-1, P-3, besarnya dendanya adalah Rp 25.000 apabila membayar pada tanggal 21 bulan penagihan.
- Sedang untuk pelanggan dengan kode golongan S-3, B-3, I-3, I-4, P-2, C, T, besarnya denda adalah

P ( $P = 3\%$  dari jumlah pembayaran untuk rekening bulan yang bersangkutan).

#### **E. Pencatatan Pada Pembukuan Pelanggan**

Rekening yang telah dibuat akan diserahkan ke bagian pembukuan untuk dicatat sebagai pendapatan. Hal ini dilakukan karena perusahaan menganut sistem *Accrual Basis* dimana pendapatan diakui pada saat terjadinya pembebanan pada pelanggan seperti yang tercantum dalam rekening atau tagihan. Kegiatan ini dilakukan secara berkala selain untuk mengetahui keaktifan pelanggan dalam membayar kewajibannya, juga untuk mengetahui kemungkinan adanya beban yang digolongkan sebagai tagihan pada pelanggan atas penunggakan yang juga disertai dengan besarnya denda.

Pada pelanggan yang membayar tagihan melampaui batas waktu yang telah ditentukan, maka perusahaan akan membebankan denda. Namun jika pelanggan tidak juga membayar kewajibannya, perusahaan akan menetapkan sebagai piutang yang tertunggak dengan pengenaan peringatan dan sangsi-sangsi berupa denda yang telah ditetapkan perusahaan hingga pelaksanaan pemutusan saluran tenaga listrik sesuai dengan

kesepakatan bersama, uraian tersebut bisa dilihat pada lampiran .

Hal ini dilakukan selambat-lambatnya 1 hari setelah berakhirnya periode pembayaran yang ditetapkan, rekening listrik dan daftar rekening listrik yang belum lunas dikirim kembali ke bagian penagihan dimana petugas loket tempat pembayaran membuat dan mengirim :

- Ikhtisar laporan mutasi rekening listrik yang ada di tempat pembayaran
- Daftar rekening listrik yang belum lunas
- Ikhtisar penyelesaian pembayaran rekening

#### **4.3.2.2 Pengelolaan atas tunggakan**

Piutang usaha merupakan saldo piutang atas penjualan bulan yang bersangkutan dan saldo piutang yang menunggak berumur lebih dari satu bulan dan kurang dari satu tahun. Dalam melakukan pengelolaan tunggakan rekening listrik pihak manajemen piutang perusahaan melakukan koordinasi dengan bagian fungsi penagihan untuk mendapatkan informasi piutang dan informasi yang dibutuhkan mencakup informasi tentang saldo umur piutang para debitur, pelunasan dari setiap debitur dan sejauhmana piutang dicatat, dinilai dan diklasifikasikan dengan benar. Untuk memastikan besarnya

jumlah piutang tak tertagih (tunggakan) dilakukan penghitungan melalui penyisihan piutang berdasarkan saldo piutang awal ditambah piutang lancar dikurangi saldo akhir piutang dibagi dua lalu dikali tiga persen.

$$\frac{\text{Saldo awal piutang} + \text{Piutang lancar} - \text{Saldo akhir piutang}}{2} \times 3\% = \text{Penyisihan piutang}$$

Penyisihan piutang untuk tahun 2000 adalah sebagai berikut :

$$\frac{57.111.032.860 + 54.040.735.540 - 4812.391.104}{2} \times 3\% = 1.636.919.183$$

Penyisihan piutang untuk tahun 2001 adalah sebagai berikut :

$$\frac{85.519.218.200 + 75.075.027.800 - 5.443.911.370}{2} \times 3\% = 2.686.300.814$$

Dalam pengelolaan tunggakan rekening listrik pihak manajemen juga membuat daftar usulan piutang ragu-ragu dan daftar piutang ragu-ragu yaitu rekening listrik yang diragukan pelunasannya dan kriteria untuk menentukan piutang ragu-ragu terhadap rekening listrik sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan rekening listrik tersebut harus dipindahbukukan dari piutang lancar ke piutang ragu-ragu dan untuk pemindahan piutang lancar menjadi piutang ragu-ragu fungsi penagihan membuat daftar piutang ragu-ragu dan dikirimkan ke fungsi pengawasan kredit. Apabila usulan tersebut disetujui maka rekening listrik yang sudah dipindahkan ke piutang ragu-ragu diberi tanda/cap "PR" pada

lembar segi pelunasannya dan penyimpanannya dipisahkan dari rekening listrik yang belum dipindahkan ke piutang ragu-ragu. Rekening listrik yang sudah menjadi piutang ragu-ragu tetap diusahakan penagihannya.

Berhubung tingkat tunggakan rekening listrik cukup besar yang dapat mengakibatkan terganggunya kelancaran aktivitas perusahaan serta mempengaruhi tingkat pendapatan perusahaan dan tunggakan rekening listrik pada PT PLN (Persero) Cabang Bogor yang terbesar dialami oleh pelanggan umum (pelanggan sosial, pelanggan rumah tangga, pelanggan bisnis/usaha dan pelanggan industri) yaitu pada tahun 2000 tunggakan rekening listrik pelanggan umum sebesar Rp 5.969.978.270.00 dan pada tahun 2001 sebesar Rp 14.121.041.880.00 dan diklasifikasikan kedalam pelanggan yang menunggak sampai dengan 3 bulan, pelanggan yang menunggak 3 bulan s/d 1 tahun dan pelanggan yang menunggak diatas 1 tahun. Kemudian manajemen melakukan tindakan terhadap penunggak dengan cara melalui telepon, surat dan apabila tidak ada tanggapan dari pelanggan yang menunggak diadakan pemutusan hubungan aliran listrik serta dilanjutkan dengan pembongkaran instalasi milik PLN tetapi bagi pelanggan industri yang menunggak dapat dengan cara mencicil pembayarannya sesuai dengan perjanjian yang

disepakati. Adapun saldo umur piutang para debitur tahun 2000 dan tahun 2001 terdapat dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 4.3 Piutang Langgan Berdasarkan Umur  
Per 31 Desember 2000**

Kode Akun	Langganan	Jumlah	Rekening Baru	Tunggakan rekening		
				S/d 3 Bulan	3 Bulan s/d 1 Tahun	Diatas 1 tahun
1	2	3=4+5+6+7	4	5	6	7
100624101	Umum	57.111.032.860	51.140.054.590	4.252.079.845	1.042.789.375	676.109.050
100624102	ABRI	268.939.280	268.915.665	23.615	-	-
100624103	Non ABRI	1.746.486.695	1.003.913.060	657.920.025	84.653.610	-
100624104	Pemerintah Daerah	431.238.160	412.918.120	17.520.445	799.595	-
100624105	BUMN	1.233.294.120	1.214.934.105	17.052.195	1.307.820	-
	Jumlah Piutang Langganan	60.790.991.115	54.040.735.540	4.944.596.125	1.129.550.400	676.109.050
1006x4500	Piutang Ragu-Ragu	4.812.391.104	-	-	2.866.661.945	1945.729.159
	Jumlah	65.603.382.219	54.040.735.540	4.944.596.125	3.996.212.345	2.621838.209

Sumber : PT PLN(Persero) Cabang Bogor

**Tabel 4.4 Piutang Langgan Berdasarkan Umur  
Per 31 Desember 2001**

Kode Akun	Langganan	Jumlah	Rekening Baru	Tunggakan rekening		
				S/d 3 Bulan	3 Bulan s/d 1 Tahun	Diatas 1 tahun
1	2	3=4+5+6+7	4	5	6	7
100624101	Umum	85.519.218.200	71.398.176.320	9.364.133.955	4.626.025.735	130.882.190
100624102	ABRI	356.295.395	320.902.005	35.393.390	-	-
100624103	Non ABRI	2.991.729.830	1.250.235.700	1.477.223.410	244.790.560	19.480.160
100624104	Pemerintah Daerah	800.627.900	546.582.785	254.045.115	-	-
100624105	BUMN	1.698.106.445	1.559.130.990	138.975.455	-	-
	Jumlah Piutang Langganan	91.365.977.770	75.075.027.800	11.269.771.325	4.870.816.295	150.362.350
1006x4500	Piutang Ragu-Ragu	5443.991.370	-	141.582.020	1.948.513.940	3.353.815.410
	Jumlah	96.809889.140	75.075.027.800	11.411.353.345	6.819.330.235	3.504.177.760

Sumber : PT PLN(Persero) Cabang Bogor

#### 4.3.2.3 Upaya-Upaya Atas Tunggakan

Dengan pengendalian manajemen piutang diharapkan sebagai sumber pendapatan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor diupayakan penagihannya dan diharapkan dari jumlah piutang seluruhnya dapat tertagih namun dalam kenyataannya jumlah piutang yang dimiliki oleh PT: PLN (Persero) Cabang Bogor mempunyai kemungkinan tidak tertagih. Untuk memastikan jumlah

piutang tak tertagih dilakukan penghitungan penyisihan piutang.

Dalam upaya mengatasi tunggakan rekening listrik PT PLN (Persero) Cabang bogor lebih menekankan pada peranan pelaksanaan pengawasan penagihan yang adalah untuk mengawasi jalannya pengelolaan piutang dan diharapkan seluruh piutang dapat ditagih dari pelanggan sehingga dapat dihindari kerugian dalam jumlah yang cukup besar akibat piutang tak tertagih. Tetapi disadari bahwa dari jumlah piutang seluruhnya terdapat kemungkinan piutang tidak tertagih, untuk itu PT PLN (Persero) Cabang Bogor telah menargetkan batas minimal tunggakan rekening listrik yang benar-benar harus dapat ditagih adalah sebesar 80%, apabila target tersebut belum dicapai maka upaya yang dilakukan adalah dengan melakukan penagihan *door to door* dan memberikan penyuluhan kepada pelanggan tentang pentingnya pembayaran rekening listrik terhadap kelangsungan operasional PT PLN (Persero) Cabang Bogor (hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kesadaran pelanggan dalam membayar tagihan).

Efektivitas penagihan merupakan alat dalam menilai upaya manajemen dalam melakukan pengendalian piutang dengan menilai berapa persen piutang tertagih menjadi kas. Berdasarkan efektivitas penagihan untuk tahun 2001



mengalami penurunan yaitu tahun 2000 tunggakan sebesar Rp 5.969.978.270.00 dan tahun 2001 sebesar Rp 14.121.041.880.00, akibatnya jumlah penerimaan kas atas piutang tak tertagih tidak mencapai target yang ditentukan. Untuk itu, maka PT PLN (Persero) Cabang Bogor harus meningkatkan efektivitas penagihan dengan disertai peningkatan pelayanan terhadap pelanggan guna meningkatkan penerimaan kas atas piutang rekening listrik sehingga dapat meminimalkan resiko kerugian atas tidak tertagihnya piutang dalam jumlah yang cukup besar.

Kemudian dilakukan pengawasan terhadap penerimaan hasil pembayaran rekening listrik yang ditagihkan kepada pelanggan di masing-masing loket pembayaran dan unit lainnya agar secepatnya disetorkan ke bank, hal ini dimaksudkan untuk menghindari hasil penagihan piutang terlalu lama di pegang oleh loket pembayaran dan unit lainnya yang memungkinkan terjadinya penyelewengan tagihan rekening listrik.

### **4.3.3 Hubungan Antara Kualitas Sistem Pengendalian Manajemen Piutang Dengan Penurunan Tingkat Tunggakan Pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat Cabang Bogor**

Pengendalian manajemen terhadap penjualan kredit atau piutang yang diterapkan oleh manajemen PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor berperan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam merencanakan, mengawasi, dan memastikan bahwa aktivitas penjualan secara kredit yang dilakukan telah berjalan dengan lancar, sehingga jaminan atas pengamanan piutang perusahaan dapat tercipta dengan baik dan memadai.

Adanya prosedur dan tata kerja yang jelas dalam aktivitas penjualan tenaga listrik bertujuan agar terciptanya suatu sistem penjualan yang efektif dan efisien, sehingga akan mendukung dihasilkannya suatu sistem pencatatan dan pelaporan atas penjualan yang akurat, handal, dan dapat dipertanggungjawabkan oleh manajemen. Bentuk penerapan pengendalian penjualan tenaga listrik pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor yang lain adalah adanya pemeriksaan yang dilakukan oleh PLN Distribusi/Wilayah Jawa Barat atau pemeriksaan yang independen secara triwulan. Pengendalian ini bertujuan agar manajemen perusahaan dapat mengetahui akan kelebihan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan, khususnya yang menyangkut aktivitas penjualan tenaga listrik.

Penjualan tenaga listrik dilakukan dengan menyalurkan tenaga listrik menggunakan gardu listrik induk yang disalurkan melalui instalasi kabel khusus untuk keperluan pelanggan sosial, rumah tangga, bisnis, industri, pemerintah dan penerangan jalan umum. Setelah melalui proses penjualan tenaga listrik, baik secara keuangan dan administrasi maupun secara lapangan. Proses penjualan tenaga listrik secara keuangan dan administrasi yaitu telah terpenuhinya syarat-syarat keuangan dan data-data pribadi calon pelanggan. Proses secara lapangan yaitu telah terlaksananya pemasangan sambungan instalasi kabel listrik mulai dari gardu listrik induk sampai pada instalasi kabel milik pelanggan.

Adanya pemisahan fungsi-fungsi yang terkait dalam sistem penjualan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor merupakan bukti adanya sistem pengendalian manajemen agar tujuan perusahaan dapat tercapai dan terhindar dari timbulnya risiko-risiko akibat pengelolaan piutang kepada langganan. Pemisahan fungsi yang terkait dalam transaksi pendistribusian tenaga listrik pada pelanggan industri dan pelanggan dengan daya tinggi yang terdiri dari seksi pemasaran, seksi keuangan dan administrasi pelanggan, seksi penagihan, seksi penyambungan, dan seksi pengolahan data dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing merupakan suatu alat pengendalian bagi manajemen untuk mengawasi proses transaksi pendistribusian tenaga listrik, khususnya pada pelanggan dengan daya tinggi dan umumnya pada pelanggan dengan daya menengah dan

rendah. Selain itu adanya fungsi-fungsi yang terpisah dalam transaksi pendistribusian tenaga listrik bertujuan agar terciptanya sistem kerja yang efektif dan efisien. Adanya fungsi yang terpisah dalam kegiatan pendistribusian tenaga listrik tersebut menunjukkan bahwa penerapan unsur pengendalian manajemen dipenuhi dengan baik.

PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor dalam melakukan transaksi penjualan tenaga listrik pada pelanggannya mempergunakan sistem pembayaran kas atas beban rekening pelanggan untuk periode atau bulan sebelumnya, yaitu pada setiap awal bulan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor menyerahkan tagihan (rekening) pada pelanggan untuk seluruh jumlah tenaga listrik yang telah digunakan pelanggan pada bulan tertagih.

Pembayaran oleh pelanggan dilaksanakan secara langsung atau melalui rekening PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor pada bank milik pemerintah yang akan diberitahukan secara tertulis kepada pelanggan, dengan ketentuan apabila pembayaran melalui rekening bank maka tanggal pelaksanaan pembayaran maupun jatuh tempo dari cheque atau bilyet giro yang bersangkutan paling lambat harus sudah dapat dicairkan atau dikliringkan pada tanggal 21 atau tanggal 31 bulan penagihan. Apabila pembayaran rekening melampaui tanggal 21 atau tanggal 31 bulan penagihan, maka kepada pelanggan akan dikenakan denda keterlambatan.

Pada dasarnya pelaksanaan pengendalian manajemen penjualan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Cabang Bogor telah memenuhi empat ciri utama sistem pengendalian manajemen yang memuaskan, yaitu dengan adanya:

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tepat
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang cukup memungkinkan guna pengawasan akuntansi terhadap aktiva, hutang, pendapatan dan biaya.
3. Adanya praktek yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap bagian dalam organisasi.
4. Tingkat kecakapan pegawai yang sesuai dengan tanggung jawab.

Penerapan pengendalian manajemen di bidang penjualan yang dilaksanakan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor, dimaksudkan agar proses penjualan memberikan manfaat bagi perusahaan yaitu:

1. Adanya pengawasan atas pelaksanaan sistem dan prosedur pemasangan sambungan listrik baru.
2. Adanya pengawasan tagihan atas penjualan.
3. Memperlancar kegiatan akuntansi seperti mempermudah pencatatan, penyusunan laporan keuangan, meningkatkan ketelitian dan kecermatan data akuntansi.
4. Membantu mengefisienkan seluruh kegiatan operasi pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Cabang Bogor.

5. Adanya pengendalian karyawan dalam menangani proses penjualan sehingga sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing.

Dalam kenyataannya penerapan pengendalian manajemen piutang pada PT PLN (Persero) Cabang Bogor masih lemah, memang pada dasarnya teorisasi yang dibuat oleh PT PLN (Persero) Cabang Bogor sudah baik tetapi dalam prakteknya masih ada kelemahan-kelemahan atau penyelewengan-penyelewengan yang dilakukan oleh beberapa pegawai yang mengakibatkan meningkatkan tunggakan rekening listrik pada tahun 2001 sebesar 41.5 % serta adanya krisis ekonomi dimana banyak pelanggan yang kemampuan membayarnya menjadi lemah. Sanksi yang ditujukan kepada pelanggan yang menunggak belum dilakukan dengan tegas, serta masih longgarnya standar kebijakan untuk berlangganan listrik sehingga mengakibatkan resiko kerugian akibat dari tidak tertagihnya piutang.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang dilakukan terhadap hubungan antara kualitas sistem pengendalian manajemen piutang dengan penurunan tingkat tunggakan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UBD Jawa Barat Cabang Bogor, maka dapat disimpulkan sebagai berikut

##### **5.1.1 Simpulan Umum**

Berdasarkan uraian bab-bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan secara umum antara lain :

1. Tujuan sistem pengendalian manajemen adalah untuk menerapkan strategi-strategi dan kepentingan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang dengan adanya kerjasama antar manajer dengan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi serta untuk mendorong efisiensi dan penghematan operasi-operasi, menjaga asset, membatasi terjadinya kewajiban dan biaya sampai sekecil mungkin, menjamin bahwa semua pendapatan yang berkaitan dengan piutang serta dapat menjamin ketepatan, dapat diandalkannya laporan-laporan keuangan, statistik dan laporan lainnya.
2. Fungsi manajemen dalam proses pengelolaan piutang usaha yaitu
  - a). Menetapkan standar kredit oleh perusahaan sebagai dasar bagi pemberian persetujuan kepada calon pelanggan.

- b). Manajemen juga perlu melakukan suatu analisis mengenai kemampuan calon pelanggan baik secara moral maupun keuangan, dengan memperhatikan 5 C (Character, Capacity, Capital, Collateral and Condition)
  - c). Untuk membantu menaikkan hasil penjualan
  - d). Untuk membantu meningkatkan laba
  - e). Serta membuat strategi untuk memenangkan persaingan
3. Peranan khusus dari manajemen piutang yaitu
- a). Melakukan penyaringan pelanggan
  - b). Menentukan risiko kredit
  - c). Menentukan potongan-potongan (return)
  - d). Melaksanakan administrasi yang berhubungan dengan penarikan kredit
  - e). Menetapkan ketentuan-ketentuan dalam menghadapi penunggak

### **5.1.2 Simpulan Khusus**

Simpulan khusus yang dapat diambil dari uraian bab-bab sebelumnya adalah :

1. Pada dasarnya kualitas penerapan sistem pengendalian manajemen piutang pada PT PLN (Persero) Cabang Bogor telah diterapkan dengan baik ini dapat dibuktikan dari informasi piutang yang mencakup informasi tentang saldo umur piutang para pelanggan, pelunasan piutang dari setiap pelanggan, dimana piutang dicatat, dinilai dan diklasifikasikan dengan baik. Begitu juga pihak



manajemen piutang telah menetapkan standar kebijakan berlangganan tenaga listrik dengan syarat-syarat berlangganan listrik dan telah menerapkan efektivitas penagihan rekening listrik dengan cara melakukan pengendalian yang diterapkan dalam mengawasi jalannya pengelolaan piutang yang diharapkan seluruh piutang dapat ditagih dari pelanggan sehingga dapat dihindari kerugian dalam jumlah yang cukup besar akibat piutang yang tidak tertagih.

Tetapi ada kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan sistem pengendalian manajemen piutang pada PT PLN (Persero) Cabang Bogor diantaranya masih longgarnya dalam standar pemberian kebijakan berlangganan listrik yang mengakibatkan tingginya resiko piutang tak tertagih, tidak ketatnya pengawasan penagihan, kurangnya kesadaran dan disiplin para pegawainya serta lambatnya pelayanan terhadap pelanggan.

2. Usaha-usaha yang dilakukan perusahaan untuk menurunkan tingkat tunggakan pada PT PLN (Persero) Cabang Bogor, sudah dilakukan dengan pengukuran tingkat tunggakan yaitu dengan pembuatan rekening listrik, kemudian membuat pencatatan meter, dilanjutkan dengan pembuatan rekening listrik, kemudian membuat pencatatan pada pembukuan pelanggan, hingga perusahaan mengakui telah terjadi tunggakan oleh pelanggan karena melampaui batas pembayaran, kemudian dilaksanakan pengelolaan atas tunggakan rekening listrik yaitu dibuat laporan saldo umur piutang para pelanggan serta melakukan upaya menurunkan tunggakan rekening

listrik dengan cara melakukan penagihan *door to door* dan memberikan penyuluhan kepada pelanggan tentang pentingnya pembayaran rekening listrik terhadap kelangsungan operasional perusahaan.

Tetapi hal tersebut belum dilakukan secara optimal karena mengalami berbagai kendala yaitu besarnya jumlah pelanggan, biaya yang harus dikeluarkan untuk melakukan penyuluhan secara menyeluruh, serta belum efektifnya fungsi penagihan yang dilakukan oleh para pegawai serta masih ada calo-calo listrik sehingga hal tersebut mengakibatkan tidak menurunnya tingkat tunggakan, bahkan semakin bertambah.

3. Pada dasarnya kualitas penerapan sistem pengendalian manajemen piutang, jika diterapkan dan dilaksanakan dengan baik dan konsisten dapat menurunkan tingkat tunggakan yang ada pada perusahaan tetapi pada PT PLN (Persero) Cabang Bogor masih lemah ini terbukti dari longgarnya pemberian kebijakan berlangganan listrik, belum efektifnya fungsi penagihan, masih terdapat pegawai yang tidak disiplin dan hal-hal tersebut inilah yang mengakibatkan kerugian dalam jumlah yang cukup besar akibat piutang tak tertagih diluar dari adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan yang dapat menurunkan kemampuan membayar para pelanggan. Ini terbukti dari meningkatnya jumlah tunggakan yaitu pada tahun 2000 tunggakan rekening listrik sebesar Rp 5.969.978.270.00 dan pada tahun 2001

tunggakan rekening listrik sebesar Rp 14.121.041.880.00 dan tunggakan rekening listrik meningkat sebesar 41.5%.

## 5.2 Saran

Berdasarkan simpulan tersebut, penulis mencoba mengajukan saran yang diharapkan dapat membantu pihak manajemen dan perusahaan dalam menerapkan sistem pengendalian piutang pada periode selanjutnya, yaitu :

1. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa PT PLN (Persero) Cabang Bogor adalah perusahaan milik negara yang tujuannya untuk kesejahteraan rakyat tetapi hendaknya juga dalam pemberian kebijakan berlangganan listrik lebih diperketat dan hati-hati kepada calon pelanggan yang baru terutama pelanggan industri, serta supaya lebih meningkatkan efektivitas penagihan, juga dapat memberantas calo-calo listrik yang masih berkeliaran dan diberkannya sanksi pemecatan kepada pegawai yang terang-terangan melakukan penyelewengan serta tingkatkan pelayanan terhadap pelanggan juga berikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, kiranya jika pihak manajemen memperbaiki kinerjanya dengan baik, penulis percaya akan terjadi pemulihan diperusahaan bahkan akan menurunnya tingkat tunggakan rekening listrik.
2. Pada dasarnya usaha-usaha untuk menurunkan tingkat tunggakan pada PT PLN (Persero) Cabang Bogor, sudah dilaksanakan dan alangkah baiknya jika lebih ditingkatkan lagi seperti penyuluhan terhadap pelanggan tentang pentingnya pembayaran rekening listrik bagi kelangsungan operasional perusahaan dengan memperhatikan biaya yang akan dikeluarkan dan

waktu yang tepat, serta adanya tindakan yang tegas kepada pelanggan yang menunggak 1 (satu) bulan serta lakukan pemutusan hubungan aliran listrik kepada pelanggan yang menunggak 1 (satu) bulan juga tingkatkan efektivitas penagihan kepada para penunggak.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Anthony, Robert N, John Dearden dan Norton M, Bedford, Dalam bukunya Sistem Pengendalian Manajemen. Diterjemahkan oleh Ir. Agus Maulana, MSM, Edisi 6, Jilid 1, Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara : 1992.
2. Barry, Michael A., Credit Management : The Key To Profitable Trading. England : John Wiley And Son Ltd : 1997.
3. Belkaoui, Ahmed Riahi, Accounting Theory. International Edition. Orlando, USA : Harcourt Brace And Company : 1993.
4. Brigham, Eugene F., Fundamental of Managerial Finance. 7 Edition. Orlando, USA : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers : 1995.
5. Brigham, Eugene F. and Louis C. Gapenski, Financial Management : Theory And Practice. 7 Edition. Orlando, USA : The Dryden Press : 1994.
6. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Sistem Akuntansi. Jakarta : Universitas Terbuka : 1992.
7. Gitosudarmo, Indriyo dan Basri, Manajemen Keuangan. Edisi 3. Cetakan 2. Yogyakarta : BPFE : 1995.
8. Ikatan Akuntan Indonesia, Standar Akuntansi Keuangan, Jakarta : Penerbit Salemba Empat : 1994.
9. Jusup, Al Haryono, Dasar-Dasar Akuntansi. Edisi 5. Jilid 2. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN : 1995.
10. Maciarello, Joseph A. and Calvin J. Kirby, Management Control Systems. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice Hall : 1992.
11. Mockler, Robert J., Pengendalian Manajemen. Diterjemahkan oleh Anwar Suadi. Yogyakarta : Penerbit Andi : 1997.
12. Mulyadi, Sistem Akuntansi. Edisi 3. Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN : 1993
13. Puji Agus Kumiawan, Sistem Informasi Manajemen. Jakarta : Penerbit IPWI : 1998.
14. R. Agus Sartono, Manajemen Keuangan. Yogyakarta : Penerbit BPFE Yogyakarta : 1994.

15. R. A. Supiyono S. U., **Sistem Pengendalian Manajemen**. Edisi I Yogyakarta : Penerbit BPFE : 2000.
16. Smith, Jay M. and K. Fred Skousen, **Intermediate Accounting Comprehensive Volume**. 11<sup>th</sup> Edition. Cincinnati, Ohio, USA : Southwestern Publishing Co. : 1992.
17. Soemarso S. R., **Akuntansi Suatu Pengantar**. Edisi 4. Jakarta : PT. Rineka Cipta : 1996.
18. Suadi, Arief, **Sistem Pengendalian Manajemen**. Yogyakarta : Penerbit BPFE : 1996.
19. Syamsuddin, Lukman, **Manajemen Keuangan Perusahaan**. Edisi I Cetakan 3. Jakarta : Penerbit PT Raja Grafindo Persada : 1995.
20. Yojana, Hendry, **Akuntansi Suatu Pengantar**. Jakarta : Lembaga Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia : 1992.
21. Zaki Baridwan, **Sistem Informasi Akuntansi**. Penerbit BPFE – Yogyakarta : 1993.



PT PLN (PERSERO)  
DISTRIBUSI JAWA BARAT DAN BANTEN  
AREA PELAYANAN DAN JARINGAN BOGOR

Jalan Kapten Muslihat No. 2 Bogor 16122

Telp. : 314200 - 345200 - 345300 - 345400 - 345500 - 345600

E-mail : [plncbbgr@indo.net.id](mailto:plncbbgr@indo.net.id) <http://www.bogor.net/pln>

Facsimile : 345700

## SURAT KETERANGAN

Nomor : 012.Kt/080/APJ.BGR/2003

Yang bertanda tangan di bawah ini selaku Kepala Bagian Administrasi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten - Area Pelayanan dan Jaringan Bogor, menerangkan bahwa :

N a m a : *DJONI*  
No. Pokok Mahasiswa : *022193087*  
Jurusan : *Akuntansi*  
Universitas / Akademi : *Universitas Pakuan*

Telah melaksanakan riset di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten - Area Pelayanan dan Jaringan Bogor pada bulan **Oktober 2002 s.d. April 2003**.

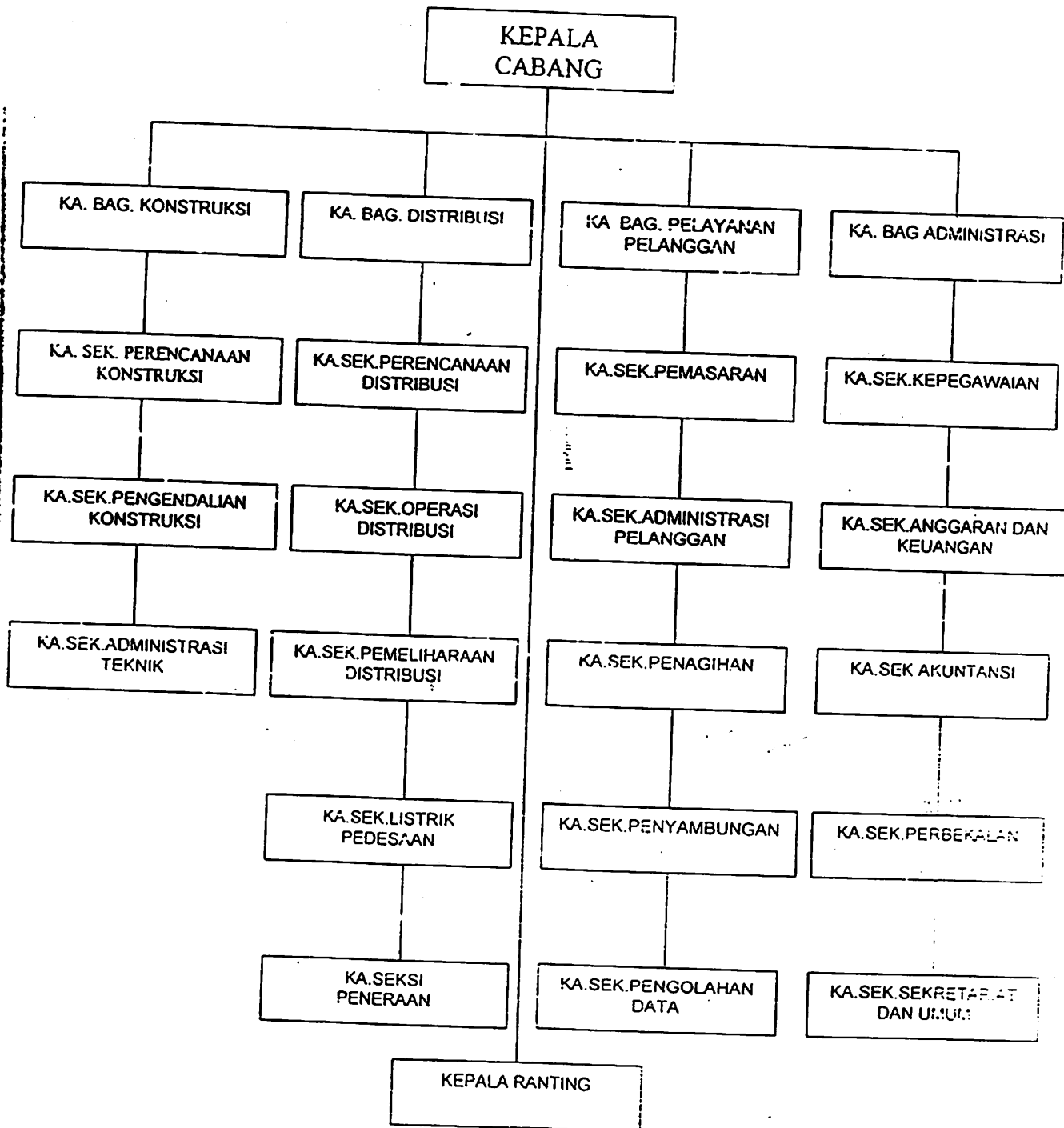
Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 12 Mei 2003

KEPALA BAGIAN ADMINISTRASI

IWAN SARWONO

### STRUKTUR ORGANISASI PT PLN ( PERSERO ) CABANG BOGOR







**B PENJELASAN POS-POS LAPORAN LABA / RUGI**

	31 Desember 2001	31 Desember 2000
11 Pendapatan Usaha	Rp 829,087,896,865	Rp 621,952,316,054

Pendapatan Usaha selama Periode 1 Januari s/d 31 Desember 2001 dan 2000 terdiri dari

1) Pendapatan Penjualan Tenaga Listrik	Rp 819,131,839,936	Rp 614,454,570,175
--	--------------------	--------------------

Penjualan Tahun 2001

Pelanggan	Jumlah KWh Terjual		Jumlah		Rp/kWh
	kWh	Persen dari Total	Rp	Persen dari Total	
Umum	2,375,415,650	96.44%	730,343,514,731	95.25%	328.51
ABRI	9,710,250	0.39%	3,542,932,125	0.43%	364.86
Pem Non ABRI	26,200,028	1.06%	13,555,991,540	1.65%	517.40
Pemda	11,662,734	0.47%	5,553,738,750	0.68%	475.38
BUMN	40,203,903	1.63%	16,135,662,690	1.97%	401.35
<b>Jumlah</b>	<b>2,463,212,775</b>	<b>100.00%</b>	<b>819,131,839,936</b>	<b>100.00%</b>	<b>332.55</b>

Penjualan Tahun 2000

Pelanggan	Jumlah KWh Terjual		Jumlah		Rp/kWh
	kWh	Persen dari Total	Rp	Persen dari Total	
Umum	2,101,019,910	95.87%	580,029,259,530	94.40%	276.07
ABRI	10,316,336	0.47%	3,100,269,270	0.50%	300.56
Pem Non ABRI	24,945,341	1.14%	11,279,183,660	1.84%	452.12
Pemda	12,754,919	0.58%	5,504,352,140	0.91%	439.39
BUMN	42,446,126	1.94%	14,443,098,575	2.35%	340.27
<b>Jumlah</b>	<b>2,191,482,632</b>	<b>100.00%</b>	<b>614,454,570,175</b>	<b>100.00%</b>	<b>280.39</b>

Harap dijelaskan hal-hal yang perlu diungkapkan

Rincian Penjualan Tenaga Listrik Per Golongan Tarif terdapat dalam Lampiran 11 A

2) Pendapatan Penjualan	Rp 7,567,679,092	Rp 6,369,327,306
-------------------------	------------------	------------------

Rincian Penjualan Tenaga Listrik Per Golongan Tarif terdapat dalam Lampiran 11 B

3) Pendapatan Usaha Lainnya	Rp 1,289,327,967	Rp 1,143,913,573
-----------------------------	------------------	------------------

Rincian Usaha Lainnya terdapat dalam Lampiran 11 C

KEPUTUSAN DIREKSI PT PLN (PERSERO)

No. : 256-8.K/010/DIR/2001

Tentang

PENETAPAN HARGA JUAL DAN BIAYA PELAYANAN  
TENAGA LISTRIK YANG TERKAIT DENGAN TARIF DASAR LISTRIK 2002

DIREKSI PT PLN (PERSERO)

- Mehimbang : a. bahwa sebagai tindak lanjut dari Keputusan Presiden RI nomor 133 Tahun 2001 tanggal 31 Desember 2001 tentang Harga Jual Tenaga Listrik Yang Disediakan Oleh Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perusahaan Listrik Negara dan Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral nomor 3032 K /46/MEM/2001 tanggal 31 Desember 2001 tentang Ketentuan Pelaksanaan Harga Jual Tenaga Listrik Yang Disediakan Oleh Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perusahaan Listrik Negara perlu landasan hukum bagi petugas pelaksana Tarif Dasar Listrik untuk melaksanakan ketentuan Tarif Dasar Listrik sesuai dengan lampiran Keputusan ini.
- b. bahwa penetapan landasan hukum sebagaimana dimaksud pada huruf a diatas perlu ditetapkan Keputusan Direksi PT PLN (Persero).

- Mengingat :
1. Undang-Undang No.15 Tahun 1985;
  2. Peraturan Pemerintah No 10 Tahun 1989;
  3. Peraturan Pemerintah No.23 Tahun 1994;
  4. Keputusan Presiden No. 133 Tahun 2001;
  5. Peraturan Menteri Pertambangan dan Energi No. 02 P/451/MPE/1991;
  6. Peraturan Menteri Pertambangan dan Energi No. 03 P/451/M.PE/1991;
  7. Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral No. 3032.K/46/MEM/2001;
  8. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMI/Kepala Badan Pengelola BUMI No: KEP- 032/M- PBUMN/1998 jis  
Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMI/Kepala Badan Pengelola BUMI No. KEP- 033/M- PBUMN/1998  
Keputusan Menteri Keuangan RI No. 108/KMK.05/2001;  
Keputusan Menteri Keuangan RI No. 406/KMK.05/2001;
  9. Anggaran Dasar PT PLN (Persero);
  10. Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 001.K/030/DIR/1994;
  11. Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No.109.K/039/DIR/1997.
  12. Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 61.K/010/DIR/2000;
  13. Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No.287.K/010/DIR/2000; jo  
Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No.04.K/010/DIR/2001;

MEMUTUSKAN

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKSI PT PLN (PERSERO) TENTANG PENETAPAN HARGA JUAL DAN BIAYA PELAYANAN TENAGA LISTRIK YANG TERKAIT DENGAN TARIF DASAR LISTRIK 2002.

**PENJUALAN TENAGA LISTRIK PER GOLONGAN TARIF  
PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2001**

GOLONGAN TARIF	JUMLAH PELANGGAH	DAYA TERSAMBUNG	PENDAPATAN BIAYA BEBABN	PENDAPATAN BIAYA PEMAKAIAN	PENDAPATAN (BRUTO)	POTONGAN/ DISCOUNT	PENDAPATAN (NETTO)	PENJUALAN KWH	HARGA RATA-RATA ')
	Pelanggan	KVA	Rupiah	Rupiah	Rupiah	Rupiah	Rupiah	KWh	Rupiah/Kwh
1	2	3	4	5	6 = 4 + 5	7	9 = 6 - 7	10	11 = 6 / 10
S1 - IR	.	.	10,670	72,170	82,840	.	82,840	1,391	59,554,2775
R1 - IR	510,294	342,801	30,478,367,850	114,857,892,771	145,336,260,621	.	145,336,260,621	680,325,126	217,67
R2 - IR	5,437	25,778	5,702,957,525	9,325,998,895	15,028,956,420	.	15,028,956,420	24,023,723	625,59
R3 - IR	647	3,905	2,916,119,825	3,870,935,175	6,787,055,000	.	6,787,055,000	9,107,723	745,20
Rumah Tangga	516,378	377,484	39,097,455,870	128,054,699,011	167,152,354,881	.	167,152,354,881	713,457,963	234,28
B1 - IR	10,064	12,404	2,576,607,650	5,615,014,475	8,191,622,125	.	8,191,622,125	21,044,584	389,25
B2 - IR	3479	57,146	13,080,494,465	24,750,407,360	37,830,901,825	.	37,830,901,825	72,253,349	523,59
B3 - IM	49	45,042	8,003,179,355	26,917,855,365	35,727,034,720	.	35,727,034,720	86,018,433	415,34
B4 - IM	.	.	.	.	.	.	.	.	#DIV/0!
T (Traka)	.	.	.	.	.	.	.	.	#DIV/0!
C (Candi)	.	.	.	.	.	.	.	.	#DIV/0!
M (Malguna)	.	.	361,925	1,075,525,280	1,075,887,205	.	1,075,887,205	2,170,063	495,79
Usaha	14,292	114,661	24,466,643,395	58,358,802,480	82,825,445,875	.	82,825,445,875	181,486,429	456,37
I1 - IR	117	1,001	247,368,325	238,012,855	485,381,180	.	485,381,180	1,052,419	461,21
I2 - IR	466	37,842	8,672,643,330	15,277,300,010	23,949,943,340	.	23,949,943,340	47,518,179	504,02
I3 - IM	290	321,926	64,671,113,620	240,405,794,290	305,076,907,910	.	305,076,907,910	824,260,478	370,12
I4 - TI	3	130,000	26,507,560,000	186,937,159,215	213,444,659,215	.	213,444,659,215	633,994,364	336,67
Industri	876	490,869	100,098,675,275	442,858,266,370	542,956,891,645	.	542,956,891,645	1,506,825,440	360,33
I1 - IR	676	9,263	2,031,258,910	6,514,700,885	8,545,959,795	.	8,545,959,795	12,505,121	683,40
I2 - IM	17	11,312	2,475,683,750	4,888,873,695	7,364,557,445	.	7,364,557,445	14,423,109	510,61
I3 - IR	1,654	14,006	1,926,240,180	3,099,913,855	5,026,154,035	.	5,026,154,035	22,185,274	226,55
I3 - IR	8	3,544	612,162,250	694,844,580	1,307,026,830	.	1,307,026,830	2,816,878	464,00
I4 - IR	621	2,545	2,561,770	3,950,947,560	3,953,499,330	.	3,953,499,330	9,512,561	415,61
Umum	10,688	40,730	7,047,916,860	19,149,280,575	26,197,197,135	.	26,197,197,135	61,442,943	426,37
JUMLAH	542,234	1,021,744	170,710,641,400	648,421,248,436	819,131,889,836	.	819,131,889,836	2,463,212,775	332,55

U.S. 2001/2002/2003/2004

Catatan: Penjualan per Golongan Tarifannya dibedakan dalam Penjualan  
Dibedakan berdasarkan KVA dan Tarifnya

**PIUTANG LANGGANAN BERDASARKAN UMUR  
PER 31 DESEMBER 2001**

(Rupiah)

Kode Akun	Langganan	Jumlah <i>Jals Reka</i> 3=4+5+6+7	Rekening Baru	Tunggakan Rekening		
				s/d 3 Bulan	3 Bln.s/d 1 tahun	Diatas 1 Tahun
1	2	3=4+5+6+7	4	5	6	7
1 00 G 24 101	UMUM	85,519,218,200	71,398,176,320	9,364,133,955	4,626,025,735	130,882,190
1 00 G 24 102	ABRI	356,295,395	320,902,005	35,393,390	-	-
1 00 G 24 103	Non ABRI	2,991,729,830	1,250,235,700	1,477,223,410	244,790,560	19,480,100
1 00 G 24 104	Pemerintah Daerah	800,627,900	546,582,785	254,045,115	-	-
1 00 C 14 105	BUMN	1,698,106,445	1,559,130,990	138,975,455	-	-
	<b>Jumlah Piutang Langganan</b>	<b>91,365,977,770</b>	<b>75,075,027,800</b>	<b>11,269,771,325</b>	<b>4,870,816,295</b>	<b>150,362,350</b>
1 00 G x4 500	Piutang Ragu-Ragu	5,443,911,370	-	141,582,020	1,948,513,940	3,353,815,410
	<b>J U M L A H</b>	<b>96,809,889,140</b>	<b>75,075,027,800</b>	<b>11,411,353,345</b>	<b>6,819,330,235</b>	<b>3,504,177,760</b>

## PIUTANG LANGGANAN BERDASARKAN UMUR PER 31 DESEMBER 2000

( Rupiah )

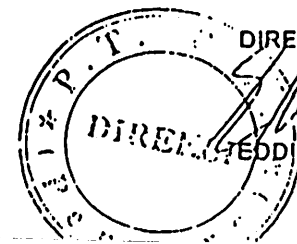
Kode Akun	Langganan	Jumlah	Rekening Baru	Tunggakan Rekening		
				s/d 3 Bulan	3 Bln.s/d 1 tahun	Diatas 1 Tahun
1	2	3=4+5+6+7	4	5	6	7
1 00 C 24 101	UMUM	57,111,032,860	51,140,054,590	4,252,079,845	1,042,789,375	676,109,050
1 00 C 24 102	ABRI	268,939,280	268,915,665	23,615	-	-
1 00 C 24 103	Non ABRI	1,746,486,695	1,003,913,060	657,920,025	84,653,610	-
1 00 C 24 104	Pemerintah Daerah	431,238,160	412,918,120	17,520,445	799,595	-
1 00 C 14 105	BUMN	1,233,294,120	1,214,934,105	17,052,195	1,307,820	-
	Jumlah Piutang Langganan	60,790,991,115	54,040,735,540	4,944,596,125	1,129,550,400	676,109,050
1 00 C x4 500	Piutang Ragu-Ragu	4,812,391,104	-	-	2,866,661,945	1,945,729,159
	<b>J U M L A H</b>	<b>65,603,382,219</b>	<b>54,040,735,540</b>	<b>4,944,596,125</b>	<b>3,996,212,345</b>	<b>2,621,838,209</b>

**LAMPIRAN B**  
**BIAYA - BIAYA PELAYANAN TERTENTU**

NO	JENIS BIAYA	GOLONGAN TARIF	BESARNYA	KETERANGAN
1	Biaya perubahan administrasi	* S-1, R-1, R-2, B-1, I-1 * S-2, R-3, I-2, P-1 * B-2, P-3 * S-3, B-3, I-3, I-4, P-2 * C, T	5.500 16.500 27.500 150.000 150.000	
2	Biaya Keterlambatan	* S-1, S-2, R-1, B-1, I-1 * R-2, R-3, B-2, I-2, P-1, P-3 * S-3, B-3, I-3, I-4, P-2, C, T	3.000 25.000 P	P = 3 % dari jumlah pembayaran untuk rekening bulan yang bersangkutan.
3	Biaya pemutusan sementara	* S-1, S-2, R-1, R-2, R-3, I-1, I-2, B-1, B-2, P-1, P-3 * S-3, B-3, I-3, P-2, C, T * I-4	25.000 1.000.000 5.000.000	
4	Biaya Invoice	* S-1, R-1, I-1 S-2, R-2, R-3, I-2, B-1, P-1, P-3 * S-3, B-2, B-3, I-3, I-4, P-2, C, T	3.000 4.000 5.000	
5	Biaya Pemeriksaan APP	* S-1, S-2, R-1, I-1 * R-2, R-3, I-2, B-1, P-1 * B-2, P-3 * S-3, B-3, I-3, I-4, P-2, C, T	10.000 20.500 41.500 210.000	
6	Biaya Pemakaian Trafo	* S-3, B-3, I-3, P-2, C, T * I-4	2.750 2.400	
7	Biaya Sewa Trafo	* DISTRIBUSI * TENAGA	3.120 2.750	

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 31 Desember.2001

DIREKTUR UTAMA,



*Handwritten signature*  
EDDIE WIDIONO S.