

LAPORAN PENELITIAN



ANALISA PERSOALAN POTENSIAL SISTEM PENAGIHAN JASA-JASA KHUSUS DI PT INDOSAT OOREDOO

PENELITI

MARUJI PAKPAHAN S.Kom, M.AP

NIP. 110044

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BUDI LUHUR

MARET 2020

HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Analisa Persoalan Potensial Sistem Penagihan Jasa-jasa Khusus PT Indosat Ooredoo.
2. Bidang Penelitian : Manajemen
3. Ketua Peneliti :
 - a. Nama Lengkap : Maruji Pakpahan S.Kom., M.A.P
 - b. NIP/NIDN : 110044
 - c. Disiplin Ilmu : Administrasi Publik
 - d. Pangkat/Golongan : III B
 - e. Jabatan : Asisten Ahli
 - f. Fakultas/Prodi : Ekonomi & Bisnis/ Manajemen
 - g. Alamat : Jl. Ciledug Raya, Petukangan Utara, Jakarta Selatan 12260
 - h. Nomor Hp : 08557894321
 - i. Email : maruji.pakpahan@yahoo.co.id
4. Lama Penelitian : September 2020 - Desember 2020
5. Biaya Penelitian : Mandiri

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Jakarta, 01 Maret 2020
Peneliti,

(Dr. Amir Indrabudiman, SE., MM)
(000047)

(Maruji Pakpahan, .Kom.,M.A.P)
(110044)

Menyetujui,
Direktur Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat

Dr. Ir. Krisna Adiyarta M, M.Sc
(890001)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan seizin-Nyalah penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan lancar. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik Analisis Persoalan Potensial (APP). Teknik APP didasarkan pada gagasan bertindak sebelumnya untuk mencegah timbulnya persoalan adalah lebih efisien dari pada memecahkan persoalan yang akan timbul dan dibiarkan berkembang.

Dalam penelitian ini peneliti mendapat bantuan dari Pejabat dan rekan dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur, antara lain:

1. Bapak Dr. Ir. Wendi Usino, M.Sc, MM selaku (Plt. Rektor Universitas Budi Luhur).
2. Bapak Dr. Krisna Adiyarta M selaku Direktur Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Budi Luhur Jakarta.
3. Dr. Amir Indrabudiman, S.E, M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur Jakarta, atas bimbingan dan arahan untuk melakukan penelitian ini.
4. Dr. Dewi Murtiningsih, S.K.H, M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur Jakarta, yang telah memberikan arahan dan dukungan dalam penelitian ini.
5. Rekan-rekan Dosen yang tidak disebutkan satu persatu yang telah memberikan saran dan diskusi dalam mendukung penelitian ini.
6. Para pejabat dan pegawai di PT Indosat Ooredoo yang telah banyak membantu dalam penelitian ini.

Dengan mengucapkan Syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, semoga penelitian ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti dan berbagai pihak serta rekan-rekan Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur.

Jakarta, Maret 2020

Peneliti

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

PT Indonesian Satellite Corporation (Indosat) merupakan salah satu perusahaan jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia. Seiring dengan perubahan bisnis industri telekomunikasi yang begitu cepat, PT Indosat terus-menerus bergerak dan berpacu untuk memperbaiki diri dengan *Visi Menjadi penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi terpadu berfokus seluler/wireless yang terkemuka di Indonesia. Sedangkan Misinya adalah Fokus pada Produk dan Jasa yang Berkualitas, Meningkatkan shareholder value, Meningkatkan Kualitas Kehidupan seluruh Stakeholder.* Untuk mencapai Misi dan Visi tersebut PT Indosat mempunyai Strategi ;

- 1) Konsentrasi pada pertumbuhan seluler dengan cara Meningkatkan cakupan, kapasitas dan kualitas jaringan seluler serta mempercepat integrasi operasional dan jaringan antara Satelindo dan IM3 untuk memaksimalkan efisiensi operasional dan pertumbuhan pangsa pasar.
- 2) Mempertahankan jasa SLI (Sumbangan Lansung Internasional) dan penggelaran Jaringan Tetap secara selektif dengan cara Mengimplementasikan program retensi dan paket harga kompetitif untuk jasa SLI, serta penggelaran jaringan fixed access secara selektif dan masuk ke pasar telekomunikasi domestik secara selektif.
- 3) Mempertahankan pertumbuhan MIDI dengan cara Maksimasi dan memanfaatkan sinergi antar unit bisnis MIDI dan mengembangkan penawaran produk dan jasa yang kompetitif. 4) Membuat Penyelenggara Telekomunikasi Terintegrasi dengan cara Mengkonsolidasikan bisnis seluler, fixed dan MIDI pada platform yang sama dan terintegrasi, sehingga meningkatkan efisiensi dan sinergi antar tiga segmen bisnis yang utama.

PT Indonesian Satellite Corporation (Indosat) yang kini jadi Indosat Ooredoo merupakan salah satu perusahaan jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia. Seiring dengan perubahan bisnis industri telekomunikasi mengakibatkan Indosat membuat perubahan bisnis yang cukup besar, dimana saat ini bisnis Indosat lebih terfokus

kepada bisnis *cellular* dan *fixed wireless access*. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan telah dilakukan tindakan-tindakan bisnis antara lain, restrukturisasi, merger atau penggabungan 3 perusahaan antara PT Indonesian Satellite Corporation (Indosat) dengan anak perusahaannya yaitu PT Satelindo (Satelindo) dan PT IM-3.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Dengan digabungkannya aktifitas keuangan ex. Satelindo dan keuangan Indosat, khususnya jasa MIDI dimana jasa satelit transponder *lease* termasuk di dalamnya telah menimbulkan beberapa permasalahan. Masalah ini timbul karena Satelindo dan Indosat mempunyai sistem *billing* dan strategi *collection* yang berbeda. Adapun permasalahan itu antara lain adalah :

- Sistem penagihan dan pencatatan yang berbeda
- Cara penanganan customer bad debt yang berbeda
- Indosat tidak memiliki jasa transponder lease satelit sehingga tidak ada prosedur standar yang bisa dipakai untuk *billing* dan strategi *collection*-nya.

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan Penelitian ini agar dapat memberikan solusi terbaik atas permasalahan yang timbul setelah pasca merger, terutama dalam penanganan *billing* & strategi *collection* jasa ex satelindo khususnya untuk jasa transponder *lease* Satelit Palapa C-2.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Diharapkan dengan diterapkannya rekomendasi hasil analisa berdasarkan data dan fakta yang terjadi di Divisi CRO Finance, Billing & Collection maka semua permasalahan yang sudah atau akan terjadi bisa diatasi.

1.5 SISTIMATIKA PENULISAN

BAB I : PENDAHULUAN

Pada Bab ini Menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika Penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini, dijelaskan tentang dasar-dasar teori yang menjadi landasan dalam melaksanakan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini, dibahas mengenai metode penelitian dan alat analisis data data yang digunakan dan variabel penelitian yang digunakan.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian dengan menggunakan metode Analisa Persoalan Potensial

BAB V : PENUTUP

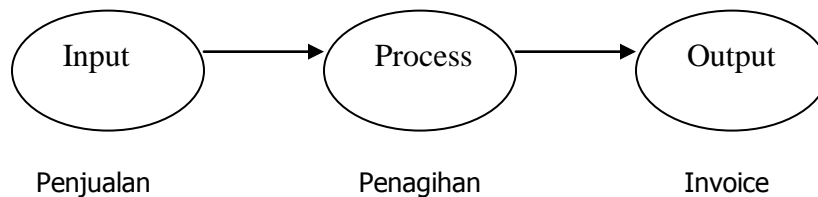
- Simpulan
- Saran

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 PENJUALAN DAN PENAGIHAN

Penjualan dan penagihan adalah suatu *cycle* yang saling berhubungan dan tidak terpisahkan, karena penagihan adalah suatu proses untuk mendapatkan hasil atau output dari penjualan yang telah dilakukan oleh divisi penjualan perusahaan.



Gambar 1. Bagan Proses Penjualan dan Proses Billing

Menurut Arens & Loebbecke, Invoice yang dihasilkan dari proses penagihan ini haruslah benar dan sesuai dengan kontrak atau order dari pelanggan. (1991, 371)

"Since the billing of customers is the means by which the customer is informed of the amount due for goods/services, it must be done correctly and on a timely basis"

Oleh karena itu untuk menghindarkan terjadi kesalahan yang tidak perlu dalam proses penagihan sebaiknya tidak dilakukan secara manual akan tetapi dengan sistem secara otomatis. Karena bila dilakukan dengan manual maka tingkat kesalahan yang mungkin terjadi dikarenakan *human error* akan lebih besar. Kesalahan ini akan mengakibatkan reputasi perusahaan tidak baik di mata pelanggan.

Dalam membuat sistem *billing* harus diperhatikan dengan benar atas input dan proses yang dilakukan, karena apabila input atau proses kualitasnya tidak baik maka hasilnya pun tidak baik juga. Kualitas suatu output tergantung pada :

1. Kualitas masukan
2. Kualitas proses

Kedua hal di atas adalah sangat penting dalam menentukan kualitas output dalam hal ini invoice untuk setiap pelanggan. Untuk dapat membuat sistem yang baik perlu dilakukan analisa persoalan potensial terlebih dahulu.

2.2 COLLECTION PIUTANG

Piutang pelanggan adalah jumlah tagihan yang belum dilakukan pembayaran oleh pelanggan. Penanganan piutang yang belum terbayar perlu penanganan serius karena akan menimbulkan kerugian *opportunity cost* yaitu biaya yang timbul karena kehilangan kesempatan untuk memakai potensial dana piutang untuk memperoleh keuntungan lainnya, seperti diterangkan oleh Joel Siegel: (1998, 156)

"In account receivable management, you should consider that there is opportunity cost associated with holding receivable balances"

Selain dari *opportunity cost*, dengan menumpuknya piutang yang tak tertagih akan menimbulkan biaya provisi *bad debt* yang cukup besar. Provisi ini dibuat untuk mengantisipasi kemungkinan tidak tertagihnya piutang di masa yang akan datang, seperti diungkapkan oleh Arrens :

"The provision for Bad Debt must be sufficient to allow for the current period sales that the company will be unable to collect in the future"

Ketentuan provisi juga sudah ditetapkan dalam Standard Akuntansi Keuangan PSAK No. 9 tentang penyajian aktiva lancar dan kewajiban jangka pendek, dimana jumlah total piutang harus tetap disajikan di neraca diikuti dengan penyisihan piutang yang diragukan atau taksiran jumlah yang tidak dapat ditagih.

Provisi *bad debt* ini akan dibebankan dalam periode tersebut, yang tentu saja hal ini tidak diinginkan oleh perusahaan karena akan menurunkan *Earning Before Interest Tax Depreciation and Amotization (EBITDA)* dan *Net Income* perusahaan pada periode tersebut.

Oleh karena itu perlu dibuat strategi *collection* yang baik agar piutang pelanggan dapat ditekan sekecil mungkin sehingga provisi *bad debt* tidak akan muncul, terutama untuk pelanggan yang mempunyai piutang yang besar.

Dalam membuat strategi *collection* ini perusahaan menentukan keseluruhan kebijakan penagihan dengan menggabungkan beberapa kegiatan, meliputi surat, telepon, kunjungan dan tindakan-tindakan hukum. Salah satu variable utama kebijakan adalah besarnya jumlah uang yang digunakan

Selain itu perlu diperhatikan juga *history* pembayaran pelanggan dan industri jasa satelit saat ini serta efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu perlu dilakukan analisa persoalan potensial dalam pembuatannya.

BAB III

METEDOLOGI PENELITIAN

3.1 ANALISIS PERSOALAN POTENSIAL

Analisis persoalan potensial (APP) adalah merupakan sistematika berpikir yang paling tepat dalam membuat otomatisasi *billing* dan strategi *collection* jasa transponder *lease* Satelit Palapa C-2. Dimana dengan APP kita dapat mengamankan pelaksanaannya dengan mengidentifikasi kemungkinan hambatan-hambatan yang akan timbul dalam pelaksanaannya serta menyiapkan tindakan yang harus diambil untuk menanggulangnya.

Pemikiran ini didasarkan pada gagasan bertindak sebelumnya untuk mencegah timbulnya persoalan adalah lebih efisien dari pada memecahkan persoalan yang akan timbul dan dibiarkan berkembang.

Teknik APP ini terdiri dari langkah-langkah yang dapat disusun dalam bentuk suatu urutan logis, yaitu :

- a) Menentukan langkah kritis
Adalah bidang kritis yang dianggap lemah atau menurut dugaan kemungkinan besar akan terjadi hambatan. Langkah kritis ini bisa ditentukan berdasarkan pengalaman atau informasi dari pihak ke tiga. Sebaiknya bidang kritis ini disusun menurut prioritas.
- b) Mengantisipasi persoalan potensial
Bidang kritis yang paling prioritas diteliti terlebih dahulu untuk meramalkan adanya berbagai persoalan potensial yang mungkin menyimpang dari rencana.
- c) Meramalkan sebab yang mungkin
Dari persoalan potensial yang mungkin terjadi diperkirakan sebab-sebabnya, dan dipilih sebab yang paling mungkin
- d) Menyiapkan tindakan preventif dan protektif.
Tindakan preventif adalah tindakan pencegahan yang bertujuan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya sebab. Tindakan protektif adalah tindakan penanggulangan yang bertujuan mengurangi atau menghilangkan deviasi kalau persoalan potensial terjadi
- e) Merencanakan sistem informasi

Yaitu sistem untuk menentukan kapan, siapa dan dengan cara bagaimana menggunakan penanggulangan yang telah disediakan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 SISTEM BILLING

Terdapat 2 (dua) jenis pelanggan yaitu pelanggan yang dapat dikategorikan sebagai pelanggan retail dan pelanggan korporat. Untuk jasa MIDI dalam hal ini jasa transponder *lease* satelit, jenis pelanggannya adalah pelanggan korporat. Penagihan yang dilakukan kepada pelanggan berdasarkan kontrak yang telah ditandatangani oleh kedua belah pihak. Adapun invoice yang dihasilkan biasanya dibuat secara periodik, bulanan atau triwulan.

Biasanya Pelanggan korporat menggunakan kapasitas (*bandwith*) yang besar. Mereka umumnya menggunakan jasa satelit untuk keperluan operasional perusahaan maupun untuk *reseler* atau dijual kembali dengan atau tanpa *value added*. Dengan demikian *continuitas* jasa yang diberikan oleh Indosat kepada pelanggan tidak boleh terputus.

Sistem Billing GCS Indosat

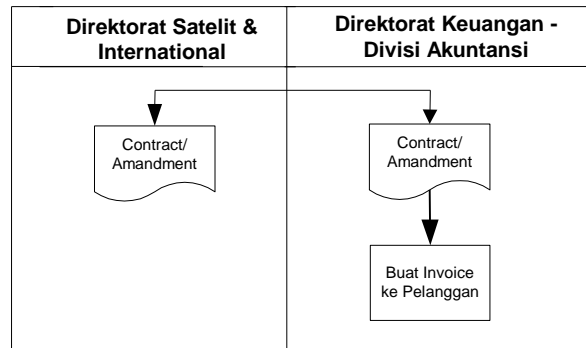
Sistem *billing Global Corporate Service (GCS)* di Divisi CRO Finance, Billing & Collection saat ini sudah memakai sistem secara otomatis, dimana dengan sistem ini tagihan atau invoice akan terbit secara otomatis untuk setiap kontrak. Jasa GCS ini merupakan salah satu jenis jasa MIDI. Sistem billing ini akan selalu di *update* dengan data-data customer baru atau perubahan jasa yang diberikan sesuai dengan nota dinas dari Divisi Administrasi Penjualan atas kontrak yang telah diperoleh Divisi Penjualan CRO. Adapun informasi yang ada dalam nota dinas tersebut adalah :

- Perintah Penagihan bagi pelanggan baru
- Biaya Pemasangan, Biaya Sewa Tempat
- Biaya Bulanan & Sewa Mux
- Koreksi & Reduksi Tagihan
- Perubahan Kecepatan & Relokasi

Flowcart Prosedur GCS dapat dilihat dalam Lampiran 1.

Sistem Billing ex Satelindo

Billing yang dilakukan atas jasa transponder *lease* satelit yang ada di Satelindo sebelum merger dilakukan secara manual. Adapun proses penagihannya adalah sebagai berikut :



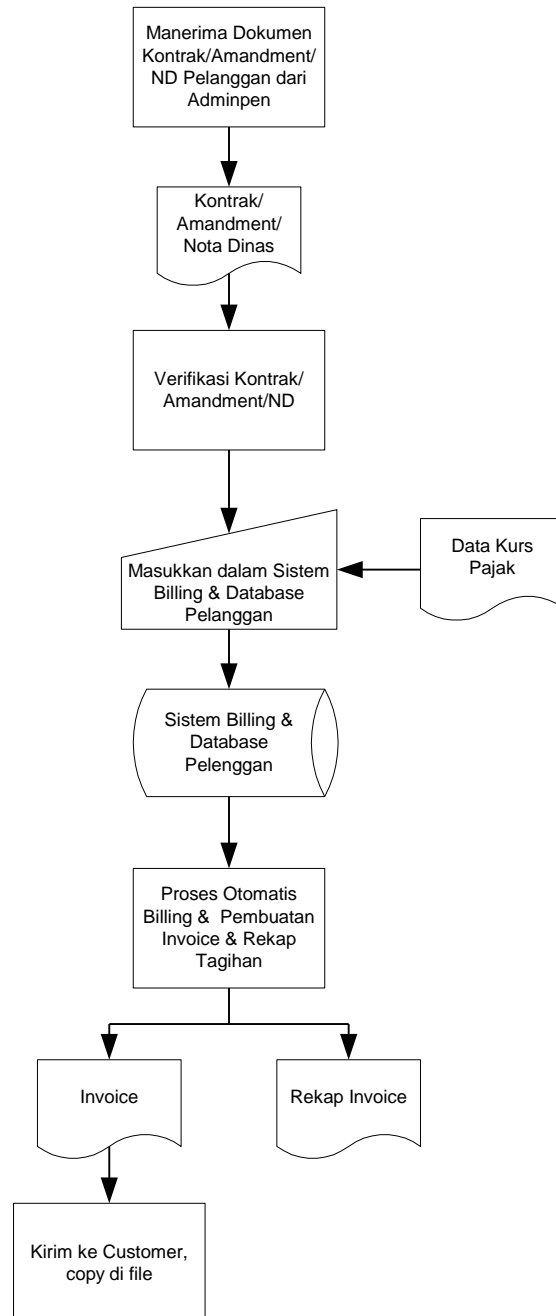
Gambar 2. Flowchart Proses Billing Jasa Satelit ex Satelindo

Setelah merger, semua jasa yang digabungkan dalam Sub Dit CRO seyogyanya disesuaikan dengan sistem *billing* yang ada di Sub Dit CRO, yaitu dibuat sistem secara otomatis. Selain itu juga untuk mempermudah pembuatan *billing* dan mengurangi kemungkinan kesalahan penagihan dikarenakan *human error*, sebaiknya untuk jasa transponder *lease* satelit juga dibuatkan sistem seperti yang sudah dibuat pada jasa GCS Indosat. Untuk membuat sistem ini perlu dilakukan analisa potensial problem sehingga potensial hambatan-hambatan yang akan muncul dapat diantisipasi dan diambil tindakan-tindakan preventif dan protektif

| Persoalan Potensial | Sebab-Sebab Yang Mungkin | Tindakan Preventif | Tindakan Protektif | Sistem Info |
|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Data masukan tidak akurat | Data masukan salah | Verifikasi data masukan | Konfirmasi dan rekonsiliasi | Kontak Divisi Adm. Penjualan |
| Kesalahan procesing data | Kompetensi SDM yang kurang | Training sistem billing | Koreksi oleh <i>authorized person</i> | Kontak bagian IT <i>Support</i> |
| Kerahasiaan data pelanggan | Kontrol yang kurang | Pembatasan otorisasi karyawan | Pemakaian <i>password</i> | Kontak bagian IT <i>Support</i> |

Tabel 1. Analisa Persoalan Potensial Pembuatan Sistem Billing Jasa Satelit

Setelah dilakukan APP atas rencana pembuatan sistem ini dapat dibuat prosedur tertulis yang lengkap untuk memudahkan pembuatan sistem dan pelaksanaan oleh staf yang melaksanakan. Adapun prosedur proses billing yang dibuat berdasarkan hasil analisa potensial problem adalah sebagai berikut :



Gambar 3. Flowchart Prosedur Proses *Billing* Jasa Transponder *Lease* Satelit

4.2 PIUTANG DAN STRATEGI COLLECTION

Strategi *collection* yang dijalankan oleh Indosat dan Satelindo sebelum merger sangatlah berbeda, terutama dalam segi penanganan piutang *bad debt*.

Strategi Collection GCS Indosat

Strategi *collection* yang dilakukan Sub Dit CRO seperti tercatat dalam prosedur proses *collection* jasa GCS dapat disimpulkan sebagai berikut :

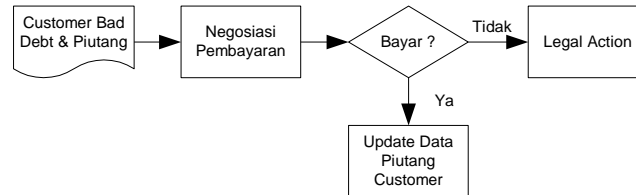
- Membuat surat *reminder* pada tanggal N+1 (satu hari setelah *due date*) dan diberi waktu sampai N+8 untuk membayar.
- Koordinasi dengan pelanggan melalui fax, telepon dan kunjungan
- Membuat surat *reminder* ke dua pada N+9 bila pembayaran belum diterima
- Membuat surat pemutusan sementara pada N+11 bila pembayaran belum diterima
- Klarifikasi dan koordinasi kembali dengan pelanggan
- Membuat surat pemutusan permanen pada N+30 bila belum dibayar.
- Koordinasi kembali dengan pelanggan untuk penyelesaian piutang
- Bila gagal, membuat nota dinas penyerahan piutang macet dan dokumen-dokumen pendukungnya kepada VP Perbendaharaan *Corporate (Corporate)* untuk ditindaklanjuti.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Sub Dit CRO, Divisi Perbendaharaan *Corporate* akan melakukan negosiasi kembali dengan pelanggan untuk penyelesaian piutang. Apabila negosiasi pembayaran tidak berhasil maka piutang tersebut akan diteruskan ke Dirjen Piutang dan Lelang Negara karena Indosat sebelumnya merupakan BUMN. Walaupun sekarang Indosat bukan merupakan *pure* BUMN dan saham pemerintah tidak lagi dominan, namun sampai saat ini penyelesaian piutang lewat Dirjen Piutang dan Lelang Negara tetap dijalankan.

Dengan dimasukkan ke dalam Dirjen Piutang dan Lelang Negara maka pemerintah berhak mengeluarkan surat paksa dan surat sita kepada pelanggan yang membandel. Biasanya sebelum dialihkan ke Dirjen Piutang dan Lelang Negara, pelanggan akan melunasi pembayaran.

Strategi Collection ex Satelindo

Sebelum merger dilakukan belum ada prosedur formal dibuat untuk strategi *collection* jasa transponder *lease* satelit. Namun secara general dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Proses *Collection* Jasa Satelit ex Satelindo

Tahap *legal action* adalah tahap pilihan terakhir yang akan dilakukan oleh perusahaan karena tahap ini menghabiskan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Negosiasi disini sangatlah sulit dilakukan karena pelanggan tahu tahap *legal action* adalah tahapan yang pasti dihindari juga oleh Satelindo, sehingga pelanggan menggunakan kesempatan ini untuk menunggak pembayaran. Akibat sulitnya negosiasi ini mengakibatkan saldo piutang yang menumpuk pada saat merger, seperti terlihat dalam table di bawah ini, status piutang jasa transponder *lease* satelit per 31 Desember 2017 :

| DESCRIPTION | AMOUNT USD | %-age | Remarks |
|--------------------------|----------------------|-------------|-----------------------|
| Current Invoice | 613,539.40 | 3% | |
| Over Due Invoice | 6,388,378.55 | 30% | |
| Netting Process | 1,224,680.60 | 6% | Indosat, Lintas Artha |
| Customer Payment Problem | 6,427,075.55 | 30% | |
| Legal Action | 6,772,942.81 | 32% | |
| TOTAL PIUTANG | 21,426,616.91 | 100% | |

Tabel 2. Tabel Status Piutang Jasa Satelit per 31 Desember 2016

Seperti yang telah dijelaskan dalam teori di atas bahwa saldo piutang yang sudah *over due* akan menimbulkan biaya provisi *bad debt* yang akan mengurangi *EBITDA* atau *net income* yang akan diperoleh perusahaan pada periode tersebut. Dengan tingginya saldo piutang ini mengakibatkan jumlah provisi *bad debt* yang cukup tinggi. Sesuai dengan kebijakan perusahaan atas provisi *bad debt*, dihasilkan jumlah provisi yang cukup besar yaitu sebesar Rp 123 miliar.

| Provisi (B/S) | Expense (P/L) | Keterangan | Nilai Provisi |
|--------------------|-----------------|----------------|------------------------|
| 1302001000 | 7540001000 | DomestikTELKOM | 310,275,000 |
| 1302101000 | 7540002000 | DomestikRP | 49,621,802,343 |
| 1311001000 | 7541001000 | DomestikTP | 21,895,042,032 |
| 1311001000 | 7541001000 | OverseasTP | 51,567,270,502 |
| Grand Total | | | 123,394,389,876 |

Tabel 3. Tabel Provisi Bad Debt Piutang Jasa Satelit per 31 Desember 2016

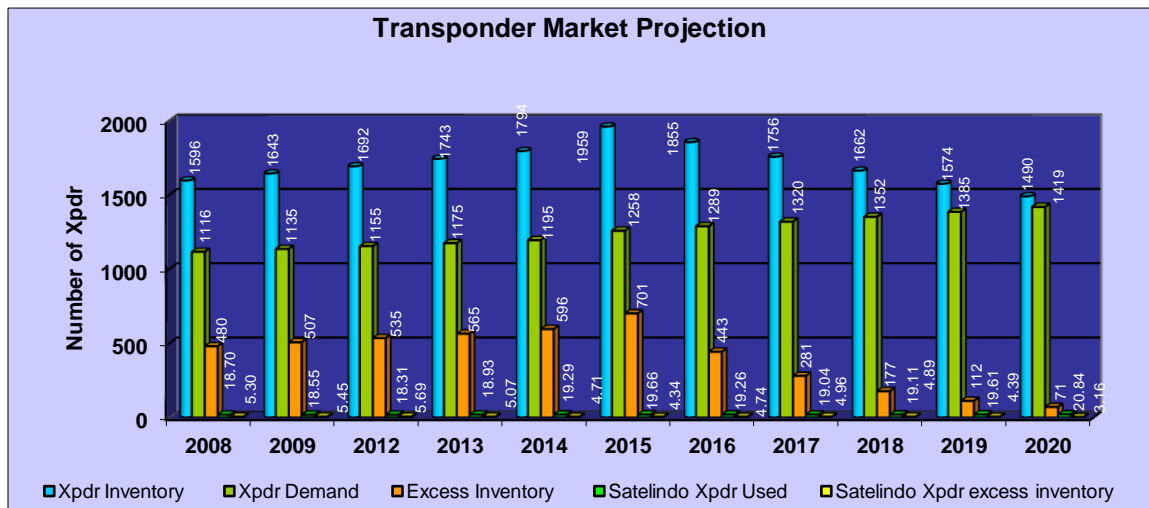
Dengan digabungkannya jasa transponder *lease* satelit dengan Sub Dit CRO mengakibatkan aktifitas dan strategi *collection*-nya mengikuti prosedur yang ada di Indosat. Akan tetapi strategi *collection* yang ada di Indosat tidak bisa langsung diterapkan atas jasa ex Satelindo. Karena jumlah outstanding yang cukup besar tidak memungkinkan customer tersebut dapat langsung membayar lunas atas outstanding yang ada dalam jangka waktu yang sangat pendek seperti dalam prosedur *collection* jasa GCS Indosat.

Oleh karena itu perlu dibuat strategi *collection* yang efisien dan efektif. Analisa potensial problem dapat digunakan dalam membuat strategi *collection* ini. Dalam pembuatannya perlu diperhatikan beberapa aspek bisnis, yaitu :

1. **Colateral** : Tidak adanya jaminan yang diberikan oleh pelanggan atas jasa transponder yang disewakan selain *security deposit* atau *bank guarantee* senilai +/- 1 sampai 3 bulan masa sewa.
2. **Kemampuan Membayar** : Nilai kontrak dalam mata uang USD mengakibatkan

kemampuan membayar pelanggan sangat tergantung pada nilai tukar rupiah yang berlaku pada saat pembayaran. Pada saat nilai tukar lemah biasanya pelanggan terlambat melakukan pembayaran. Hal ini juga disebabkan karena pendapatan pelanggan dalam bentuk rupiah sedangkan sewa transponder dalam USD.

3. **Karakteristik Jasa Satelit** : Pelanggan jasa satelit merupakan bisnis *broadcasters* atau *telecommunication*, dimana dalam bisnis tersebut perkembangan teknologi sangat cepat dan untuk dapat mengikuti teknologi tersebut membutuhkan investasi yang besar. Hal ini menyebabkan *cash flow* pelanggan sangat fluktuatif dan sangat ketat.
4. **Supply Transponder > Demand Transponder** : Industri Satelit saat ini sangat kompetitif, dimana *competitor* jasa ini bukan hanya perusahaan nasional saja tapi juga perusahaan regional antara lain Singapura, Malaysia, Hongkong dan China. .Saat ini secara global *supply* transponder lebih besar dari pada *demand* sehingga harga pasar transponder setiap tahun semakin menurun. Hal ini mengakibatkan pelanggan menginginkan turunnya nilai kontrak atau berpindah ke operator satelit lainnya. Suatu survey atas *supply* dan *demand* satelit di seluruh dunia telah dilakukan oleh Euro Consult pada tahun 2000.



Tabel. 4 Transponder Market Projection

Suatu piutang baru memberikan hasil jika sudah tertagih. Perusahaan tidak dapat menunggu terlalu lama sebelum memulai prosedur penagihan. Oleh karena itu prosedur strategi *collection* perlu ditetapkan. Namun di sisi lain prosedur penagihan yang terlalu cepat akan menimbulkan kemarahan beberapa pelanggan. Usaha

penagihan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu dengan telepon, surat atau kunjungan ke pelanggan. Pemakaian *agency collection* juga dapat dilakukan dan biasa dalam dunia bisnis. Namun hal ini tidak dilakukan oleh Indosat, karena dikhawatirkan cara penagihan yang dilakukan oleh *agency* tersebut kasar dan tidak sopan sehingga bisa merusak reputasi perusahaan.

Setelah melihat beberapa aspek bisnis diatas, maka Indosat perlu menyiapkan strategi khusus untuk dapat tetap *survive* didalam bisnis penyewaan transponder. Adapun analisa potensial problem yang dibuat untuk pembuatan strategi *collection* dapat dilihat dan tabel di bawah ini:

| Persoalan Potensial | Sebab-Sebab Yang Mungkin | Tindakan Preventif | Tindakan Protektif | Sistem Info |
|--|---|--|--|-------------------------------|
| Pelanggan beralih ke operator satelit lain | Pelanggan marah atas aktifitas strategi <i>collection</i> | Kontrak yang mengikat dan dibuat Penalti | <i>Personal approach</i> dengan pelanggan | Kontak Divisi Sales |
| <i>Management</i> marah atas pemblokiran | Tidak adanya informasi yang lengkap kepada management | Membuat laporan khusus kepada management tentang pelanggan | Eskalasi langdung kepada <i>management</i> tentang piutang pelanggan | Kontak sekretaris direksi |
| Pelanggan tidak dapat membayar | Kemampuan membayar customer kecil | Restructuring piutang | Monitoring ketat atas cicilan piutang | Kontak bagian penerimaan uang |

Tabel 5. Analisa Potensial Problem Pembuatan Strategi Collection

Berdasarkan hasil analisa APP atas strategi *collection* diperoleh strategi *comprehensive*. Adapun strategi *collection* atas jasa transponder *lease* satelit yang dilakukan atas pelanggan yang mempunyai tagihan yang sudah jatuh tempo adalah sebagai berikut :

1. Mengirimkan surat *reminder* pembayaran (1 sampai dengan 3 kali sesuai dengan kontrak)
2. Konfirmasi kepada pelanggan melalui telepon atau kunjungan atas adanya tagihan yang sudah jatuh tempo

3. Mengundang/mendatangi pelanggan untuk negosiasi pembayaran
4. *Entertainment* pelanggan jika diperlukan
5. Buat laporan khusus dan eskalasi kepada *management* atas piutang pelanggan dan informasikan kemungkinan pemblokian bila negosiasi pembayaran gagal.
6. Untuk piutang yang besar dibuat restrukturisasi piutang (pembayaran dengan cicilan)
7. Blok Sementara bila negosiasi tidak dapat dijalankan dan pelanggan membandel tidak mau membayar
8. Negosiasi ulang untuk penyelesaian piutang.
9. Blok permanen bila negosiasi gagal
10. Diserahkan ke Corporate untuk diteruskan ke proses penagihan melalui Dirjen Piutang dan Lelang Negara.

Untuk piutang pelanggan yang menunggak cukup besar dan perlu dibuat restrukturisasi piutang, dalam pembuatan restrukturisasi piutang tersebut perlu dilakukan *credit scoring* atas kategori 5 C :

1. *Character* : Karakter dan Kemauan Pelanggan untuk membayar
2. *Capacity* : Kemampuan pelanggan untuk memenuhi kewajiban
3. *Capital* : Cadangan Keuangan Perusahaan
4. *Collateral* : Aset yang dapat diagunkan jika default
5. *Condition* : Kondisi perekonomian secara general.

Sebagian besar orang berpendapat bahwa faktor pertama dan kedua merupakan yang terpenting karena hal tersebut menekankan kepada kemauan dan kemampuan pelanggan dalam memenuhi kewajibannya. Untuk dapat mengukur 5-C pelanggan dapat dilakukan dengan :

- Meminta laporan keuangan perusahaan untuk dianalisa
- Mendapatkan informasi pelanggan dari bank/lembaga keuangan atau dari perusahaan/anak perusahaan
- Pengalaman perusahaan sendiri dari *history* pembayaran dan aktifitas penagihan
- Posisi pelanggan dalam bisnis

Dari aktifitas penagihan yang telah dilakukan diperoleh klasifikasi pelanggan sebagai berikut :

1. ***Cooperative Customer*** : Pelanggan yang mau bekerja sama dengan baik dengan menanggapi dan menunjukkan niat yang baik dalam menyelesaikan tunggakan.

2. ***Non Cooperative Customer*** : Pelanggan yang tidak mengindahkan surat *reminder* penagihan dan sulit diajak kerja sama dalam menyelesaikan tunggakan yang ada.

Atas kedua jenis pelanggan dibuat *credit scoring* dan dilakukan analisa kemampuan membayar customer.

Adapun strategi penagihan untuk kedua jenis customer di atas adalah :

Cooperative Customer

- Negosiasi pembayaran dengan mengakomodasi permohonan customer tapi tanpa merugikan perusahaan
- Dibuat perjanjian cicilan dan dimonitor pembayarannya
- Untuk menciptakan komitmen pelanggan dijelaskan konsekuensi yang akan diterapkan jika pelanggan melanggar perjanjian

Non Cooperative Customer

- Setelah dilakukan surat peringatan maksimal 3 kali atau sesuai dengan kontrak masih tidak ada tanggapan atau niat baik yang ditunjukkan oleh customer dilakukan tindak tegas dengan pemutusan jasa.
- Jika customer setelah pemutusan mulai melakukan negosiasi pembayaran kembali, maka harus dibuat perjanjian cicilan yang menguntungkan PT Indosat.
- Apabila masih tidak menghormati isi perjanjian dengan wan prestasi dalam pembayaran maka diteruskan ke *corporate* untuk diproses lebih lanjut penyelesaian piutangnya ke Dirjen Piutang dan Lelang Negara.

BAB V

PENUTUP

5.1 SIMPULAN

Analisa persoalan potensial adalah suatu alat yang sangat penting dalam pelaksanaan pekerjaan, karena setiap keputusan yang telah diambil oleh perusahaan harus dipersiapkan pelaksanaannya agar dapat berjalan lancar tanpa adanya hambatan. Untuk pembuatan sistem *billing* dan strategi *collection* pun sebaiknya dilakukan langkah APP terlebih dahulu sebelum dilaksanakan agar hambatan-hambatan yang mungkin timbul dalam pelaksanaannya dapat diantisipasi sejak dini, seperti yang telah diterangkan dalam uraian data dan fakta di atas.

Berdasarkan analisa dan fakta yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa perlunya dibuat suatu sistem billing yang dapat diandalkan. Dimana dengan sistem ini penagihan dapat dilakukan secara otomatis dan kesalahan yang mungkin terjadi karena *human error* dapat dihilangkan.

Dalam pembuatan *strategi collection* juga perlu dibuat pertimbangan berbagai aspek, antara lain segi bisnis dan segi *cost & benefit*-nya. Oleh karena itu penting sekali dibuat APP terlebih dahulu agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan yang akan menimbulkan kerugian yang lebih besar bagi perusahaan.

5.2 SARAN

1. Perlunya diterapkan suatu sistem *billing* yang terintegrasi dengan data pelanggan dan aktifitas *collection*-nya sehingga data *history* pelanggan baik itu dari waktu penagihan, pembayaran maupun proses negosiasi yang telah dilakukan akan selalu ter-*update*. Dengan demikian setiap orang yang mempunyai otorisasi membuka sistem dapat mengetahui status piutang pelanggan dan aktifitas *collection* apa saja yang telah dilakukan dalam bernegosiasi dengan pelanggan. Hal ini sangat perlu untuk merumuskan strategi *collection* atas pelanggan, karena penanganan atas pelanggan yang ko-operatif akan berbeda dengan penanganan atas pelanggan yang tidak ko-operatif.

2. Untuk menurunkan biaya provisi *bad debt* perlu diterapkannya prosedur strategi collection yang efisien dan efektif, baik itu untuk pelanggan baru maupun pelanggan lama yang mempunyai outstanding yang besar.

3. Untuk setiap customer yang akan melakukan restrukturisasi piutang perlu dilakukan analisa dari berbagai aspek, baik itu segi bisnis maupun *cost & benefit*-nya.. Dan untuk menciptakan komitmen pelanggan dalam melaksanakan pembayaran sesuai restrukturisasi piutang yang telah ditandatangani oleh pelanggan agar disebutkan konsekuensi yang akan diberikan jika pelanggan melanggar perjanjian tersebut. Biasanya dengan ancaman yang akan dilakukan pemutusan dengan atau tanpa pemberitahuan lebih dulu, terutama untuk customer yang bandel.

DAFTAR PUSTAKA

Auditing : An Integrated Approach; Prentice Hall International Editions 1991 oleh Alvin A. Arens & James K. Loebbecke

Handbook of Financial Analysis, Forecasting & Modelling Prentice Hall Business & Professional Division 1988 oleh Joel G Siegel,PHD, CPA & Jae K. Shim PhD

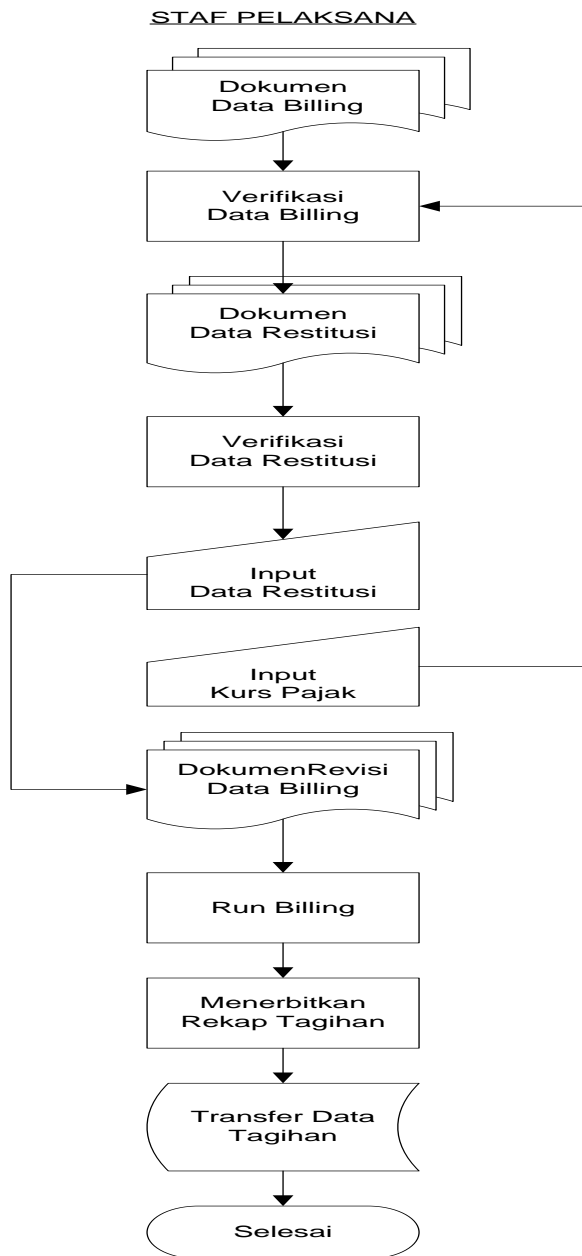
Manajemen Keuangan Perusahaan, Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan dan Pengambilan Perusahaan Edisi 1995 oleh Drs. Lukman Syamsudin, M.A.

Standard Akuntansi Indonesia (SAK) Euro Consult Survey, 2000.

Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan, Edisi ke 9, James C. Horne & John M. Wachowicz, Jr; Prentice Hall International, hal. 263

LAMPIRAN

Lampiran 1. Flowchart Prosedur Proses Billing Jasa GCS Indosat



Lampiran 2. Flowchart Prosedur Proses Collection Jasa GCS Indosat

