

## **Analisa Sistem Penagihan Jasa Transponder Lease Pada Satelit Palapa C-2 Di PT. Indosat Ooredoo Hutchison Tbk**

### ***Billing System Analysis Transponder Lease Services On Satellite Palapa C-2 at PT. Indosat Ooredoo Hutchison Tbk***

**Maruji Pakpahan**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur  
E-mail: marujipakpahan@budiluhur.ac.id  
(\* corresponding Author)

---

#### **Abstract**

*This study aims to be able to provide the best solution for the problems that arise after the merger, especially in handling the Billing System & Collection Strategy for ex Hutchison services, especially for services on the Palapa C-2 Satellite PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk. It is hoped that with the implementation of the recommendations based on the results of the analysis based on data and facts that occurred in the CRO Finance, Billing & Collection Division, all Billing and Collection problems that have occurred or will occur can be handled properly, so as not to interfere with income. The method used in this study is the Analysis of Potential Problems (APP) techniques. The MA&D technique is based on the idea that acting beforehand to prevent problems from arising is more efficient than solving problems that will arise and be allowed to develop. The MA&D technique consists of steps that can be arranged in the form of a logical sequence, namely: 1. Determining critical steps, 2 anticipating potential problems, 3 predicting cause and effect, 4 preparing preventive and protective actions and 5 planning information systems. The potential problem analysis method (APP) still needs to be developed for the benefit system but is effective enough to anticipate problems that will arise in the future. Based on the analysis and facts that have been carried out, it can be concluded that it is necessary to create a reliable system for Billing Palapa C-2 Satellite Services. Where with this system billing can be done automatically and errors that may occur due to human error can be eliminated. In making a collection strategy, it is also necessary to consider various aspects, including the business aspect and the cost & benefit aspect. Therefore, it is very important to make an analysis of potential problems (APP) in advance so that unwanted things do not happen that will cause greater losses for the company.*

**Keywords:** *Simtem, Billing, Strategy, Services and Transponders*

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk dapat memberikan solusi terbaik atas permasalahan yang timbul setelah pasca merger, terutama dalam penanganan Sistem Penagihan & Strategi collection jasa ex Hutchison khususnya untuk jasa Jasa-jasa di Satelit Palapa C-2 PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk. Diharapkan dengan diterapkannya rekomendasi hasil analisa berdasarkan data dan fakta yang terjadi di Divisi CRO Finance, Billing & Collection maka semua permasalahan Penagihan Dan Colection yang sudah atau akan terjadi dapat diatasi dengan baik, sehingga tidak mengganggu pendapatan. 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. Teknik APP terdiri dari langkah-langkah yang dapat disusun dalam bentuk suatu urutan logis, yaitu: 1. Menentukan langkah kritis, 2 mengantisipasi

Persoalan Potensial, 3 Meramalkan sebab akibat, 4 Menyiapkan tindakan preventif dan protektif dan 5 Merencanakan sistem informasi. Metode Analisis persoalan potensial (APP) masih perlu dikembangkan untuk benefit system namun cukup efektif untuk mengantisipasi persoalan yang akan muncul dikemudian hari. Berdasarkan analisa dan fakta yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa perlunya dibuat suatu sistem Penagihan Jasa-jasa Satelit Palapa C-2 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 Analisa persoalan potensial (APP) terlebih dahulu agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan yang akan menimbulkan kerugian yang lebih besar bagi perusahaan.

**Kata Kunci:** simtem, penagihan, strategi, jasa dan transponder

---

## 1. PENDAHULUAN

PT Indonesian Satellite Corporation Ooredoo (Indosat) merupakan salah satu perusahaan jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia. Seiring dengan perubahan bisnis industri telekomunikasi yang begitu cepat, PT Indosat Ooredoo 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 Ooredoo mempunyai Strategi;

- a) Konsentrasi pada pertumbuhan seluler dengan cara Meningkatkan cakupan, kapasitas dan kualitas jaringan seluler serta mempercepat integrasi operasional dan jaringan antara Satelindo dan IM3 untuk maksimasi efisiensi operasional dan pertumbuhan pangsa pasar.
- b) Mempertahankan jasa SLI (Sambungan Langsung Internasional) dan pengeluaran Jaringan Tetap secara selektif dengan cara Mengimplementasikan program retensi dan paket harga kompetitif untuk jasa SLI, serta pengeluaran jaringan fixed access secara selektif dan masuk ke pasar telekomunikasi domestik secara selektif.
- c) 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 Ooredoo) yang kini jadi Indosat Ooredoo Hutchison Tbk merupakan salah satu perusahaan jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia. Seiring dengan perubahan bisnis industri telekomunikasi mengakibatkan Indosat Ooredoo Hutchison 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 2 perusahaan antara PT Indonesian Satellite Corporation Ooredoo (Indosat) dengan Hutchison Tri Indonesia.

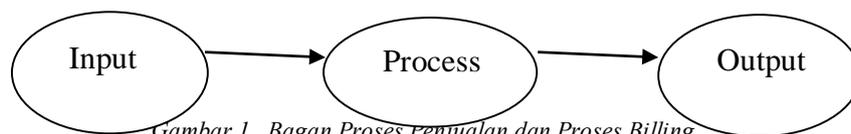
Dengan digabungkannya aktivitas Keuangan ex. Hutchison dan keuangan Indosat, khususnya jasa MIDI dimana jasa satelit transponder *lease* termasuk di dalamnya telah menimbulkan beberapa permasalahan. Masalah ini timbul karena Hutchison dan Indosat Ooredoo mempunyai sistem *billing* dan strategi *collection* yang berbeda. Adapun permasalahan

yang dihadapi yakni sistem penagihan dan pencatatan yang berbeda, cara penanganan customer bad debt yang berbeda dan Indosat Ooredoo tidak memiliki jasa transponder lease satelit sehingga tidak ada prosedur standar yang bisa dipakai untuk *billing* dan strategi *collection*-nya.

Tujuan Penelitian ini agar dapat memberikan solusi terbaik atas permasalahan yang timbul setelah pasca merger, terutama dalam penanganan *billing* & strategi *collection* jasa ex Hutchison khususnya untuk jasa transponder *lease* Satelit Palapa C-2. Diharapkan dengan diterapkannya rekomendasi hasil analisis berdasarkan data dan fakta yang terjadi di Divisi CRO Finance, Billing & Collection maka semua permasalahan yang sudah atau akan terjadi bisa diatasi.

## 2. LANDASAN TEORI

Menurut Mulyadi dalam (Musa, 2016) menyatakan bahwa “Penjualan adalah suatu kegiatan yang terdiri dari transaksi penjualan barang atau jasa, secara kredit maupun tunai”. Sedangkan Penagihan Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah proses, cara, perbuatan menagih; permintaan (peringatan dan sebagainya) supaya membayar utang dan sebagainya. 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.

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 Standar 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 *Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization (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 variabel 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.

### 3. 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 daripada 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 ketiga. 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.

### 3.1. 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 (*bandwidth*) yang besar. Mereka umumnya menggunakan jasa satelit untuk keperluan operasional perusahaan maupun untuk *reseller* atau dijual kembali dengan atau tanpa *value added*. Dengan demikian *continuitas* jasa yang diberikan oleh Indosat kepada pelanggan tidak boleh terputus.

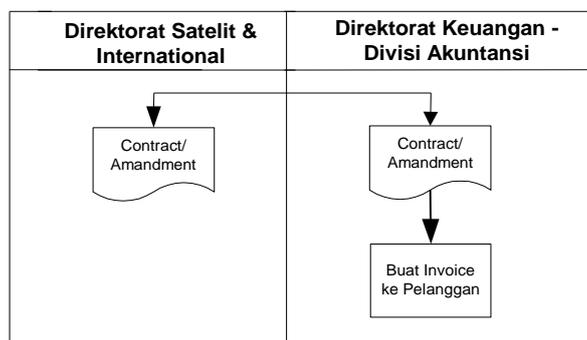
#### a) Sistem Billing GCS Indosat

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:

- 1) Perintah Penagihan bagi pelanggan baru
  - 2) Biaya Pemasangan, Biaya Sewa Tempat
  - 3) Biaya Bulanan dan Sewa Mux
  - 4) Koreksi dan Reduksi Tagihan
  - 5) Perubahan Kecepatan dan Relokasi
- Flowchart Prosedur GCS dapat dilihat dalam Lampiran 1.

#### b) Sistem Billing ex Hutchison

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



Gambar 2. Flowchart Proses Billing Jasa Satelit ex Hutchison

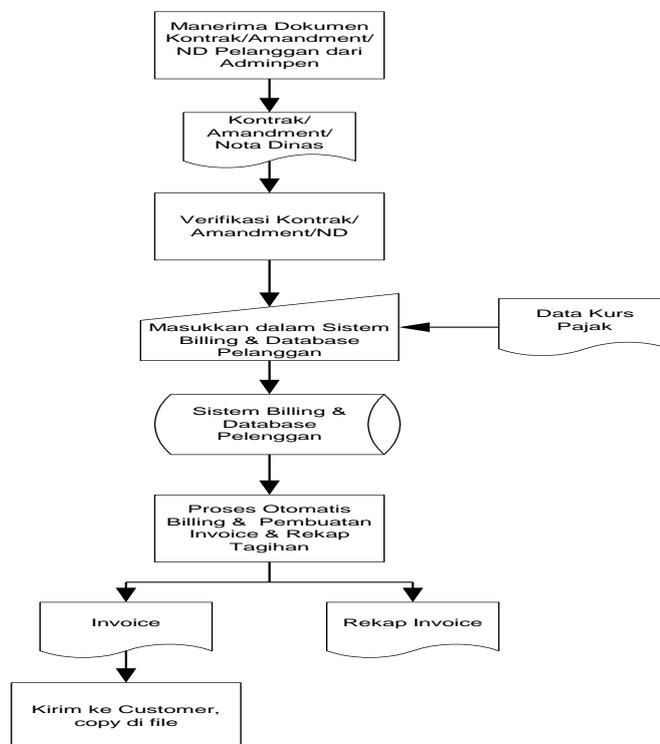
Setelah merger, semua jasa yang digabungkan dalam Sub Dit CRO seyogyanya disesuaikan dengan sistem *billing* yang ada di Sub Dit CRO, yaitu dibuat sistem secara otomatis. Selain itu juga untuk mempermudah pembuatan *billing* dan mengurangi kemungkinan kesalahan penagihan dikarenakan *human error*, sebaiknya untuk jasa transponder *lease* satelit juga dibuatkan sistem seperti yang sudah dibuat pada jasa GCS Indosat Ooredoo. 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.

Tabel 1. Analisis Persoalan Potensial Pembuatan Sistem Billing Jasa

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 processing data	Kompetensi SDM yang kurang	Training sistem billing	Koreksi oleh <i>authorized person</i>	Kontak bagian IT Support
Kerahasiaan data pelanggan	Kontrol yang kurang	Pembatasan otorisasi karyawan	Pemakaian <i>password</i>	Kontak bagian IT Support

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

### 3.2. Piutang Dan Strategi Collection

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

#### a) Strategi *Collection* GCS Indosat Ooredoo

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

- 1) Membuat surat *reminder* pada tanggal N+1 (satu hari setelah *due date*) dan diberi waktu sampai N+8 untuk membayar.
- 2) Koordinasi dengan pelanggan melalui fax, telepon dan kunjungan
- 3) Membuat surat *reminder* ke dua pada N+9 bila pembayaran belum diterima
- 4) Membuat surat pemutusan sementara pada N+11 bila pembayaran belum diterima

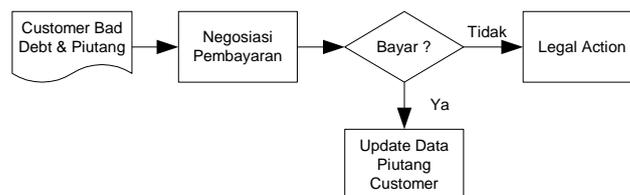
- 5) Klarifikasi dan koordinasi kembali dengan pelanggan
- 6) Membuat surat keputusan permanen pada N+30 bila belum dibayar.
- 7) Koordinasi kembali dengan pelanggan untuk penyelesaian piutang
- 8) Bila gagal, membuat nota dinas penyerahan piutang macet dan dokumen-dokumen pendukungnya kepada VP Perbendaharaan *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 penyelesain 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.

#### b) Strategi Collection ex Hutchison

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 Hutchison

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 Hutchison, 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 2020:

Tabel 2. Tabel Status Piutang Jasa Satelit per 31 Desember 2020

DESCRIPTION	AMOUNT USD	%-age	Remarks
Current Invoice	613,539.40	3%	
Overdue 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%	
<b>TOTAL PIUTANG</b>	<b>21,426,616.91</b>	<b>100%</b>	

Seperti yang telah dijelaskan dalam teori di atas bahwa saldo piutang yang sudah *overdue* 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.

Tabel 3. Tabel Provisi Bad Debt Piutang Jasa Satelit per 31 Desember 2020

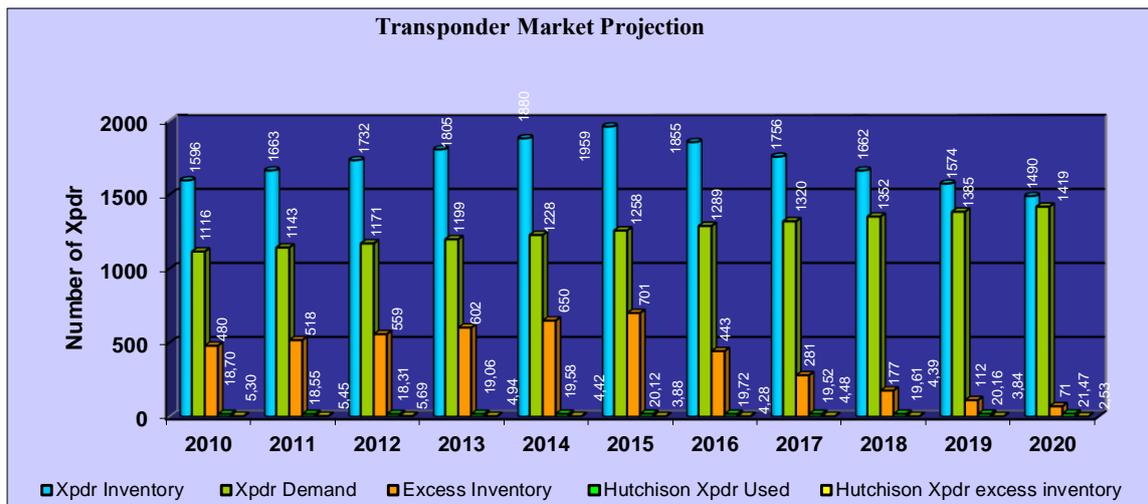
Provisi ( B/S)	Expense ( P/L )	Keterangan	Nilai Provisi
1302001000	7540001000	DomestikTELKOM	310,275,000
1302101000	7540002000	DomestikRP	49,621,802,343
1311001000	7541001000	DomestikTP	21,895,042,032
1311001000	7541001000	OverseasTP	51,567,270,502
<b>Grand Total</b>			<b>123,394,389,876</b>

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 Hutchison. 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 Ooredoo.

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:

- a) **Collateral:** 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.
- b) **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.
- c) **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.
- d) **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 survei atas *supply* dan *demand* satelit di seluruh dunia telah dilakukan oleh Euro Consult pada tahun 2020.

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 Ooredoo, 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* dalam bisnis penyewaan transponder. Adapun analisa potensial problem yang dibuat untuk pembuatan strategi *collection* dapat dilihat dan tabel di bawah ini:

Tabel 5. Analisa Potensial Problem Pembuatan Strategi Collection

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 <i>management</i>	Membuat laporan khusus kepada <i>management</i> tentang pelanggan	Eskalasi langsung 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

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:

- Mengirimkan surat *reminder* pembayaran (1 sampai dengan 3 kali sesuai dengan kontrak)
- Konfirmasi kepada pelanggan melalui telepon atau kunjungan atas adanya tagihan yang sudah jatuh tempo
- Mengundang/mendatangi pelanggan untuk negosiasi pembayaran
- Entertainment* pelanggan jika diperlukan
- Buat laporan khusus dan eskalasi kepada *management* atas piutang pelanggan dan informasikan kemungkinan pemblokiran bila negosiasi pembayaran gagal.
- Untuk piutang yang besar dibuat restrukturisasi piutang (pembayaran dengan cicilan)

- g) Blok Sementara bila negosiasi tidak dapat dijalankan dan pelanggan membandel tidak mau membayar
- h) Negosiasi ulang untuk penyelesaian piutang.
- i) Blok permanen bila negosiasi gagal
- j) 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:

- a) *Character*: Karakter dan Kemauan Pelanggan untuk membayar
- b) *Capacity*: Kemampuan pelanggan untuk memenuhi kewajiban
- c) *Capital*: Cadangan Keuangan Perusahaan
- d) *Collateral*: Aset yang dapat diagunkan jika default
- e) *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 5C pelanggan dapat dilakukan dengan:

- a) Meminta laporan keuangan perusahaan untuk dianalisis
- b) Mendapatkan informasi pelanggan dari bank/lembaga keuangan atau dari perusahaan/anak perusahaan
- c) Pengalaman perusahaan sendiri dari *history* pembayaran dan aktivitas penagihan
- d) Posisi pelanggan dalam bisnis

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

- a) ***Cooperative Customer***: Pelanggan yang mau bekerja sama dengan baik dengan menanggapi dan menunjukkan niat yang baik dalam menyelesaikan tunggakan.
- b) ***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:

**a) *Cooperative Customer***

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

**b) *Non Cooperative Customer***

- 1) 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.
- 2) Jika customer setelah pemutusan mulai melakukan negosiasi pembayaran kembali, maka harus dibuat perjanjian cicilan yang menguntungkan PT Indosat Ooredoo.
- 3) Apabila masih tidak menghormati isi perjanjian dengan wanprestasi dalam pembayaran maka diteruskan ke *corporate* untuk diproses lebih lanjut penyelesaian piutangnya ke Dirjen Piutang dan Lelang Negara.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan data yang sudah disebutkan, penulis dapat menyimpulkan beberapa hal, yaitu:

- a) Walaupun Teknik analisis persoalan potensial (APP) secara sistem perlu pengembangan, namun cukup efektif digunakan untuk menghadapi masalah-masalah yang mungkin timbul 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.
- b) Diharapkan dengan diterapkannya rekomendasi hasil analisis berdasarkan data dan fakta yang terjadi di Divisi CRO Finance, Billing & Collection maka semua permasalahan Penagihan Dan Collection yang sudah atau akan terjadi dapat diatasi dengan baik, sehingga tidak mengganggu pendapatan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Auditing: “*An Integrated Approach*,” Prentice Hall International Editions 1991 oleh Alvin A. Arens & James K. Loebbecke, 1991.
- [2] *Handbook of Financial Analysis, Forecasting & Modelling Prentice Hall Business & Professional Division*,” oleh Joel G Siegel, PHD, CPA & Jae K. Shim Ph. D, 1988.
- [3] Manajemen Keuangan Perusahaan, “*Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan dan Pengambilan Perusahaan Edisi 1995*,” oleh Drs. Lukman Syamsudin, M.A. Standar Akuntansi Indonesia (SAK) Euro Consult Survey, 2000.
- [4] “*Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*,” Edisi ke 9, James C. Horne & John M. Wachowicz, Jr; Prentice Hall International, hal. 263.
- [5] Mulyadi, “*Sistem Akuntansi*,” Penerbit: Salemba Empat Jakarta Selatan, 2016
- [6] “*Financial Accounting*,” oleh Jae K. Shim, Joel G. Siegel Terbitan: McGraw-Hill, 1999.