

## ANALISIS PENGENDALIAN INTERNAL PIUTANG DALAM MEMINIMALISIR PIUTANG TAK TERTAGIH PADA HOTEL ALILA SEMINYAK

I Gede Daka Riyadi Sara, Kadek Jemmy Waciko, Gede Sedana Wibawa Yasa  
Politeknik Negeri Bali Badung

Correspondence		
Email: <a href="mailto:dakariadi24@gmail.com">dakariadi24@gmail.com</a>	No. Telp:	
Submitted: 7 July 2024	Accepted: 16 July 2024	Published: 17 July 2024

### ABSTRAK

Piutang adalah klaim terhadap aset seperti uang, barang, atau jasa yang harus diterima dari pelanggan. Terkadang, piutang ini tidak dapat ditagih karena berbagai alasan, seperti ketidakmampuan atau ketidakmauan pelanggan untuk melunasi kewajibannya kepada perusahaan. Oleh karena itu, pengendalian internal terhadap piutang sangat penting. Pengelolaan yang tepat terhadap piutang memainkan peran kunci dalam perusahaan, terutama dalam hal kebijakan pemberian kredit. Salah satu contoh adalah Hotel Alila Seminyak, sebuah hotel bintang lima yang terletak di Jl. Petitenget No.9, Seminyak, Kec. Kuta Utara, Kabupaten Badung, Bali. Hotel ini menerapkan kebijakan kredit untuk penggunaan jasa kamar dan fasilitas lainnya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian internal piutang di Hotel Alila Seminyak dalam mengurangi risiko piutang yang tidak dapat ditagih. Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif yang menggunakan analisis deskriptif, di mana data dikumpulkan melalui wawancara dan observasi di Hotel Alila Seminyak. Teknik analisis data yang diterapkan adalah analisis deskriptif. Alila Seminyak sudah menerapkan beberapa sub-komponen dari lima komponen pengendalian internal piutang dengan baik. Namun masih terdapat beberapa sub-komponen yang belum diterapkan secara optimal dari prinsip kerangka kerja pengendalian internal *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission* (COSO). Hasil pada penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal atas piutang memerlukan adanya *account receivable*, penerapan *credit limit*, melakukan meeting dengan *Finance Departement*, serta pemberian sanksi berupa denda pada *travel agent* untuk mempertegas tindakan yuridis.

**Kata Kunci:** Analisis, Pengendalian internal piutang, piutang tak tertagih

### ABSTRACT

*Accounts receivable are asset claims in the form of money, goods, or services owed by customers. In some cases, there are often uncollectible receivables from customers. This happens when customers are unable or unwilling to pay their debts to the company. Therefore, internal control over receivables is necessary. Proper internal control over receivables plays an important role in companies, especially controls related to credit policies. Alila Seminyak Hotel is a five-star hotel located at Jl. Petitenget No.9, Seminyak, Kec. Kuta Utara, Kabupaten Badung, Bali, which implements a credit policy for the use of room services and other facilities. Therefore, this research aims to determine the effectiveness of internal control over receivables at Alila Seminyak Hotel in minimizing uncollectible receivables. This research uses a qualitative method with descriptive analysis, collecting data through interviews and observations conducted at Alila Seminyak Hotel. The data analysis technique used is descriptive analysis. Alila Seminyak has implemented several sub-components of the five internal control components over receivables well. However, there are still some sub-components that have not been optimally implemented according to the principles of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) internal control framework. The results of the study indicate that the internal control system over receivables requires the presence of accounts receivable, the implementation of credit limits, meetings with the Finance Department, and the imposition of sanctions in the form of fines on travel agents to reinforce legal actions.*

**Keywords:** Analysis, Internal Control of Receivables, Uncollectible Receivables

### PENDAHULUAN

Bali yang terkenal dengan julukan "Pulau Dewata" atau "Pulau Seribu Pura", menjadi salah satu destinasi pariwisata utama di Indonesia karena keindahan alamnya, keberagaman budaya, dan tradisi yang kental. Pertumbuhan sektor pariwisata di Bali, yang tersebar di delapan kabupaten dan satu kota, dapat diamati dari peningkatan pembangunan berbagai

sarana akomodasi, termasuk hotel. Menurut (Hendriyani, 2023, p. 1) Hospitality menjadi sebuah keunggulan yang juga menjadi ciri khas dari SDM dan masyarakat Indonesia. Oleh karena itu, diharapkan bahwa pembelajaran dan layanan yang disediakan harus dilakukan dengan optimal.

Hotel adalah jenis akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruh bangunan yang tersedia untuk menyediakan layanan penginapan, makanan, minuman, dan layanan pendukung lainnya. Hotel berperan sebagai tempat sementara yang tersedia untuk umum, dioperasikan secara komersial dengan mempertimbangkan keuntungan dan kerugian, serta bertujuan untuk memperoleh keuntungan finansial sebagai tujuannya. (Sudarso, 2016, p. 20).

Terdapat 498 bisnis hotel di tahun 2022 yang tersebar di seluruh provinsi Bali (Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, 2022). Hal ini tentunya akan membuat persaingan bisnis perhotelan akan semakin ketat. Oleh karena meningkatnya persaingan, manajemen hotel harus menentukan strategi yang tepat untuk menarik pelanggan dan mencapai tujuan yang ditetapkan untuk keberlanjutan hotel.

Strategi adalah alat yang penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi merupakan keahlian bagi individu atau kelompok untuk menggunakan kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui metode yang dianggap efektif dan efisien (V, 2023, p. 1). Salah satu strategi hotel yang dapat diterapkan adalah menjalin kerjasama dengan agen perjalanan untuk meningkatkan penjualan dan pendapatan hotel. Banyak wisatawan yang mengunjungi Bali lebih memilih menggunakan jasa agen perjalanan karena dianggap lebih praktis dan mudah diakses di mana saja. Ketergantungan antara hotel dan agen perjalanan saling membutuhkan satu sama lain. Namun, kerjasama ini dapat menghasilkan penjualan kredit, yang mengakibatkan munculnya piutang bagi pihak yang memberikan kredit dan hutang bagi pihak yang menerimanya, seperti agen perjalanan. Kebijakan penjualan kredit ini dapat mengakibatkan timbulnya hak penagihan piutang sebagai konsekuensi dari transaksi tersebut.

Piutang adalah hak klaim terhadap aset seperti uang, barang, atau jasa dari pihak pelanggan. Dalam konteks pelaporan keuangan, piutang dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu piutang lancar dan piutang tidak lancar. Piutang lancar merujuk pada klaim yang diharapkan dapat ditagih dalam satu tahun atau dalam siklus operasi perusahaan, tergantung pada periode yang lebih panjang. (Pradnya Dewi & Purnama Pradnyani, 2022, p. 118). Aset perusahaan dalam bentuk piutang diharapkan seluruhnya dapat terealisasi dalam bentuk kas, akan tetapi dalam pembayaran piutang sering kali mengalami kendala. Dengan adanya piutang tak tertagih menyebabkan modal perusahaan tertanam dalam bentuk piutang, sehingga menyebabkan kecil kemungkinan pihak hotel untuk menggunakannya sebagai modal kerja dalam kegiatan operasional selanjutnya.

Pengendalian internal terhadap piutang diperlukan untuk mengurangi risiko piutang yang tidak tertagih akibat keterlambatan dalam pengumpulan piutang dari pihak agen perjalanan. Menurut COSO sebagaimana dikutip dalam jurnal (Pilat, 2016, p. 684), pengendalian internal merupakan serangkaian tindakan yang mencakup seluruh proses dalam suatu organisasi. Pengendalian internal ini terintegrasi dalam proses manajemen dasar, yakni perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan.

Pengendalian internal yang efektif terhadap piutang memainkan peran penting dalam perusahaan, khususnya dalam mengatur kebijakan pemberian kredit. Pengendalian ini fokus pada proses evaluasi terhadap kredibilitas debitur, di mana hanya debitur yang terbukti memiliki kredibilitas yang baik yang dapat diberikan kredit. Dengan demikian, diharapkan piutang dapat ditagih atau risiko piutang tidak tertagih dapat diminimalkan. (Gunawan, 2021, p. 1)

Hotel Alila Seminyak merupakan hotel berbintang lima yang terletak di Jl. Petitenget

No.9, Seminyak, Kec. Kuta Utara, Kabupaten Badung, Bali yang menerapkan kebijakan kredit atas penggunaan jasa kamar dan fasilitas lainnya. Penjualan kredit ini dimaksudkan untuk meningkatkan volume penjualan, meningkatkan laba serta pihak konsumen menggunakan kebijakan ini dalam menjalin kerjasama dengan hotel Alila Seminyak. Penjualan kredit juga memiliki dampak negatif yaitu hotel akan dihadapkan pada risiko tidak tertagihnya seluruh piutang atau sebagian piutang, risiko tertanamnya modal dalam piutang dan adanya kecenderungan keterlambatan dalam pengumpulan piutang.

Berdasarkan operasional di hotel Hotel Alila Seminyak, salah satu fungsi manajemen yaitu *controlling* yang meliputi pengawasan atau pengendalian diterapkan di bagian *account receivable* yang bertugas untuk menagih piutang. Pengendalian internal di bagian *account receivable* berfungsi untuk mengurangi terjadinya penyimpangan atau kesalahan selama proses pemberian kredit kepada calon debitur serta proses penagihan piutang. Pengendalian dalam pemberian kredit ini meliputi proses penyeleksian calon debitur serta penetapan *credit limit* yang akan diberikan kepada calon debitur. Sedangkan pengendalian pada proses penagihan piutang dimulai dari membuat *invoice*, mengirimkan *invoice*, serta menerima pembayaran dari pihak debitur.

**Tabel 1. Data Tingkat Perputaran Piutang dan Hari Rata-Rata Penagihan Piutang di Hotel Alila Seminyak Peride 2021-2023**

No	Keterangan	Tahun		
		2021 (Rp)	2022 (Rp)	2023 (Rp)
1	Piutang awal (a)	161,162,796.70	1,732,180,988.75	1,888,618,826.97
2	Penjualan kredit (b)	3,854,581,553.13	18,987,129,984.15	14,240,347,488.11
3	Total piutang (c = a + b)	4,015,744,349.83	20,719,310,972.90	16,128,966,315.08
4	Pembayaran Credit (d)	2,283,563,361.90	18,830,692,145.93	11,757,560,596.21
5	Piutang Akhir (e = c - d)	1,732,180,987.93	1,888,618,826.97	4,371,405,718.87
6	Rata-rata Piutang (f=(a+e)/2)	946,671,892.32	1,810,399,907.86	3,130,012,272.92
7	Tingkat Perputaran Piutang (g=b/f)	4 Kali	10 Kali	4 Kali
8	Hari rata-rata pengumpulan piutang (h=365/g)	89 Hari	34 Hari	80 Hari

Sumber : *Finance Department* Hotel Alila Seminyak (data diolah)

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel 1, terlihat bahwa terjadi penurunan tingkat perputaran piutang dan peningkatan tenggang waktu pengumpulan piutang dari waktu ke waktu. Pada tahun 2021, tingkat perputaran piutang adalah (data tidak tersedia), tahun 2022 adalah 10 kali, dan tahun 2023 adalah 8 kali. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat perputaran piutang yang terjadi lebih rendah dibandingkan dengan target tingkat perputaran piutang Hotel

Alila Seminyak sebesar 12 kali dalam setahun. Demikian pula, dalam hal hari rata-rata pengumpulan piutang, terlihat bahwa pada tahun 2021 mencapai 89 hari, tahun 2022 mencatat 34 hari, dan tahun 2023 adalah 80 hari. Hal ini berarti rata-rata hari pengumpulan piutang melebihi batas yang ditetapkan di Hotel Alila Seminyak, yang seharusnya adalah 30 hari.

Adanya saldo piutang yang belum terbayar, tingkat perputaran piutang yang lambat, dan rata-rata hari untuk pengumpulan piutang yang lama berdampak pada hotel berupa modal tertanam dalam bentuk piutang dan arus kas yang ada. Jika tingkat perputaran dan rata-rata hari pengumpulan piutang kurang dari yang ditetapkan, maka berdasarkan kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa proses pengumpulan piutang di Hotel Alila Seminyak dianggap belum cukup baik.

Berdasarkan uraian di atas, penagihan piutang di Hotel Alila Seminyak tidak berjalan seperti yang diharapkan, sehingga modal tertanam dalam bentuk piutang yang semakin besar, yang berpotensi menimbulkan risiko tak tertagihnya piutang. Pengendalian internal piutang diperlukan untuk menghindari risiko piutang tidak tertagih. Dengan demikian peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "**Analisis Pengendalian Internal Piutang dalam Meminimalisir Piutang Tak Tertagih Pada Hotel Alila Seminyak**"

## METODELOGI PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Berdasarkan masalah yang ada dalam penelitian ini, jenis penelitian yang diterapkan adalah deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2022, p. 7), penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif dan lebih menekankan makna secara mendalam dari suatu gejala. Penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi nilai variabel secara mandiri tanpa melakukan perbandingan atau hubungan antara variabel. Penelitian deskriptif kualitatif dimaksudkan untuk menggambarkan objek penelitian secara obyektif dengan mendeskripsikan masalah yang telah diidentifikasi pada tahap penelitian.

### Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan pada Hotel Alila Seminyak yang berlokasi di Jl. Petitenget No.9, Seminyak, Kec. Kuta Utara, Kabupaten Badung, Bali.

### Obyek Penelitian

Menurut Sugiyono (2022, p. 38) objek penelitian merujuk pada atribut, sifat, atau nilai yang bervariasi dan ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan ditarik kesimpulannya. Penelitian kualitatif dilakukan pada objek yang alami, yang berkembang secara alami tanpa manipulasi dari peneliti, dan kehadiran peneliti tidak secara signifikan memengaruhi dinamika objek tersebut.

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah pengujian pengendalian internal dalam meminimalisir piutang tak tertagih pada Hotel Alila Seminyak.

### Sumber Data

Sumber data terbagi menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2022, p. 104) Data primer yang digunakan adalah sumber data yang diperoleh dari lapangan dengan mengamati atau mewawancarai. Menurut Jemmy Waciko (2022, p. 37) Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu badan/individu secara langsung dari obyeknya. Maka data primer adalah data yang dikumpulkan secara khusus atau sendiri melalui observasi, wawancara dan kuisioner. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara mengenai kebijakan piutang, standar pemberian piutang/kredit, dan kebijakan pengumpulan dan penagihan piutang pada hotel Alila Seminyak.

Menurut Sugiyono (2022, p. 104) Data sekunder dalam penelitian kualitatif merujuk pada penggunaan data yang sudah ada dan dikumpulkan oleh orang atau organisasi lain untuk tujuan lain, dan digunakan ulang oleh peneliti untuk mendukung analisis dan temuan penelitian kualitatif. Menurut Jemmy Waciko (2022, p. 38) Data sekunder merujuk kepada informasi yang telah ada, sudah dikumpulkan, dan diolah oleh pihak lain sebelumnya. Data ini bisa berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang tersusun dalam arsip yang bisa berupa publikasi maupun tidak. Dalam penelitian ini, data sekunder mencakup informasi seperti penjualan kredit, tingkat perputaran piutang, dan daftar umur piutang yang terdapat di Hotel Alila Seminyak.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan ialah :  
Observasi

Menurut Sugiyono (2022, p. 109) Observasi melibatkan pengamatan langsung terhadap objek atau subjek yang sedang diteliti. Pengamatan bisa dilakukan dengan pendekatan yang tidak terstruktur dan tidak dipersiapkan secara sistematis. Observasi merupakan metode pengumpulan data di mana peneliti melakukan pengamatan langsung di tempat penelitian, mencatat hasilnya, dan kemudian mengolahnya untuk analisis lebih lanjut. Observasi dilakukan untuk mencocokkan hasil wawancara dan dokumentasi dengan keadaan yang sebenarnya pada perusahaan.

### **Dokumentasi**

Teknik dokumentasi melibatkan pengumpulan data dari dokumen tertulis, rekaman dan dokumentasi visual lainnya. Ini bisa mencakup studi dokumen seperti surat, laporan, catatan, atau analisis konten dari materi tertentu. dokumentasi sangat berguna untuk menggali data historis, kebijakan, atau rekaman yang sudah ada. Dokumentasi merupakan pendukung penting bagi hasil penelitian dari observasi dan wawancara agar lebih dapat dipercaya. Dalam teknik ini, peneliti perlu menyelidiki dan memahami dokumen-dokumen yang menjadi fokus penelitian, yang mencakup semua kegiatan terkait pengendalian internal yang dilakukan untuk mengurangi risiko piutang tak tertagih.

### **Wawancara**

Peneliti menggunakan teknik wawancara Wawancara Mendalam (in-depth interview), yang termasuk dalam kategori wawancara semi-struktur. Pendekatan ini bertujuan untuk mengeksplorasi permasalahan secara lebih terbuka, di mana narasumber diundang untuk menyampaikan pendapat dan ide-idenya. Dalam proses wawancara, peneliti perlu mendengarkan dengan seksama dan mencatat semua yang disampaikan oleh narasumber, seperti yang dilakukan dalam wawancara dengan Bapak Ardhita Eryawan di Bagian Account Receivable (Sugiyoni, 2017, p. 233). Wawancara mendalam jenis semi-struktur ini merupakan gabungan dari wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Peneliti menyusun instrumen penelitian dalam bentuk pertanyaan tertulis, namun tidak memberikan pilihan jawaban alternatif kepada narasumber.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif, yang merupakan metode untuk menggambarkan dan menguraikan data secara mendetail, menjelaskan, dan menarik kesimpulan dari data yang diperoleh. Informasi yang terkumpul dari wawancara, pengamatan, dan dokumentasi adalah data awal yang perlu diolah sebelum dapat dijadikan sebagai data akhir yang siap untuk dianalisis secara menyeluruh guna menghasilkan

kesimpulan. Oleh karena itu, diperlukan tiga tahap analisis data untuk mengolahnya dengan baik.

a) Reduksi Data (*Data Reduction*)

Setelah pengumpulan data, langkah berikutnya adalah melakukan reduksi data, yang bertujuan untuk memilih informasi yang relevan dan mengarahkan fokus pada data yang dapat membantu dalam memecahkan masalah atau menjawab pertanyaan penelitian. Selanjutnya, informasi yang relevan akan disederhanakan dan disusun secara sistematis. Dalam proses reduksi data ini, hanya informasi yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yang dipertahankan, sedangkan informasi yang tidak relevan dihilangkan. Pada tahap ini, peneliti memusatkan pertanyaannya kepada narasumber dan mengurangi data yang akan diteliti, seperti jumlah piutang pada *Travel Agent*.

b) Penyajian Data (*Data Display*)

Kemudian, data akan disajikan. Penyajian ini dapat berbentuk tulisan, gambar, tabel, diagram alir, dan lain sebagainya. Tujuannya adalah untuk menggabungkan informasi sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas tentang situasi yang sedang terjadi. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan melalui rangkuman hasil wawancara dan tabel data.

c) Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah tahap deduksi atau verifikasi. Pada tahap ini, berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung oleh bukti yang kuat, valid, dan konsisten dengan tahap pengumpulan data. Kesimpulan ini merupakan jawaban terhadap rumusan masalah dan pertanyaan yang telah diajukan oleh peneliti sejak awal.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis dan Pembahasan

Penelitian ini berfokus dalam menganalisis dan mengevaluasi pengendalian internal piutang di Hotel Alila dengan menggunakan *COSO Framework* serta Memberikan saran untuk meningkatkan efektivitas pengendalian internal dalam mengurangi piutang tak tertagih, hasil penelitian ini dijelaskan berdasarkan lima elemen pengendalian internal, yaitu Lingkungan Pengendalian (*control environment*), Penilaian Risiko (*risk assessment*), Aktivitas Pengendalian (*control activities*), Informasi dan Komunikasi (*information and communication*), serta Pemantauan (*monitoring*).

### Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan secara *Deep Interview* kepada Bapak Ardhita Eryawan, komponen lingkungan pengendalian (*Control Environment*) di Alila Seminyak sebagai berikut :

- 1) Alila Seminyak terdapat nilai-nilai etika secara formal yang tertuang dalam *Job Description*, pada *Account Receivable* nilai-nilai etika tersebut diantaranya integritas, akuntabilitas, penyusunan *report*, kesesuaian antara *report* dengan *postingan* system dan kemampuan meng-komunikasikan *report* baik lisan maupun tulisan
- 2) Alila Seminyak dalam pengawasan piutangnya dilakukan *Account Receivable* dan diawasi oleh *Accountant*, kemudian untuk *approval* diawasi oleh *Assistance Director of Finance* serta dilakukan audit secara rutin yang dilakukan oleh *corporate* setiap 6 bulan sekali.
- 3) *Finance Department* Alila Seminyak memiliki struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional wewenang dengan tegas dan memadai.
- 4) *Account Receivable* Alila Seminyak memiliki uraian tugas atau *job description*. Tugas dan tanggung jawab bagian *Account Receivable* Alila Seminyak yaitu diantaranya

melakukan pengecekan atas calon debitur yang mengajukan fasilitas kredit, membuat daily dan monthly report sesuai prosedur, membuat invoice dan memonitor pembayaran piutang, menyiapkan, mengevaluasi dan menginformasikan partner history ke departmen terkait, memonitor umur piutang, mengkonfirmasi jadwal *collect* ke bagian *collector*, dan mengerjakan tugas-tugas lain yang ditugaskan oleh atasan.

- 5) *Account receivable* yang memiliki uraian tugas juga memiliki SOP (*Standart Operating Procedure*) sebagai pedoman atau petunjuk yang lebih rinci untuk menjalankan tugas seperti yang tertulis pada *job description*. Untuk SOP (*Standart Operating Procedure*) di *Account Receivable* Alila Seminyak dibagi menjadi SOP Langsung dan SOP yang diberikan oleh *Coorporate (Hyatt)*.
- 6) Pelatihan karyawan atau *Training* pada bagian *Account Receivable* di Alila Seminyak secara khusus (internal hotel) sudah ada namun tidak mencakup kecakapan dalam bidang *costing* dan piutang. Selain itu, terdapat juga pelatihan karyawan *Account Receivable* diluar internal hotel yaitu di *Hotel Credit Manager Association (HCMA)* yang di datangi oleh seluruh *Account Receivable* dari hotel lain yang akan membahas mengenai *job description* dari *Account Receivable* itu sendiri.
- 7) Terdapat evaluasi karyawan di *Finance Department* yaitu *Appraisal*. *Appraisal* merupakan penilaian setiap semester bagaimana kinerja karyawannya selama 6 bulan apakah mengalami masalah ataupun tidak.
- 8) *Finance Department* Alila Seminyak memiliki *system reward* yang diberikan langsung oleh *Department Head* atau *Director of Finance* berupa promosi atau *adjustment basic salary*.

### Penilaian Resiko (*Risk Assesment*)

Berdasarkan hasil wawancara, komponen penilaian resiko (*risk assement*) di Alila Seminyak sebagai berikut :

- 1) Penaksiran risiko dalam pengendalian internal yang dilakukan oleh hotel Alila Seminyak untuk menyeleksi calon debitur atau *travel agent* dalam pemberian *credit facility* atau fasilitas kredit yaitu mengacu pada SOP kebijakan kredit dalam melakukan pemberian kredit. Selanjutnya, akan di diskusikan mengenai *credit limit* yang akan ditetapkan oleh pihak hotel dengan pihak *travel agent*. SOP kebijakan kredit meliputi:
  - Pemberian *Credit Facility*

Salah satu langkah untuk mendapatkan persetujuan kredit adalah dengan calon debitur mengajukan *form credit application* yang didapatkan melalui kesepakatan dengan pihak *sales and marketing*. Adapun prosedur yang harus dilaksanakan yaitu mengisi *form credit application* serta melakukan perjanjian harga kamar (*contract rate*) dengan pihak *sales and marketing*, menyetujui periode pembayaran dalam kurun waktu 30 hari dari tanggal *check out*, *form credit application* yang telah dilengkapi dan *summary reference check* yang telah dibuat oleh *account receivable* diberikan kepada *accountant* untuk dievaluasi terlebih dahulu, setelah dievaluasi form tersebut direkomendasikan dan diserahkan ke *director of finance* atau *assistance director of finace* lalu ke *general manager* untuk mendapatkan persetujuan final. Dalam menyeleksi calon debitur disebut *credit facility reference check*. Sebelum hotel memberikan fasilitas kredit kepada *travel agent* wajib melakukan *credit facility reference check* ke setiap properti atau hotel yang sudah memberikan fasilitas kredit kepada *travel agent* tersebut. Salah satu caranya yaitu dengan melihat *form credit application* yang sudah diisi sebelumnya, di dalam form ini berisi hotel-hotel yang

sudah bekerja sama dengan *travel agent* tersebut dan pihak hotel akan menghubunginya. Hal yang perlu diperhatikan setelah mendapatkan informasi dari properti atau hotel yang sudah pernah bekerjasama dengan *travel agent* tersebut yaitu *payment term* (30 hari yang telah ditetapkan Alila Seminyak), *production* (seberapa banyak *travel agent* tersebut membawa tamu ke hotel), *payment* (bagaimanakah pembayarannya, apakah sudah konsisten atau sering terlambat). Setelah *credit facility reference check* dilakukan kemudian *account receivable* akan membuat hasil *reference check* berupa *summary*, yang selanjutnya manajemen hotel akan memutuskan apakah akan diberikan fasilitas kredit kepada *travel agent* tersebut atau tidak.

- *Credit Limit*

Tahapan kedua setelah memberikan fasilitas kredit kepada *travel agent*, selanjutnya hotel menentukan besaran *credit limit* yang akan diberikan. *Credit Limit* merupakan jumlah maksimum transaksi yang diizinkan oleh Alila Seminyak kepada perusahaan yang telah terdaftar untuk memperoleh kredit. Nominalnya sendiri ditentukan oleh *director of sales & marketing* sesuai kesepakatan *travel agent* besarnya *credit limit* dimulai dari \$5.000 sampai dengan \$100.000. Berlandaskan hasil wawancara diketahui bahwa tidak ada form khusus buat *credit limit* pada Alila Seminyak. Hanya ada *total credit limit* yang diajukan oleh *travel agent* pada *form credit application*. Alhasil, nominal *credit limit* yang telah ditetapkan sebelumnya tidak direalisasikan sebagaimana mestinya. Contoh kasus lainnya adalah ketika *travel agent* yang mempunyai *credit limit* sebesar \$5.000, namun total *production* yang diberikan melebihi \$5.000. Meskipun melebihi nominal *credit limit*, pihak hotel akan menerima saja hal tersebut karena total *production* yang diberikan besar. Tindakan ini akan menyebabkan risiko piutang tak tertagih semakin besar.

### Aktivitas Pengendalian (*Control Enviroment*)

Berdasarkan hasil wawancara, komponen Aktivitas Pengendalian (*Control Enviroment*) di Alila Seminyak sebagai berikut :

- 1) Dokumen yang dibutuhkan terkait penagihan piutang yaitu *invoice* dan *voucher* sedangkan dokumen dalam pengumpulan piutang yaitu bukti transfer atau kwitansi pembayaran.
- 2) Terdapat proses penagihan piutang di Alila Seminyak yang mengacu pada SOP yang ditetapkan yaitu :
  - Menerima laporan dari front office tentang sales yang harus ditagih ke *travel agent*.
  - Antara agent dengan hotel harus mempunyai kontrak *rate* sebagai perjanjian kredit antara kedua belah pihak.
  - *Account receivable* menerima laporan tamu/group yang telah *checkout* dan pembayaran tagihannya melalui *travel agent*.
  - Mempersiapkan *invoice* dengan dokumen pendukungnya yaitu Folio (*Master Bill City Ledger*), *Reservation Form* (*room rate*, nama tamu, nomor kamar, tanggal *check-in* dan *check-out*). *Registration Card*, *Voucher* dan *foto copy* kartu identitas.
  - *Print out invoice, back up* dengan dokumen, ajukan ke *accountant* untuk diperiksa dan ditandatangani.
  - Setelah ditandatangani *invoice* siap dikirim ke *travel agent* melalui *email* atau dibawa langsung ke alamat *travel agent* tersebut. Pihak *travel agent* akan

- mencocokkan *invoice* yang dikirim pihak hotel dengan laporan yang ada di *travel agent*. Jika sudah benar akan dilakukan proses pembayaran piutangnya.
- Posting transaksi tersebut ke *Aged Trial Balanced of Account Receivable* pada bagian debit untuk menambah piutangnya
  - Follow up schedule pembayaran *invoice* yang sudah dikirimkan
  - *Account receivable* mereview *invoice-invoice* yang akan segera jatuh tempo berdasarkan *Aged Trial Balanced of Account Receivable* dan *term of payment* pada kontrak *rate*.
  - *Invoice* yang segera jatuh tempo diminta konfirmasinya ke *travel agent* mengenai tanggal pembayarannya.
  - Menyiapkan daftar tagihan untuk *dicollect* oleh *collector*.
  - Menerima bukti pembayaran dari *travel agent* dan di lampirkan pada laporan sebelumnya.
  - *Collector* mencari rekening koran ke bank.
  - Pihak *account receivable* akan mencocokkan bukti pembayaran yang dikirim dengan rekening koran yang diterima dari *collector*.
  - Mencatat pembayaran piutang di *Daily Collection Report* dan posting di *Aged Trial Balanced of Account Receivable*, dipindahkan nominal piutang dari debit ke kredit dan menghapus umur piutangnya sehingga pada *last balance* akan menjadi 0 atau piutangnya sudah berkurang atau terbayarkan.

Namun, masih adanya penyimpang selama proses penagihan piutang dimana ketidaklengkapan *voucher* dan *correspondence* yang diterima pihak *account receivable* akan menjadi hambatan dalam proses pembuatan *invoice*. Selain itu, *invoice* yang sudah dikirim, dikembalikan lagi karena terdapat perbedaan *room rate* didalam kontrak yang dimiliki di *finance* dengan bagian *sales & marketing*. Hal ini disebabkan karena bagian *sales & marketing* tidak menyampaikan *update* dari *contract rate* ke bagian *account receivable*.

- 3) Pemisahan tugas di Alila Seminyak sudah sesuai dengan bidangnya yang mengacu pada struktur organisasi yang ditetapkan
- 4) Alila Seminyak dalam mereview karyawannya tidak dilakukan secara khusus, hanya dilakukan dengan cara melihat langsung dari kegiatan-kegiatan sehari-hari yang dilakukannya.

### Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Berdasarkan hasil wawancara, komponen Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*) di Alila Seminyak :

- 1) Informasi dan komunikasi yang dilakukan di *account receivable* Alila Seminyak hanya secara personal (baik secara verbal dan non verbal) tidak adanya meeting mingguan atau bulanan yang dilakukan di *Finance Department*, sehingga ketika adanya informasi yang perlu disampaikan dengan pihak terkait. Bagian *account receivable* akan mengirimkan email tersebut ke bagian yang terkait baik dengan pihak internal maupun pihak eksternal hotel.

### Pemantuan (*Monitoring*)

Berdasarkan hasil wawancara, komponen Pemantuan (*Monitoring*) di Alila Seminyak :

- 1) Alila Seminyak melakukan evaluasi berkelanjutan untuk piutang-piutang yang melewati batas jatuh tempo atau melewati 30 hari yang dapat dilihat pada *Aged Trial Balanced of Account Receivable*. *Account Receivable* biasanya akan

melakukan *Credit Meeting* atau bertanya secara personal kepada pihak *Sales and Marketing, Food and Beverage*, atau *Front Office* mengenai *Travel Agent* yang belum bisa melunasi piutangnya. Pihak hotel akan melakukan tindakan seperti mengirim surat peringatan dan pihak hotel akan menghubungi *travel agent* melalui telepon untuk mengingatkan bahwa piutang sudah jatuh tempo, dan melakukan kunjungan personal. Pihak hotel tidak melakukan tindakan melalui jalur hukum karena pihak hotel masih memperhitungkan rasa kemanusiaan.

- 2) Tindakan yang dilakukan oleh *Account Receivable* Alila Seminyak jika *travel agent* terlambat melakukan pembayaran yaitu diawali dengan konfirmasi terlebih dahulu dengan pihak *travel agent*. Konfirmasi yang dimaksud ialah mengirimkan *Statement of Account* (*summary* piutang *travel agent* yang belum dibayarkan). Kemudian mengirimkan *email*, apabila tidak ada respon maka selanjutnya *travel agent* akan dihubungi melalui telepon. Sanksi yang diberikan kepada *travel agent* yang terlambat membayar maka untuk tamu berikutnya yang menginap di Alila Seminyak akan di minta pembayaran secara *pre-payment* di hotel dan mencabut fasilitas kreditnya, namun tetap harus dengan persetujuan dari *Accountant, Director of Finance, Director of Sales and Marketing* kemudian *approval General Manager*.

### Tambahan

Berdasarkan hasil wawancara :

- 1) Sumber piutang di Alila Seminyak berasal dari *Travel Agent* dan *Credit Card*.
- 2) Penyebab dari keterlambatan penagihan maupun pengumpulan piutang di Alila Seminyak yaitu Perubahan *PIC (Person in Charge)* dari pihak *Travel Agent*. Hal ini dapat mempengaruhi keterlambatan dalam pengumpulan piutang karena *email* sudah terkirimkan ke pihak *travel agent* tetapi yang menerima *email* ternyata telah *resign* atau digantikan oleh orang lain. Selain itu bisa saja karena kondisi ekonomi yang dapat berpengaruh terhadap kestabilan perusahaan beberapa *travel agent* yang dapat menghambat kemampuan dalam membayar kewajibannya. Namun, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya adapun penyebab keterlambatan penagihan maupun pengumpulan piutang *travel agent* sebagai berikut:
  - Standar kredit yang digunakan dalam pemilihan calon debitur (*travel agent*) belum diterapkan secara maksimal karena *The 5C's of Credit* belum diterapkan secara keseluruhan.
  - Alila Seminyak tidak merealisasikan *credit limit* secara konsisten pada setiap *travel agent*.
  - Masih adanya penyimpang selama proses penagihan piutang.
  - Tindakan penagihan piutang terhadap *travel agent* yang belum membayar lewat dari 30 hari. Pihak hotel tidak menindaklanjuti permasalahan dalam penagihan piutang melalui jalur hukum.
- 3) Keterlambatan dalam pembayaran piutang pasti akan berdampak pada *departemen* lain, seperti mengurangi anggaran yang dialokasikan oleh *departemen* lainnya. Hal ini dapat mengakibatkan gangguan pada kegiatan operasional hotel berikutnya.
- 4) Berdasarkan hasil wawancara dengan *account receivable* Alila Seminyak, bahwa pelaksanaan pengendalian internal piutang sangat membantu dalam mengatasi keterlambatan dalam pembayaran piutang oleh *travel agent* karena

berkaitan dengan operasional hotel. Pengendalian internal terhadap piutang in memegang peranan penting pada perusahaan yaitu meminimalkan timbulnya piutang tak tertagih.

**Implikasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan data yang telah terkumpul dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan bagian *account receivable* di Alila Seminyak maka hasil tersebut dapat dibandingkan antara prinsip pengendalian internal menurut COSO dengan kenyataan yang diimplementasikan di Alila Seminyak. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis berdasarkan lima elemen pengendalian internal, yaitu Lingkungan Pengendalian (*control environment*), Penilaian Risiko (*risk assessment*), Aktivitas Pengendalian (*control activities*), Informasi dan Komunikasi (*information and communication*), serta Pemantauan (*monitoring*). Dilakukan perbandingan dengan masing-masing indikator yang mengacu pada desain kerangka kerja pengendalian internal COSO Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). Perbandingan ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana pengendalian internal administratif yang dijalankan di Alila Seminyak, khususnya pada bagian piutang.

**a. Lingkungan Pengendalian (*Control Enviroment*)**

**1) Aspek Integritas dan nilai-nilai etika**

Sub Komponen	Indikator	Temuan	Dampak	Terpenuhi/Tidak
Aspek Integritas dan nilai-nilai etika	Nilai-nilai etika di buat secara formal dan upaya perusahaan untuk dapat menerapkan nilai-nilai tersebut	Alila Seminyak sudah menerapkan nilai-nilai etika yang diinformasikan oleh atasannya pada setiap bagian, dan nilai-nilai etika tersebut telah dibuat secara formal dan/atau tertulis di <i>Job Description</i>	Meminimalisir kecurangan yang dilakukan karyawan di setiap bagian ( <i>department</i> )	Terpenuhi

**Tabel 2 Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Aspek Integritas dan Nilai-Nilai Etika**

Nilai-nilai etika di buat secara formal dan upaya perusahaan untuk dapat menerapkan nilai-nilai tersebut, sehingga dapat memiliki integritas yang tinggi Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). Alila Seminyak sudah menerapkan nilai-nilai etika yang diinformasikan oleh atasannya pada setiap bagian dan nilai-nilai etika tersebut telah dibuat secara formal di *Job Description*. Bagian *account receivable* sudah menerapkan nilai-nilai etika tersebut baik sesama rekan kerja maupun pihak eksternal seperti *travel agent*. Nilai-nilai etika di Alila Seminyak sudah dibuat secara formal dan tertulis di *Job Description* hal ini dapat meminimalisir terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh karyawan di setiap bagian (*department*).

**2) Melaksanakan tanggung jawab pengawasan**

Sub Komponen	Indikator	Temuan	Dampak	Terpenuhi/Tidak
Melaksanakan tanggung jawab pengawasan	Adanya audit yang dilakukan oleh dewan pengawas ( <i>corporate</i> )	Alila Seminyak dalam pengawasan piutangnya dilakukan oleh <i>Accountant</i> , kemudian untuk approval diawasi oleh <i>Assistance Directur of Finance</i> serta dilakukan audit secara rutin yang dilakukan oleh <i>corporate</i> setiap 6 bulan sekali	Meminimalkan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan serta dapat mengetahui dengan segera jika ditemukan penyimpangan dan/atau kesalahan data yang dilakukan	Terpenuhi

**Tabel 3 Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Melaksanakan Tanggung Jawab Pengawasan**

Adanya audit yang dilakukan oleh dewan komisaris atau dewan pengawas Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). Alila Seminyak dalam pengawasan piutangnya dilakukan oleh *Accountant*, kemudian untuk *approval* diawasi oleh *Assistance Director of Finance* serta dilakukan audit secara rutin yang dilakukan oleh *corporate* setiap 6 bulan sekali. Hal tersebut dapat meminimalkan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan serta dapat mengetahui dengan segera jika ditemukan penyimpangan dan/atau kesalahan data yang dilakukan.

3) Struktur organisasi serta pembagian wewenang dan tanggung jawab

Sub Komponen	Indikator	Temuan	Dampak	Terpenuhi/Tidak
Struktur organisasi serta pembagian wewenang dan tanggung jawab	Terdapat struktur pada setiap <i>department</i> dan adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas dalam struktur organisasi	<i>Finance Department</i> Alila Seminyak memiliki struktur organisasi dengan uraian tugas serta SOP ( <i>Standart Operating Procedur</i> ) yang memisahkan tanggung jawab fungsional wewenang dengan tegas dan memadai	Meminimalisir penyimpangan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing devisi dan/atau bagian.	Terpenuhi

**Tabel 4 Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Struktur Organisasi serta Pembagian Wewenang dan Tanggung Jawab**

Terdapat struktur organisasi pada setiap departemen dan adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam struktur organisasi Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). *Finance Department* Alila Seminyak memiliki struktur organisasi dengan uraian tugas yang memisahkan tanggung jawab fungsional wewenang dengan tegas dan memadai. Pada bagian *account receivable* yang memiliki uraian tugasnya juga memiliki SOP (*Standart Operating Procedure*) sebagai pedoman atau petunjuk yang lebih rinci untuk menjalankan tugas seperti yang tertulis pada *job description*. Adanya struktur organisasi dengan uraian tugas yang jelas akan dapat meminimalisir penyimpangan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian.

4) Proses merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten

Sub Komponen	Indikator	Temuan	Dampak	Terpenuhi/Tidak
Struktur organisasi serta pembagian wewenang dan tanggung jawab	Kebijakan perekrutan karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan dan adanya pelatihan atau <i>training</i> untuk karyawan	Alila Seminyak sudah menerapkan perekrutan karyawan sesuai dengan kemampuan di bidangnya. Pelatihan atau <i>Training</i> di Alila Seminyak dan/atau diluar lingkungan hotel sudah diterapkan oleh bagian <i>Account Receivable</i>	Adanya perekrutan karyawan sesuai dengan kemampuan di bidangnya, serta terdapat penghargaan ( <i>reward</i> ) dan evaluasi kinerja karyawan yang akan berdampak positif pada kualitas Sumber Daya Manusia di Alila Seminyak	Terpenuhi
	Adanya penghargaan kepada karyawan, serta adanya evaluasi karyawan	Pemberian penghargaan serta Evaluasi kinerja karyawan di Alila Seminyak sudah diterapkan secara optimal.		Terpenuhi

**Tabel 5 Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Struktur Proses merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten**

Kebijakan perekrutan karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan, adanya pelatihan atau *training* untuk karyawan, adanya penghargaan kepada karyawan, serta adanya evaluasi karyawan Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). Alila Seminyak sudah menerapkan perekrutan karyawan sesuai dengan kemampuan di bidangnya. Mengenai pelatihan atau *training* di Alila Seminyak sudah diterapkan khususnya pada bagian *account receivable*, namun pelatihan ini biasanya dilakukan di luar Alila Seminyak (eksternal hotel) yaitu kegiatan HCMA. Untuk pemberian penghargaan serta evaluasi karyawan sudah diterapkan secara optimal, evaluasi karyawan yang dilakukan ialah *appraisal*, jika terjadinya kesalahan atau penyimpangan akan di beritahu dalam waktu 6 bulan. Adanya perekrutan karyawan sesuai dengan kemampuan dibidangnya serta adanya penghargaan atau evaluasi secara khusus akan berdampak pada kualitas sumber daya manusia di Alila Seminyak.

**b. Penilaian Risiko (*Risk Assement*)**

1) Mengidentifikasi dan menilai risiko

Sub Komponen	Indikator	Temuan	Terpenuhi/Tidak
Mengidentifikasi dan Menilai risiko	Karyawan dapat mengidentifikasi dan menilai risiko yang mungkin akan terjadi	Alila Seminyak dalam mengidentifikasi dan menilai risiko terjadinya piutang tak tertagih yaitu dengan menyeleksi calon debitur atau <i>travel agent</i> dalam pemberian <i>credit facility</i> atau fasilitas kredit yang mengacu pada SOP <i>Finance Department</i> dalam melakukan pemberian fasilitas kredit	Terpenuhi

**Tabel 6 Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Mengidentifikasi dan menilai risiko**



Karyawan dapat mengidentifikasi dan menilai risiko yang mungkin akan terjadi Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). Salah satu cara Alila Seminyak dalam mengidentifikasi dan menilai risiko terjadinya piutang tak tertagih yaitu dengan menyeleksi calon debitur atau *travel agent* dalam pemberian *credit facility* atau fasilitas kredit yaitu yang mengacu pada *standart operating procedur Finance Department* dalam melakukan pemberian fasilitas kredit. Alila Seminyak melakukan langkah-langkah penaksiran risiko dimulai dari penentuan calon debitur yang tepat memenuhi standar ketentuan perusahaan yang diukur berdasarkan *The 5C's of Credit* yaitu karakter (*character*), kemampuan (*capacity*), modal (*capital*), Jaminan (*collateral*), dan kondisi (*condition*) (Kasmir, 2015, p. 294).

Prinsip	Temuan	Dampak	Terpenuhi/ Tidak Terpenuhi	
<i>Character</i> (Karakter)	Karakter adalah sifat atau watak yang dimiliki oleh nasabah pemohonan kredit apakah memiliki watak atau karakter sifat yang bertanggung jawab terhadap kredit yang diambilnya	Alila Seminyak akan memperhatikan karakter calon debitur ( <i>travel agent</i> ) dari <i>payment performance</i>	Meminimalisir timbulnya risiko piutang tak tertagih	Terpenuhi
<i>Capacity</i> (Kemampuan)	Kapasitas dapat digunakan untuk menganalisis kemampuan nasabah dalam membayar kreditnya	Alila Seminyak akan melihat seberapa nilai <i>production</i> , serta kemampuan dalam membayarnya	Pihak hotel mengetahui kemampuan setiap <i>travel agent</i> dalam melunasi hutangnya dan dapat mengurangi risiko piutang tak tertagih.	Terpenuhi
<i>Capital</i> (Modal)	Penilaian ini dimaksudkan untuk menilai modal yang dimiliki oleh nasabah dalam membiayai kreditnya.	Alila Seminyak tidak melakukan penyelidikan terhadap modal yang dimiliki oleh calon debitur	Mengakibatkan kesalahan dalam memberikan <i>credit limit</i> sehingga risiko tidak tertagihnya piutang semakin besar.	Tidak Terpenuhi
<i>Collateral</i> (Jaminan)	Jaminan yang diberikan nasabah kepada pihak kreditur dalam rangka pembiayaan kredit yang diajukan sebagai alternatif terakhir bagi kreditur untuk berjaga-jaga apabila terjadi kemacetan terhadap kredit yang diabayai	Alila Seminyak tidak menerapkan adanya jaminan atas penjualan secara kredit dengan alasan calon debitur ( <i>travel agent</i> ) tersebut sangat dibutuhkan oleh pihak hotel	Menimbulkan kerugian apabila <i>Travel Agent</i> tidak melakukan pembayaran atas hutangnya	Tidak Terpenuhi
<i>Condition</i> (Kondisi Ekonomi)	Kondisi umum ekonomi saat ini dan kondisi yang akan datang akan menjadi penilaian dalam pemberian kredit untuk mengetahui kelayakan dalam pembiayaan kredit untuk sektor tertentu.	Alila Seminyak tidak melakukan analisis terhadap kondisi ekonomi secara umum pada calon debitur dalam memenuhi kewajibannya	Menimbulkan kerugian apabila <i>Travel Agent</i> tidak melakukan pembayaran atas hutangnya	Tidak Terpenuhi

**Tabel 7 Penerapan Prinsip *The 5C's of Credit***

- *Character*  
Alila Seminyak akan memperhatikan karakter calon debitur (*travel agent*) dari *payment performance* atau kemampuannya dalam membayar tagihan-tagihan yang dapat diketahui melalui hotel-hotel yang sudah bekerja sama dengan *travel agent* tersebut, sehingga dapat meminimalkan timbulnya risiko piutang tak tertagih.
- *Capacity*  
Alila Seminyak akan melihat seberapa nilai *production*, kemampuan dari *travel agent* dalam memberi atau mendatangkan tamu ke hotel, sehingga pihak hotel mengetahui kemampuan setiap *travel agent* dalam melunasi hutangnya dan dapat mengurangi risiko piutang tak tertagih.
- *Capital*

- Alila Seminyak tidak melakukan penyelidikan terhadap modal yang dimiliki oleh calon debitur. Hal ini dapat mengakibatkan kesalahan dalam memberikan *credit limit* sehingga risiko tidak tertagihnya piutang semakin besar.
- *Collateral*  
Alila Seminyak tidak menerapkan adanya jaminan atas penjualan secara kredit dengan alasan calon debitur (*travel agent*) tersebut sangat dibutuhkan oleh pihak hotel untuk meningkatkan volume penjualan. Hal ini dapat menimbulkan kerugian apabila pihak *travel agent* tidak melakukan pembayaran atas hutangnya.
- *Condition*  
Alila Seminyak tidak melakukan analisis terhadap kondisi ekonomi secara umum pada calon debitur dalam memenuhi kewajibannya untuk melunasi hutangnya. Hal ini dapat menghambat penagihan piutang, sehingga risiko tidak tertagihnya piutang semakin besar.

Penerapan prinsip The 5C's of Credit di Alila Seminyak dapat dikatakan belum optimal karena prinsip ini belum diterapkan secara keseluruhan.

Di sisi lain, pemberian *credit limit* yang merupakan tahapan selanjutnya setelah memberikan fasilitas kredit juga menunjukkan ketidaksesuaian. Hal ini didasarkan karena hotel Alila Seminyak tidak memiliki form khusus dan aturan tertulis terkait pemberian *credit limit* pada *travel agent*. Alhasil, pihak hotel belum dapat merealisasikan *credit limit* secara konsisten pada setiap *travel agent*. Padahal, dalam pengelolaan *credit limit* yang baik, sebagaimana pada prinsip *The 5C's of Credit*, pemberian *credit limit* harus mempertimbangkan prinsip *Capital*. Pertimbangan ini dapat mengacu pada jumlah modal yang dimiliki oleh *travel agent* yang mengajukan permohonan kredit di Alila Seminyak.

**c. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)**

1) Otorisasi, persetujuan, verifikasi, dan rekonsiliasi

Sub Komponen	Indikator	Temuan	Dampak	Terpenuhi/Tidak
Otorisasi, persetujuan, verifikasi, dan rekonsiliasi	Setiap Transaksi harus ada otorisasi dan persetujuan dari pimpinan terlebih dahulu, serta adanya verifikasi dan rekonsiliasi terhadap dokumen yang bersangkutan dan dilakukan oleh pihak terkait.	Alila Seminyak sudah menerapkan otorisasi, persetujuan dari pimpinan serta verifikasi dan rekonsiliasi pada SOP penagihan piutang. Namun, pada penerapan SOP penagihan piutang ini masih adanya penyimpangan atau kesalahan. Seperti ketidaklengkapan <i>voucher</i> dan <i>correspondence</i> serta kesalahan dalam pembuatan dan/atau pengiriman <i>invoice</i>	Dapat menghambat proses penagihan maupaun pengumpulan piutang sehingga mengakibatkan tingkat perputaran piutang lambat, serta rata-rata hari pengumpulan piutang yang lama akan berdampak pada tertanamannya modal dalam bentuk piutang dan gangguan pada aliran kas internal pada hotel	Tidak Terpenuhi

**Tabel 8 Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Otorisasi, persetujuan, verifikasi, dan rekonsiliasi**

Setiap transaksi harus ada otorisasi dan persetujuan dari pimpinan terlebih dahulu, serta adanya verifikasi dan rekonsiliasi terhadap dokumen yang bersangkutan dan dilakukan oleh pihak terkait Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). Alila Seminyak sudah menerapkan otorisasi, persetujuan dari pimpinan serta verifikasi dan rekonsiliasi pada SOP penagihan piutang. Namun, pada penerapan SOP penagihan piutang ini masih adanya penyimpangan atau kesalahan. Seperti ketidaklengkapan *voucher* dan *correspondence* yang diterima pihak *account receivable* serta kesalahan pada pembuatan

invoice karena terdapat perbedaan room rate didalam kontrak yang dimiliki oleh *account receivable* dengan bagian *sales & marketing*. Hal tersebut dapat menghambat proses penagihan maupun pengumpulan piutang sehingga mengakibatkan tingkat perputaran piutang lambat, serta rata - rata hari pengumpulan piutang yang lama yang akan berdampak pada tertanamnya modal dalam bentuk piutang dan gangguan pada aliran kas pada hotel.

## 2) Pemisahan tugas

Sub Komponen	Indikator	Temuan	Dampak	Terpenuhi/Tidak
Pemisahan Tugas	Terdapat pemisahan tugas disetiap bidang atau divisi di Hotel Alila Seminyak	Pemisahan tugas di Alila Seminyak sudah sesuai dengan bidangnya mengacu pada SOP dan struktur organisasi yang telah ditetapkan.	Dapat meminimalisir penyimpangan dalam melakukan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian atau divisi maupun kecurangan yang dilakukan oleh karyawan di Alila Seminyak.	Terpenuhi

**Tabel 9 Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Otorisasi, persetujuan, verifikasi, dan rekonsiliasi**

Terdapat pemisahan tugas disetiap bidangnya Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). Pemisahan tugas di Alila Seminyak sudah sesuai dengan bidangnya yang mengacu pada SOP dan struktur organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat pada proses penagihan piutang kepada *travel agent* yang dilakukan oleh bagian *account receivable* tidak ada perangkapan tugas dalam penagihan piutang dengan pencatatannya. Pemisahan tugas ini dapat meminimalisir penyimpangan dalam melakukan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing bagian maupun kecurangan dari karyawan.

## 3) Review kinerja

Sub Komponen	Indikator	Temuan	Dampak	Terpenuhi/Tidak
Review Kinerja	Adanya <i>review</i> kinerja terhadap karyawannya.	Alila Seminyak dalam mereview kinerja karyawannya dengan cara adanya <i>appraisal</i> yang dilakukan selama 6 bulan sekali.	Hal ini berdampak terhadap kualitas sumber daya manusia yang dimiliki	Terpenuhi

**Tabel 10 Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Review Kinerja**

Adanya review kinerja terhadap karyawannya Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). Alila Seminyak dalam mereview kinerja karyawannya dengan cara diadakannya *appraisal* yang dilakukan selama 6 bulan sekali. Atasan akan mereview bagaimana kinerja karyawannya setiap *section* atau *department* selama 6 bulan. Dengan adanya *appraisal* ini akan berdampak terhadap kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki.

#### d. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

##### 1) Penyampaian informasi dan komunikasi

Sub Komponen	Indikator	Temuan	Dampak	Terpenuhi/Tidak
Penyampaian Informasi dan Komunikasi	Penyampaian Informasi dari sumber <i>internal</i> dan <i>eksternal</i> harus dicatat dan dikomunikasikan kepihak yang bersangkutan demi terlaksananya fungsi pengendalian internal dalam mendukung pencapaian tujuan	Informasi dan Komunikasi yang dilakukan di <i>Account Receivable</i> Alila Seminyak sudah disampaikan kepada pihak terkait namun hanya secara personal, <i>Finance Department</i> Alila Seminyak tidak menerapkan <i>meeting</i> atau pertemuan mingguan atau bulanan sehingga ketika adanya informasi yang perlu disampaikan dengan pihak terkait.	Pemberian informasi yang dilakukan secara personal maka akan membutuhkan waktu lama dalam memecahkan masalah dengan beberapa pihak terkait (baik eksternal maupun internal.)	Terpenuhi

**Tabel 11 Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Penyampaian Informasi dan Komunikasi**

Penyampaian informasi dari sumber internal maupun eksternal harus dicatat dan dikomunikasikan kepihak yang bersangkutan demi terlaksananya fungsi pengendalian internal dalam mendukung pencapaian tujuan Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). Informasi dan komunikasi yang dilakukan di *account receivable* Alila Seminyak sudah disampaikan kepada pihak terkait namun hanya secara personal, *Finance Department* Alila Seminyak tidak menerapkan *meeting* mingguan atau bulanan sehingga ketika adanya informasi yang perlu disampaikan dengan pihak terkait. Bagian *account receivable* akan mengirimkan email tersebut ke bagian yang terkait baik dengan pihak internal maupun pihak eksternal hotel. Karena pemberian informasi yang dilakukan secara personal maka akan membutuhkan waktu lama dalam memecahkan masalah dengan beberapa pihak terkait.

#### e. Pemantauan (*Monitoring*)

##### 1) Evaluasi berkelanjutan atau secara berkala

Sub Komponen	Indikator	Temuan	Dampak	Terpenuhi/Tidak
Evaluasi berkelanjutan atau secara berkala	Terdapat evaluasi berkelanjutan atau secara berkala	Alila Seminyak melakukan evaluasi berkelanjutan untuk piutang-piutang-piutang yang melewati batas jatuh tempo atau melewati waktu yang telah ditetapkan yaitu 30 hari, pihak hotel khususnya <i>account receivable</i> akan melakukan tindakan seperti <i>email</i> atau surat peringatan, selain itu pihak hotel akan menghubungi pihak terkait melalui telepon, dan yang terakhir ialah melakukan kunjungan personal	Meminimalkan timbulnya piutang tak tertagih	Terpenuhi
		Alila Seminyak tidak menindaklanjuti permasalahan dalam penagihan piutang melalui jalur hukum dengan alasan pihak hotel masih memperhitungkan rasa kemanusiaan	Dapat menghambat proses penagihan maupun pengumpulan piutang sehingga mengakibatkan tingkat perputaran piutang lambat, serta rata-rata hari pengumpulan piutang yang lama akan	Tidak Terpenuhi

**Tabel 12 Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Evaluasi Berkelanjutan atau Secara Berkala**

Terdapat evaluasi berkelanjutan atau secara berkala Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). Alila Seminyak melakukan evaluasi berkelanjutan untuk piutang-piutang yang melewati batas jatuh tempo atau melewati 30

hari yang dapat dilihat pada *Aged Trial Balanced of Account Receivable*. Pihak hotel akan melakukan tindakan seperti mengirimkan *email* atau surat peringatan, selain surat peringatan pihak hotel akan menghubungi *travel agent* melalui telepon untuk mengingatkan bahwa piutang sudah jatuh tempo, dan melakukan kunjungan. personal. Alila Seminyak tidak menindaklanjuti permasalahan dalam penagihan piutang melalui jalur hukum dengan alasan pihak hotel masih memperhitungkan rasa kemanusiaan. Hal ini akan berdampak terhadap *travel agent* yang tidak memiliki kepekaan untuk membayar hutangnya dan hal ini menyebabkan piutang tak tertagih menjadi bertambah.

## 2) Pertimbangan manajemen

Sub Komponen	Indikator	Temuan	Dampak	Terpenuhi/Tidak
Pertimbangan Manajemen	Manajemen memberikan pertimbangan untuk penyelesaian masalah yang ada	Terkait sanksi yang diberikan kepada <i>Travel Agent</i> yang terlambat membayar maka untuk tamu berikutnya yang menginap di Alila Seminyak akan diminta untuk melakukan pembayaran secara <i>pre-payment</i> di hotel dan mencabut fasilitas kreditnya, namun tetap harus namun tetap harus dengan persetujuan dari <i>Accountant</i> , <i>Director of Finance</i> , <i>Director of Sales and Marketing</i> kemudian approval <i>General Manager</i>	Pemberian informasi yang dilakukan secara personal maka akan membutuhkan waktu lama dalam memecahkan masalah dengan beberapa pihak terkait (baik eksternal maupun internal.)	Terpenuhi

**Tabel 13 Penerapan Prinsip Pengendalian Internal Pertimbangan Manajemen**

Manajemen memberikan pertimbangan untuk penyelesaian masalah yang ada Ardana dan Lukman (2016; 76) dalam jurnal (Firmansyah & Pramiudi, 2020). Terkait sanksi yang diberikan kepada *travel agent* yang terlambat membayar maka untuk tamu berikutnya yang menginap di Hotel Alila Seminyak akan di minta pembayaran secara *pre-payment* di hotel dan mencabut fasilitas kreditnya, namun tetap harus dengan persetujuan dari *Accountant*, *Director of Finance*, *Director of Sales and Marketing* kemudian approval *General Manager*. Hal ini akan dapat meminimalkan timbulnya piutang tak tertagih.

## Simpulan

Alila Seminyak sudah menerapkan beberapa sub-komponen dari lima komponen pengendalian internal piutang dengan baik. Namun masih terdapat beberapa sub-komponen yang belum diterapkan secara optimal dari prinsip kerangka kerja pengendalian internal *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commision (COSO)* menurut Ardana dan Lukman (2016), sehingga pengendalian internal piutang Alila Seminyak dapat disimpulkan sebagai berikut :

### a. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

#### Sub-komponen yang sudah berjalan dengan baik :

##### 1) Aspek Integritas dan nilai-nilai etika

Nilai-nilai etika di Alila Seminyak sudah dibuat secara formal dan tertulis di *Job Description* hal ini dapat meminimalisir terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh karyawan di setiap bagian (*department*).

##### 2) Melaksanakan tanggung jawab pengawasan

Alila Seminyak dalam pengawasan piutangnya dilakukan oleh *Accountant*, kemudian untuk approval diawasi oleh *Assistance*

*Director of Finance* serta dilakukan audit secara rutin yang dilakukan oleh *corporate* setiap 6 bulan sekali.

3) Struktur organisasi serta pembagian wewenang dan tanggung jawab *Finance Department* Alila Seminyak memiliki struktur organisasi dengan uraian tugas yang memisahkan tanggung jawab fungsional wewenang dengan tegas dan memadai.

4) Proses merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten Alila Seminyak sudah menerapkan perekrutan karyawan sesuai dengan kemampuan di bidangnya. Mengenai pelatihan atau *training* di Alila Seminyak sudah diterapkan, namun kegiatannya baru hanya berlangsung diluar hotel. Untuk pemberian penghargaan serta evaluasi karyawan sudah diterapkan secara optimal.

**Sub-komponen yang belum berjalan dengan baik :**

1) Proses merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten Mengenai pelatihan atau *training* di Alila Seminyak sudah diterapkan khususnya pada bagian *account receivable* tetapi tidak mencakup mengenai kecakapan dalam bidang *costing* dan piutang. Selain itu ada juga pelatihan yang dilakukan di luar Alila Seminyak (eksternal hotel) yaitu kegiatan HCMA.

**b. Penilaian Resiko (*Risk Assessment*)**

**Sub-komponen yang sudah berjalan dengan baik :**

1) Mengidentifikasi dan Menilai Resiko

Dalam mengidentifikasi dan menilai risiko terjadinya piutang tak tertagih Alila Seminyak menetapkan pemberian *credit facility* kepada *travel agent* yang berpedoman kepada *Standart Operating Procedur* (SOP) kebijakan kredit.

**Sub-komponen yang belum berjalan dengan baik :**

1) Mengidentifikasi dan Menilai Resiko

Dalam pemberian *credit facility* di Alila Seminyak dapat dikatakan belum optimal karena penerapan *The 5C's of Credit* kepada calon debitur atau *travel agent* tidak diterapkan secara keseluruhan. Pada pemberian *credit limit* kepada setiap calon debitur atau *travel agent* pihak hotel tidak merealisasikannya secara baik dan konsisten. Hal tersebut dapat menyebabkan risiko terjadi piutang tak tertagih semakin meningkat.

**c. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)**

**Sub-komponen yang sudah berjalan dengan baik :**

1) Pemisahan Tugas

Alila Seminyak dalam pemisahan tugas sudah sesuai dengan bidangnya yang mengacu pada *Standart Operating Procedur* (SOP) dan struktur organisasi yang ditetapkan

2) *Review* kinerja

Alila Seminyak dalam mereview kinerja karyawannya sudah dilakukan dengan optimal, yaitu dengan pengadaan *appraisal* yang dilakukan selama 6 bulan sekali.

**Sub-komponen yang belum berjalan dengan baik :**

1) Otorisasi, persetujuan, verifikasi, dan rekonsiliasi

Alila seminyak sudah menetapkan *Standart Operating Procedur* (SOP) dalam bekerja, namun dalam penerapannya masih terdapat kesalahan ataupun penyimpangan, seperti ketidaklengkapan *voucher* dan *correspondence* yang diterima pihak *account receivable* serta kesalahan pada pembuatan *invoice*.

**d. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)**

**Sub-komponen yang sudah berjalan dengan baik :**

1) Penyampaian Informasi dan Komunikasi

Alila Seminyak dalam penyampaian informasi dan komunikasi sudah dilaksanakan dengan baik kepada pihak-pihak terkait.

**Sub-komponen yang belum berjalan dengan baik :**

1) Penyampaian Informasi dan Komunikasi

Alila Seminyak tidak menerapkan *meeting* mingguan atau bulanan yang dilakukan di *Finance Department* sehingga akan membutuhkan waktu lama dalam memecahkan masalah jika masalah tersebut berkaitan dengan beberapa bagian pada *Finance Department*.

**e. Pemantuan (*Monitoring*)**

**Sub-komponen yang sudah berjalan dengan baik :**

1) Pertimbangan manajemen

Pihak hotel sudah menerapkan sanksi untuk *travel agent* yang melakukan pembayarannya secara telat atau jatuh tempo.

**Sub-komponen yang belum berjalan dengan baik :**

1) Evaluasi berkelanjutan atau secara berkala

Pihak hotel tidak menindaklanjuti permasalahan dalam penagihan piutang melalui tindakan yuridis atau jalur hukum. Hal ini akan berdampak terhadap *travel agent* karena tidak memiliki kemauan atau keinginan untuk membayar hutangnya

## DAFTAR PUSTAKA

Adrianto. (2020). *Manajemen Kredit*.

Agrianto, R. S. (2014). Analisis Sistem Akuntansi Penggajian dan Pengupahan Dalam Upaya Meningkatkan Pengendalian Internal Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Duta Paper Prigen Pasuruan). *Revista CENIC. Ciencias Biológicas*, 17(3), 1–26.

Aisyah, S., Febrianty, Siswanti, H. D. A. B. I., Jony, Supitriyani, Astuti, Jatiningrum, A. I. C., & Yuniningsih. (2020). *Manajemen Keuangan*.

Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2022). *Banyaknya Hotel Bintang Menurut Kelas dan Kabupaten/Kota di Provinsi Bali 2020-2022*.

Chair, I. M., & Pramudia, H. (2017). *Hotel Room Division Managemet*.

Dewi, N. M. M. S. (2023). *Analisis Pengendalian Internal Piutang Di The Royal Pita Maha*.

Firmansyah, I., & Pramiudi, U. (2020). Analisis Pengendalian Intern Atas Sistem Informasi Penjualan Terhadap Efektivitas Dan Efisiensi Penjualan PT. Enseval Putera Megatrading Tbk. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 8(1), 1–8.  
<https://doi.org/10.37641/jiakes.v8i1.286>

Gunawan, M. E. (2021). “Analisis Sistem Pengendalian Internal atas Piutang untuk Meminimalkan Jumlah Piutang Tak Tertagih pada PT. Pacific Furniture di Semarang”. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Teknologi*, 4(1), 1–9.

Hendriyani, I. G. A. D. (2023). *Siaran Pers: Menparekraf Resmikan Kamala Resort di Kawasan Poltekar Bali*.

Jemmy Waciko, K. (2022). *Statistik Bisnis (Aplikasi Dengan SPSS)*.

Kariyoto. (2018). *Manajemen Keuangan Konsep & Implementasi*.

Kasmir. (2015). *Analisis Laporan Keuangan*.

Musthafa, H. (2017). *Manajemen Keuangan*.

Nainggolan, A. (2018). Kajian Konseptual tentang Evaluasi Pengendalian Internal Perusahaan. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 144–152.

Pilat, C. F. P. (2016). Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Intern Penerimaan Kas Pada Perusahaan Kontraktor PT. Lumbung Berkat Indonesia. *Jurnal EMBA*, 4(2), 681–691.

Pradnya Dewi, N., & Purnama Pradnyani, N. (2022). Analisis Pengendalian Internal Piutang Usaha Untuk Meminimalkan Piutang Tak Tertagih pada Pandawa All Suites Hotel. *Sintesa*, 5(2022), 117–124.

Sudarso, A. (2016). *Manajemen Pemasaran Jasa Perhotelan : dilengkapi dengan hasil riset pada hotel berbintang di sumatera utara*.

Sugiyoni. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*.

- Sumardi, R., & Suharyono. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan : Dilengkapi dengan Contoh soal dan Jawaban*.
- V, N. (2023). *No Title Pengertian Strategi serta Jenis, Tujuan, Dan Contohnya*.
- Wicaksono, H., Swantari, A., & Festivalia, F. (2022). Analisis Pengendalian Piutang Hotel Z Di Jakarta Pusat. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(2), 155. <https://doi.org/10.31602/atd.v6i2.6533>
- Wiyasha. (2010). *Akuntansi Perhotelan : Penerapan Uniform System Of Accounts Lodging Industry*.