

**Analisis Pengendalian Piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero)**

**Apriliani Sri Lestari, Neneng Weti Isnawaty**

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran  
apriliani20001@mail.unpad.ac.id

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze receivables control at PT Kereta Api Indonesia (Persero) using the COSO (2013) framework, which includes five main components: Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Communication, and Monitoring. The research method used is descriptive qualitative, with data collection techniques in the form of interviews, observations, and documentation. The object of this research is the Collection Section of PT Kereta Api Indonesia (Persero), which is responsible for managing the company's accounts receivable. The results showed that in the Control Environment, the company has demonstrated a commitment to integrity through anti-bribery policies, AKHLAK culture, and the application of technology-based systems. Risk Assessment is carried out by utilizing the SMARTKA application to monitor risks in real-time, supported by inherent risk analysis and periodic evaluations, so that potential losses due to bad debts can be minimized. In Control Activities, the company uses technology such as virtual accounts and is developing new applications to improve efficiency and mitigate risks, such as the risk of fraud and bad debts. In Information and Communication, the company ensures relevant information is collected through SOPs, the use of SAP applications, and effective internal and external communication through correspondence, mediation, and digital platforms such as WhatsApp. The Monitoring component is implemented through periodic evaluations involving internal audits by SPI, preparation of Audit Results Reports (LHA), and coordination meetings with management to follow up on findings. In conclusion, the five components of internal control according to COSO (2013) have been implemented and function well at PT Kereta Api Indonesia (Persero).*

**Keywords:** Internal Control; Receivables; PT Kereta Api Indonesia

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengendalian piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero) dengan menggunakan kerangka kerja COSO (2013), yang mencakup lima komponen utama: Lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Aktivitas Pengendalian, Informasi dan Komunikasi, serta Pemantauan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Objek penelitian ini adalah *Section Collection* PT Kereta Api Indonesia (Persero), yang bertanggung jawab atas pengelolaan piutang perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada Lingkungan Pengendalian, perusahaan telah menunjukkan komitmen terhadap integritas melalui kebijakan anti-penyuapan, budaya AKHLAK, dan penerapan sistem berbasis teknologi. Penilaian Risiko dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi SMARTKA untuk memantau risiko secara *real-time*, didukung oleh analisis risiko *inherent* dan evaluasi berkala, sehingga potensi kerugian akibat piutang tak tertagih dapat diminimalkan. Pada Aktivitas Pengendalian, perusahaan menggunakan teknologi seperti *virtual account* dan sedang mengembangkan aplikasi baru untuk meningkatkan efisiensi dan memitigasi risiko, seperti risiko penipuan dan piutang tak tertagih. Dalam Informasi dan Komunikasi, perusahaan

memastikan informasi yang relevan terkumpul melalui SOP, penggunaan aplikasi SAP, serta komunikasi internal dan eksternal yang efektif melalui surat menyurat, mediasi, dan platform digital seperti WhatsApp. Komponen Pemantauan dilaksanakan melalui evaluasi berkala yang melibatkan audit internal oleh SPI, penyusunan Laporan Hasil Audit (LHA), dan rapat koordinasi dengan manajemen untuk menindaklanjuti temuan. Kesimpulannya, kelima komponen pengendalian internal menurut COSO (2013) telah diterapkan dan berfungsi dengan baik di PT Kereta Api Indonesia (Persero).

**Kata kunci:** Pengendalian Internal; Piutang; PT Kereta Api Indonesia

## PENDAHULUAN

Perekonomian Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan pasca pandemi covid-19 pada tahun 2020. Pada tahun 2023, BUMN menyumbang 21,9% terhadap penerimaan fiskal negara yang menunjukkan peran BUMN terhadap pembangunan ekonomi Indonesia (BUMN, 2024). PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang transportasi perkeretaapian yang beroperasi di pulau Jawa dan Sumatera. Dengan kantor pusat yang terletak pada Jl. Perintis Kemerdekaan No. 1, Bandung.

Dalam menjalankan bisnisnya, kegiatan usaha PT Kereta Api Indonesia (Persero) ditunjang oleh 6 anak perusahaan dan beberapa entitas asosiasi. Kegiatan usaha tersebut menghasilkan pendapatan yang terbagi menjadi beberapa segmen yaitu angkutan penumpang, angkutan barang, pendukung angkutan kereta api, pendapatan non angkutan, dan subsidi pemerintah (terdiri dari PSO, IMO dan perintis). Pendapatan tersebut diakui perusahaan, ketika telah diterbitkan menjadi piutang kepada entitas tertagih.

Piutang merupakan fasilitas kredit yang diberikan PT Kereta Api Indonesia (Persero) kepada anak perusahaan dan entitas asosiasi melalui perjanjian kerja sama (PKS) yang dibuat oleh kedua belah pihak. Salah satu jenisnya adalah piutang usaha yang terdiri atas piutang jasa angkutan barang, jasa angkutan penumpang, dan jasa non angkutan yang diberikan PT Kereta Api Indonesia (Persero) kepada pihak berelasi ataupun pihak ketiga. Pengelolaan piutang usaha ini dilakukan dalam Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko, pada *Section of Collection* (KCWC). Berikut ini merupakan alur proses penagihan piutang usaha yang terjadi pada KCWC.



**Gambar 1. Alur Proses Penagihan**

Sumber: PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan gambar 1 di atas, fasilitas kredit (piutang) ini juga dapat memberikan dampak negatif kepada PT Kereta Api Indonesia. Dampak negatif tersebut disebabkan oleh adanya kemungkinan kredit macet atau piutang tak tertagih dari entitas yang memiliki kewajiban membayar piutang kepada PT Kereta Api Indonesia (Persero). Ketika piutang tidak dapat ditagih, PT Kereta Api Indonesia (Persero) menghadapi risiko kerugian yang dapat berdampak negatif pada kinerja keuangannya. Selain itu, piutang tak tertagih tersebut dapat memengaruhi laporan keuangan PT Kereta Api Indonesia. Piutang tak tertagih ini harus diakui sebagai beban operasional perusahaan yang dapat menyebabkan penurunan laba bersih perusahaan. Sehingga dibutuhkan pengendalian internal yang optimal agar penagihan piutang dapat berjalan dengan efektif.

Pengendalian merupakan salah satu fungsi dari Administrasi Keuangan Publik. Pada organisasi sektor publik seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero), pengendalian internal menjadi hal penting karena akuntabilitas organisasi ditujukan kepada publik. Pengendalian internal merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengawasi dan mengendalikan berbagai aspek dalam sebuah organisasi agar dapat mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kecurangan yang disengaja (*fraud*), serta menghindari kesalahan dan kegagalan yang tidak disengaja. Melalui pendekatan ini, aset organisasi terutama piutang dapat diamankan secara efektif. Selain itu, pengendalian internal yang optimal juga dapat meningkatkan peluang tercapainya tujuan organisasi (Hastuti et al., 2021).

**Tabel 1/ Data Keuangan PT Kereta Api Indonesia Tahun 2018-2022**

Tahun	Piutang Usaha	Pendapatan	Laba Tahun Berjalan
2018	841.902.555.000	26.864.014.499.000	1.535.582.584.000
2019	804.078.410.000	26.251.715.281.000	1.975.047.535.000
2020	449.820.732.000	18.074.850.763.000	(1.736.237.692.000)
2021	1.075.098.473.000	17.916.775.924.000	(425.195.643.000)

2022	1.406.338.067.000	25.577.639.010.000	1.685.989.220.000
------	-------------------	--------------------	-------------------

Sumber: Laporan Keuangan PT Kereta Api Indonesia Tahun 2018-2022, diolah penulis (2024)

Pada tabel 1 di atas memperlihatkan bahwa kinerja keuangan PT Kereta Api Indonesia (Persero) mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan pada masa pemulihan ekonomi nasional pasca pandemi covid-19. Pada tahun 2021 piutang usaha perusahaan mengalami peningkatan menjadi Rp1.075.098.473.000 dan tahun 2022 menjadi Rp1.406.338.067.000. Pertumbuhan piutang ini diiringi dengan pertumbuhan pendapatan dan laba tahun berjalan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan piutang semakin efisien dengan meningkatnya pendapatan beserta laba usaha (Harahap dkk., 2023). Efisiensi pengelolaan piutang usaha PT Kereta Api Indonesia (Persero) juga didukung dengan adanya perubahan nilai CKPN atas piutangnya, dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2. Data Piutang Usaha PT Kereta Api Indonesia Tahun 2018-2022**

Tahun	Piutang Usaha Neto	Piutang Usaha Bruto	CKPN	Persentase (%)
2018	841.902.555.000	994.038.387.000	152.135.832.000	15,30
2019	804.078.410.000	1.067.425.651.000	263.347.241.000	24,67
2020	449.820.732.000	688.715.420.000	238.894.688.000	34,69
2021	1.075.098.473.000	1.380.421.961.000	305.323.488.000	22,12
2022	1.406.338.067.000	1.672.381.827.000	266.043.760.000	15,91

Sumber: Laporan Keuangan PT Kereta Api Indonesia Tahun 2018-2022, diolah penulis (2024)

Efisiensi pengelolaan piutang usaha PT Kereta Api Indonesia (Persero) didukung dengan penurunan CKPN pada tabel 2 di atas. CKPN atas piutang biasa dikenal juga sebagai cadangan kerugian penyisihan piutang merupakan nilai yang dibentuk berdasarkan risiko kredit piutang yang mungkin tak tertagih. Pada masa pemulihan ekonomi nasional CKPN atas piutang PT Kereta Api Indonesia (Persero) mengalami tren menurun hingga pada tahun 2022 menjadi 15,91%. Hal tersebut menunjukkan PT Kereta Api Indonesia (Persero) mampu mengelola piutang usaha dengan baik sehingga memiliki nilai persentase CKPN atas piutang yang semakin kecil (Rompas et al., 2018).

Pada penelitian (Sigar et al., 2018), terdapat lima komponen pengendalian internal yang perlu dipenuhi agar pengendalian internal terhadap piutang berjalan dengan baik. Komponen-komponen tersebut yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Sejalan dengan (Rompas et al., 2018), terpenuhinya kelima komponen pengendalian internal tersebut membantu perusahaan dalam pengelolaan piutang usahanya agar berjalan dengan baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana pengendalian piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero)?" Tujuan dari adanya penelitian ini adalah untuk menganalisis pengendalian piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero).

## METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah analisis sistem pengendalian piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero) dari tahun 2020 hingga saat ini. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang berlokasi di Jl. Perintis Kemerdekaan No.1, Babakan Ciamis, Kec. Sumur Bandung, Jawa Barat. Ruang lingkup penelitian ini mencakup penerapan pengendalian internal terhadap piutang perusahaan, dengan tujuan memahami efektivitas sistem yang digunakan dalam mengelola dan mengawasi piutang yang timbul dari berbagai aktivitas bisnis PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk mengungkapkan keadaan yang terjadi sebagaimana mestinya dalam sistem pengendalian piutang perusahaan. Data yang digunakan terdiri dari data primer, yang diperoleh langsung dari pihak internal perusahaan, serta data sekunder yang bersumber dari buku, dokumen, dan literatur ilmiah lainnya. Informan dalam penelitian ini ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, melibatkan pegawai yang bertanggung jawab dalam pengelolaan piutang. Teknik pengumpulan data meliputi studi lapangan melalui observasi dan wawancara, serta studi kepustakaan untuk memperkaya referensi penelitian. Data yang diperoleh dianalisis melalui tahapan reduksi data, *display data*, dan verifikasi data, serta diuji keabsahannya menggunakan teknik triangulasi (Creswell & Creswell, 2018).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengendalian internal dalam sebuah perusahaan merupakan proses yang melibatkan dewan direksi dan seluruh manajemen untuk mengarahkan perilaku karyawan dan pelanggan demi tercapainya tujuan perusahaan. Proses ini mencakup berbagai elemen yang bertujuan memberikan keyakinan atas pencapaian tujuan perusahaan, termasuk penerapan prosedur dan pedoman operasional dalam sistem perusahaan. Penelitian ini menganalisis pengendalian piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero) berdasarkan teori *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)*, (2013) yang mengidentifikasi lima komponen utama pengendalian internal, yaitu *Control Environment* (Lingkungan Pengendalian), *Risk Assessment* (Penilaian Risiko), *Control Activities* (Aktivitas Pengendalian), *Information and Communication* (Informasi dan Komunikasi), dan *Monitoring Activities* (Kegiatan Pemantauan). Pengendalian internal dianggap efektif apabila kelima komponen ini hadir dan berfungsi dengan baik, bekerja secara sinergis, dan saling terhubung.

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

Komponen ini mengemukakan bahwa lingkungan pengendalian ditentukan oleh standar, proses, dan struktur yang membantu seluruh organisasi melaksanakan pengendalian internal dan mendukung pencapaian tujuan. Dalam hal ini, lingkungan pengendalian berperan penting bagi *Section Collection* PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk menjalankan kegiatan operasionalnya termasuk dalam hal pengelolaan piutang. COSO (2013) mengungkapkan terdapat lima prinsip yang harus ada dalam perusahaan, diantaranya sebagai berikut:

1. *The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values*

Prinsip pertama menggarisbawahi pentingnya integritas dan nilai-nilai etika dalam menciptakan lingkungan pengendalian yang efektif. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus mengutamakan perilaku jujur, transparan, dan bertanggung jawab dalam setiap aspek operasionalnya. PT Kereta Api Indonesia (Persero) menerapkan sistem yang mendukung prinsip ini, seperti Sistem Manajemen Anti Penyusutan (SMAP) untuk mencegah *fraud* dalam aktivitas keuangan dan prosedur yang jelas mengenai penerimaan pembayaran piutang melalui *virtual account*. Kebijakan ini menjaga transparansi penerimaan pembayaran, sehingga potensi kecurangan dapat diminimalkan. Selain itu, perusahaan menerapkan budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai pedoman utama dalam setiap aktivitas, yang tercermin dalam *Key Performance Indicators* (KPI) untuk memastikan seluruh karyawan bekerja sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Dengan langkah-langkah tegas seperti pengawasan melalui SMAP dan penggunaan *virtual account* untuk transaksi keuangan, PT Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung integritas, mengurangi potensi pelanggaran, serta menjaga kepercayaan pelanggan dan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Upaya tersebut mencerminkan komitmen perusahaan untuk menjalankan operasional dengan penuh tanggung jawab, menjaga fondasi yang kokoh bagi keberlanjutan dan memperkuat kepercayaan pelanggan.

2. *The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control*

Prinsip ini menegaskan bahwa dewan direksi harus menunjukkan independensi dari manajemen dan bertanggung jawab atas pengawasan terhadap pengembangan serta kinerja pengendalian internal di perusahaan. Pengawasan ini mencakup tanggung jawab untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan, prosedur, dan standar yang telah ditetapkan, serta pelaporan hasil pemantauan kepada pihak berwenang untuk menjaga akuntabilitas dan transparansi. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah mengimplementasikan sistem pengendalian internal yang terintegrasi dan berbasis teknologi untuk memastikan kemandirian dan efektivitas pengawasan. Sistem ini mencakup otorisasi akses aplikasi yang disesuaikan dengan peran dan tanggung jawab karyawan, memastikan hanya pihak berwenang yang dapat mengakses informasi atau fungsi tertentu. Selain itu,

pengelolaan piutang dilakukan dengan pendekatan langsung kepada debitur untuk koordinasi dan evaluasi, mengurangi risiko tunggakan. Semua aktivitas yang dilakukan melalui sistem tercatat secara personal menggunakan NIPP (Nomor Identitas Pegawai Perusahaan), meningkatkan akuntabilitas dan meminimalkan peluang *fraud*. Penerimaan dana juga dilakukan melalui *virtual account* untuk memastikan transparansi dan meminimalisasi risiko penyalahgunaan dana dalam transaksi tunai. Secara keseluruhan, PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menjalankan pengawasan dan pengendalian internal secara mandiri, sistematis, dan bertanggung jawab, dengan teknologi sebagai elemen kunci dalam menjaga integritas, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan piutang.

3. *Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives*

Prinsip ini menekankan pentingnya perusahaan memiliki struktur organisasi, garis pelaporan, serta pembagian kewenangan dan tanggung jawab yang jelas untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menetapkan struktur organisasi yang terperinci dalam Peraturan Direksi tentang Organisasi dan Tata Laksana Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko, dengan pembagian kewenangan yang melibatkan beberapa spesialis, seperti *Specialist of Property Collection and Administration*, *Specialist of Freight Collection, Planning, and Reporting*, dan *Specialist of Collection Monitoring and Evaluation*. Setiap spesialis memiliki tugas yang jelas terkait dengan pengelolaan dan penagihan piutang, termasuk penerbitan dokumen, penagihan, perencanaan pengembangan mekanisme penagihan, serta pemantauan penerimaan kas dan bank. Pengelolaan piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero) mengikuti standar PSAK terkini dan peraturan perpajakan yang berlaku, dengan pengawasan ketat menggunakan alat seperti *aging schedule* untuk memonitor piutang berdasarkan usia dan status pembayaran. Program pengelolaan piutang yang terintegrasi memastikan kinerja organisasi berjalan secara berkesinambungan, memperlihatkan komitmen perusahaan dalam menerapkan struktur wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Struktur ini mendukung efektivitas dan efisiensi pengelolaan piutang, sekaligus mencerminkan tata kelola perusahaan yang baik.

4. *The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives*

Prinsip ini menekankan pentingnya perusahaan untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Komitmen dari manajemen tingkat atas dan kompetensi karyawan memiliki peran yang sangat vital dalam menciptakan lingkungan pengendalian yang efektif, terutama dalam pengelolaan piutang. Tanpa komitmen yang jelas dari manajemen, pengendalian piutang tidak akan menjadi prioritas, sementara tanpa kompetensi yang memadai, karyawan dapat melakukan kesalahan yang berdampak pada kualitas piutang dan likuiditas perusahaan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menunjukkan komitmennya dengan

menyediakan pelatihan eksternal untuk meningkatkan kompetensi staf pengelola piutang, seperti program brevet AB dan C, sertifikasi bea cukai, serta pelatihan konvergensi PSAK. Perusahaan juga menerapkan sistem evaluasi berbasis penilaian potensi dan kompetensi untuk memastikan staf yang terlibat memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kinerja pegawai dalam pengelolaan piutang juga dipantau melalui *Key Performance Indicator* (KPI), yang berfungsi untuk mengukur efektivitas dan efisiensi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Upaya-upaya ini membuktikan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) berkomitmen dalam pengembangan sumber daya manusia di bidang pengelolaan piutang, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

## 5. *The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives*

Prinsip ini menggarisbawahi pentingnya akuntabilitas dalam pengelolaan pengendalian internal, di mana perusahaan harus memastikan bahwa individu yang bertanggung jawab atas pengelolaan piutang menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Akuntabilitas ini berperan penting untuk mencegah kecurangan, memastikan proses pengumpulan piutang berjalan efisien, dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap integritas serta transparansi operasional perusahaan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menunjukkan komitmennya dengan menerapkan transformasi digital dalam pengelolaan piutang, menggunakan sistem informasi yang memungkinkan pengelolaan secara otomatis dan meminimalkan campur tangan manual. Hal ini mengurangi potensi kecurangan dan memastikan transparansi dalam seluruh aktivitas terkait piutang. Selain itu, perusahaan memiliki unit Sistem Pengendalian Internal (SPI) yang mengawasi proses pengelolaan piutang untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Sistem berbasis *login* yang menggunakan Nomor Identifikasi Pegawai Personal (NIPP) dan mekanisme penerimaan dana melalui *virtual account* juga memperkuat akuntabilitas, karena setiap tindakan yang dilakukan tercatat secara individu dan mengurangi risiko penyalahgunaan dana. Sistem pengawasan yang terintegrasi ini memastikan bahwa perusahaan dapat menjaga integritas dan kepercayaan di seluruh operasionalnya.

Berdasarkan pembahasan mengenai komponen *Control Environment*, prinsip-prinsip tersebut telah diterapkan dengan baik di PT Kereta Api Indonesia (Persero), sesuai dengan kerangka kerja COSO (2013). Perusahaan menunjukkan komitmen terhadap integritas dan etika melalui penerapan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) dan kebijakan transparansi dalam penerimaan pembayaran piutang, menggunakan *virtual account*. Struktur organisasi yang jelas, pembagian tanggung jawab, serta upaya pengembangan kompetensi pegawai melalui berbagai program pelatihan menunjukkan kesesuaian dengan prinsip-prinsip COSO, khususnya dalam hal akuntabilitas dan pemantauan kinerja. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Sigar et al., 2018) mengenai pengendalian internal pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Manado, yang

menunjukkan bahwa pengelolaan piutang dapat berjalan efektif dengan dukungan lingkungan pengendalian yang baik dan pengawasan yang independen dari dewan direksi. Berbeda dengan penelitian oleh (Ayu, 2023) dan (Dahlia, 2021) yang menunjukkan kelemahan dalam pengendalian piutang karena perangkapan tugas dan kurangnya evaluasi risiko, PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menghindari hal tersebut dengan pembagian tugas yang jelas dan sistem yang mendukung akuntabilitas secara terpisah. Analisis ini menunjukkan bahwa meskipun PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menerapkan prinsip-prinsip *Control Environment* dengan efektif, masih terdapat ruang untuk meningkatkan dokumentasi prosedur yang lebih formal agar lebih terstruktur dan mudah dievaluasi.

## **Risk Assessment (Penilaian Risiko)**

Komponen ini menjelaskan pentingnya penilaian risiko dalam mengelola piutang, yang bertujuan untuk meminimalkan risiko yang dapat muncul, termasuk risiko kerugian bagi perusahaan akibat piutang tak tertagih atau *bad debt*. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, prinsip-prinsip yang tercantum dalam COSO (2013) telah diterapkan oleh *Section Collection* PT Kereta Api Indonesia (Persero). Prinsip-prinsip tersebut diantaranya sebagai berikut.

1. *The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives*

Prinsip ini menegaskan pentingnya perusahaan untuk mengidentifikasi dan menilai risiko yang terkait dengan tujuan operasional, pelaporan, dan kepatuhan guna memastikan efektivitas pengelolaan piutang. Penilaian risiko terhadap piutang sangat penting untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, mencegah kerugian, dan menjaga transparansi dalam laporan keuangan perusahaan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) menerapkan prinsip ini dengan menggunakan aplikasi SMARTKA untuk memantau risiko piutang secara berkala, dengan pengawasan langsung dari unit manajemen risiko setiap tahun. Aplikasi ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi potensi risiko lebih awal dan mengambil langkah mitigasi yang tepat. Selain itu, *backlog* piutang yang berumur panjang terlihat melalui *aging schedule*, yang menjadi dasar untuk tindak lanjut lebih lanjut, baik dengan kebijakan internal maupun strategi penagihan yang lebih efektif. Manajemen risiko juga dilakukan oleh masing-masing unit kerja, dengan mengikuti literatur dan regulasi yang relevan seperti PSAK 72 dan Undang-Undang Harmonisasi Peraturan Perpajakan (UU HPP). Penerapan sistematis ini membantu perusahaan mencegah potensi kerugian akibat piutang tak tertagih dan memastikan kepatuhan serta kelancaran operasional perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. *The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives*

Prinsip ini menjelaskan bahwa perusahaan harus mengenali risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan di setiap bagian organisasi dan mengevaluasi risiko tersebut untuk menentukan strategi pengelolannya. Identifikasi

dan analisis risiko terkait pengelolaan piutang sangat penting karena membantu perusahaan memahami dan mengelola risiko secara menyeluruh, termasuk risiko operasional, kepatuhan, dan peluang. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya dengan lebih efektif dan efisien. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menerapkan prinsip ini dengan baik melalui analisis risiko inheren dan dampaknya. Penilaian risiko mencakup pengukuran terhadap apakah risiko yang ada menurun atau dampaknya lebih kecil setelah implementasi kebijakan mitigasi. Prosedur selektif di lapangan diterapkan untuk meminimalkan risiko pengelolaan piutang, meskipun aturan tertulis terkait prosedur tersebut belum ada secara formal. Sistem pengelolaan risiko juga telah dibangun melalui pengendalian terintegrasi dengan aplikasi, termasuk penetapan penerimaan pendapatan melalui *virtual account* yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan piutang. Kebijakan manajemen operasional yang mendukung mitigasi risiko secara menyeluruh juga telah diterapkan, memungkinkan perusahaan untuk mengelola risiko dengan lebih baik dan mendukung pencapaian tujuan strategisnya.

3. *The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives*

Prinsip ini menekankan pentingnya penetapan tujuan yang jelas dan terukur agar perusahaan dapat mengidentifikasi serta mengevaluasi risiko yang mungkin memengaruhi pencapaiannya. Dalam konteks pengelolaan piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero), perusahaan telah menerapkan langkah-langkah strategis untuk mengelola dan mengurangi potensi risiko, termasuk risiko penipuan. Salah satu langkah utama adalah penerapan *virtual account*, yang memastikan seluruh transaksi pembayaran dilakukan melalui akun yang terintegrasi langsung dengan sistem perusahaan, sehingga meminimalkan potensi penyalahgunaan atau transaksi yang tidak terverifikasi. Selain itu, evaluasi berkala terhadap sistem dan proses pengelolaan piutang dilakukan untuk mengidentifikasi risiko sejak dini, didukung oleh tim mitigasi risiko yang bekerja langsung di lapangan untuk menangani potensi masalah. Perusahaan juga menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang menjadi acuan dalam proses pengelolaan piutang untuk memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai aturan dan mekanisme kontrol internal yang ketat. Melalui penerapan langkah-langkah tersebut, PT Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil menetapkan tujuan pengelolaan piutang yang jelas dan sistematis, serta mampu mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. *The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives*

Prinsip ini menekankan pentingnya penetapan tujuan yang jelas dan terukur dalam organisasi, yang memungkinkan identifikasi dan penilaian terhadap risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan tersebut. Dalam pengelolaan piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero), prinsip ini diterapkan dengan pendekatan yang sistematis dan terstruktur melalui evaluasi berkala dan pemantauan rutin, seperti

pending meter yang dilakukan setiap dua minggu atau seminggu sekali. Selain itu, terdapat aktivitas *meeting* optimalisasi aset yang dipimpin oleh direktur untuk memastikan pengendalian piutang tetap terjaga. Pengawasan lebih lanjut dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI), yang berperan dalam mengidentifikasi dan menganalisis risiko, termasuk perubahan signifikan yang dapat memengaruhi pengelolaan piutang, serta memberikan rekomendasi untuk langkah mitigasi yang diperlukan. Perusahaan juga menerapkan prosedur selektif untuk menganalisis perubahan dalam pengelolaan piutang, dengan manajemen yang terlibat langsung dalam penilaian perubahan signifikan dan memastikan langkah-langkah yang diambil sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Dengan langkah-langkah tersebut, PT Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil menetapkan tujuan yang jelas dalam pengelolaan piutang dan secara proaktif mengidentifikasi serta memantau kondisi yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan operasionalnya.

Berdasarkan pembahasan mengenai komponen *Risk Assessment*, prinsip-prinsip tersebut telah diterapkan dengan baik dalam pengelolaan piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero) sesuai dengan teori COSO. Perusahaan secara sistematis mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko terkait pengelolaan piutang dengan menggunakan aplikasi SMARTKA dan prosedur selektif di lapangan untuk meminimalkan potensi risiko, seperti risiko penipuan dan piutang tak tertagih. Hal ini mencerminkan kesesuaian dengan prinsip COSO yang menekankan pentingnya penetapan tujuan yang jelas, identifikasi risiko, serta penerapan kebijakan mitigasi yang efektif. Dalam penelitian terdahulu, misalnya, penelitian oleh (Aimbu et al., 2021) juga menunjukkan perlunya perbaikan dalam strategi pengendalian piutang untuk mengurangi piutang tak tertagih yang disebabkan oleh kesalahan sistem dan manusia. Persamaan utama terletak pada pentingnya identifikasi dan evaluasi risiko dalam pengelolaan piutang. Namun, perbedaannya terletak pada penerapan teknologi yang lebih maju di PT Kereta Api Indonesia (Persero), seperti penggunaan aplikasi SMARTKA dan *virtual account* yang lebih terintegrasi untuk memantau dan mengelola risiko secara lebih efektif. Analisis ini menunjukkan bahwa penerapan teknologi informasi yang baik sangat mendukung keberhasilan implementasi prinsip-prinsip COSO dalam pengelolaan piutang, sehingga risiko dapat diminimalisir lebih efisien dan transparan.

### **Control Activities (Aktivitas Pengendalian)**

Komponen ini menjelaskan bahwa manajemen perusahaan melakukan berbagai upaya untuk mengurangi risiko dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, prinsip-prinsip pengendalian yang terdapat dalam COSO (2013) telah diterapkan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam pengelolaan piutang. Beberapa prinsip pengendalian yang diterapkan meliputi:

1. *The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels*

Prinsip ini menekankan pentingnya organisasi dalam memilih dan mengembangkan aktivitas pengendalian yang dapat mengurangi risiko untuk mencapai tujuan organisasi pada tingkat yang dapat diterima. Aktivitas pengendalian tersebut harus dirancang untuk mengidentifikasi dan menanggulangi potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan, serta memastikan bahwa pengelolaan risiko dilakukan secara efektif. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah mengimplementasikan berbagai aktivitas pengendalian untuk memastikan pengelolaan piutang yang efektif. Salah satu langkah yang diambil adalah penggunaan aplikasi SMARTKA untuk mengelola piutang dan menganalisis risiko *inherent*, yang merupakan bagian dari upaya mitigasi risiko. Selain itu, perusahaan sedang mengembangkan aplikasi penagihan untuk mendigitalkan proses yang sebelumnya masih manual, yang bertujuan untuk mendokumentasikan dan memantau kinerja pengelolaan piutang lebih efektif. PT Kereta Api Indonesia (Persero) juga sedang mengembangkan sistem aplikasi baru yang akan diluncurkan melalui keputusan direksi untuk mengurangi risiko penipuan dan piutang tak tertagih, yang merupakan tantangan utama dalam pengelolaan piutang. Dengan langkah-langkah tersebut, perusahaan menunjukkan komitmennya dalam mengurangi risiko terkait pengelolaan piutang dan memastikan pencapaian tujuan perusahaan dapat dilakukan dengan tingkat risiko yang dapat diterima.

2. *The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives*

Prinsip kedua menekankan pentingnya organisasi dalam memilih dan mengembangkan pengendalian umum atas teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian ini melibatkan pemanfaatan teknologi informasi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi operasional dan meminimalkan risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah mengimplementasikan berbagai pengendalian teknologi untuk mendukung pengelolaan piutang secara efektif, termasuk melalui transformasi digital dan penggunaan aplikasi khusus yang mendigitalisasi proses pengelolaan piutang. Aplikasi ini membantu meminimalkan risiko terkait piutang tak tertagih atau kesalahan pencatatan, serta meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, teknologi seperti *virtual account* berfungsi untuk mempermudah pengendalian piutang yang tertagih, mempercepat proses transaksi, dan mengurangi potensi risiko. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan berkomitmen untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan piutang dan memastikan pencapaian tujuan perusahaan secara lebih efisien dan tepat waktu.

3. *The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and procedures that put policies into action*

Prinsip ketiga menjelaskan bahwa organisasi harus menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan yang menetapkan ekspektasi dan prosedur yang mengimplementasikan kebijakan tersebut. Kebijakan dan prosedur yang jelas sangat penting untuk memastikan pengendalian internal berjalan dengan baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menerapkan kebijakan dan prosedur yang terstruktur untuk pengelolaan piutang, termasuk melalui mekanisme seperti "*pending meter*," yaitu pertemuan rutin untuk memantau progres pengelolaan piutang, dan "*selective procedure*," yang membantu tim keuangan dalam menjalankan pengendalian piutang meskipun prosedur ini masih dalam tahap pengembangan. Selain itu, perusahaan menyebarluaskan kebijakan melalui surat edaran dan surat keputusan yang mengharuskan pegawai yang terlibat untuk melaksanakan prosedur yang ditetapkan. Audit yang melibatkan Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) juga dilakukan untuk memastikan bahwa pengelolaan piutang berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Dengan kebijakan dan prosedur yang jelas ini, perusahaan memastikan pengendalian piutang berjalan efektif dan meminimalkan risiko yang mungkin timbul.

Berdasarkan pembahasan mengenai komponen *Control Activities*, prinsip-prinsip tersebut menunjukkan penerapan yang sesuai dengan teori COSO (2013) dalam pengelolaan piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero). Pengendalian yang diterapkan mencakup pengembangan aktivitas pengendalian yang efektif, penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi risiko, serta penyebaran kebijakan dan prosedur yang jelas. Prinsip pertama, yakni pemilihan dan pengembangan aktivitas pengendalian untuk mengurangi risiko, diterapkan dengan penggunaan aplikasi SMARTKA dan sistem aplikasi baru yang dirancang untuk mengurangi risiko penipuan dan piutang tak tertagih. Prinsip kedua mengenai pengendalian teknologi juga tercermin dalam penggunaan aplikasi digital dan *virtual account* untuk mempermudah pengelolaan piutang. Sementara itu, prinsip ketiga mengenai kebijakan dan prosedur yang jelas diterapkan melalui mekanisme "*pending meter*" dan "*selective procedure*" yang meskipun masih dalam tahap pengembangan, menunjukkan komitmen perusahaan dalam menjalankan pengelolaan piutang dengan baik. Persamaan dengan penelitian terdahulu, seperti penelitian oleh (Sigar et al., 2018), terletak pada penerapan prinsip-prinsip COSO yang juga menunjukkan bahwa pengendalian internal berjalan dengan baik. Namun, perbedaannya terlihat pada tahap implementasi, di mana PT Kereta Api Indonesia (Persero) masih dalam tahap pengembangan beberapa prosedur selektif yang belum sepenuhnya terdokumentasi. Secara keseluruhan, meskipun ada kekurangan dalam dokumentasi prosedur, pengendalian yang diterapkan sudah menunjukkan efektivitas dalam mengurangi risiko piutang tak tertagih dan mendukung tujuan perusahaan.

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

Komponen ini mengungkapkan bahwa informasi dan komunikasi merupakan aspek penting dalam sistem pengendalian internal suatu organisasi. Informasi yang diperoleh, baik dari sumber internal maupun eksternal, menjadi dasar penting bagi pelaksanaan kegiatan pengendalian internal sehari-hari. Selain itu, komunikasi yang efektif memastikan bahwa seluruh personel memahami tanggung jawab mereka dalam pengendalian internal serta kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip pengendalian internal menurut COSO (2013) telah diterapkan dengan baik oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero), khususnya dalam *Section Collection*. Prinsip-prinsip tersebut diantaranya:

1. *The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of other components of internal control*

Prinsip ini menekankan bahwa organisasi harus memperoleh atau menghasilkan informasi yang relevan dan berkualitas untuk mendukung pelaksanaan komponen pengendalian internal lainnya. Dalam konteks pengelolaan piutang, pengumpulan informasi yang tepat dan pemanfaatannya sangat penting untuk memastikan pengendalian berjalan efektif. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mencakup semua aspek dalam transaksi piutang, memastikan bahwa informasi yang relevan terkumpul sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Informasi yang diperoleh kemudian ditindaklanjuti melalui pembinaan atau konfirmasi lebih lanjut, untuk memastikan penggunaan informasi yang efektif dalam menyelesaikan masalah terkait piutang. Selain itu, perusahaan juga memanfaatkan data historis mengenai piutang yang telah jatuh tempo atau yang tidak tertagih, serta prosedur selektif untuk memastikan bahwa informasi yang digunakan berkualitas dan relevan. Dengan langkah-langkah ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil memperoleh dan menggunakan informasi yang mendukung pengelolaan piutang yang efektif dan efisien.

2. *The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of other components of internal control*

Prinsip ini menekankan bahwa organisasi harus secara internal mengkomunikasikan informasi, termasuk tujuan dan tanggung jawab untuk pengendalian internal, yang diperlukan untuk mendukung fungsi komponen pengendalian internal lainnya. Dalam pengelolaan piutang, PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah mengimplementasikan komunikasi internal yang efektif untuk memastikan bahwa setiap pihak yang terlibat memahami peran mereka dan tujuan yang ingin dicapai. Perusahaan menggunakan aplikasi SAP untuk menyampaikan informasi terkait status piutang, proses penagihan, dan kebijakan terkait, memungkinkan akses yang mudah dan efisien bagi pihak yang berkepentingan. Selain itu, komunikasi juga dilakukan melalui pertemuan rutin dan evaluasi kinerja untuk

menyampaikan pencapaian dan membahas langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Proses komunikasi internal juga dijalankan melalui surat menyurat resmi yang menggunakan RDS atau email, memastikan bahwa informasi terkait pengelolaan piutang disampaikan secara tepat dan sesuai prosedur. Dengan langkah-langkah ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil memastikan bahwa informasi mengenai tujuan, tanggung jawab, dan kebijakan pengelolaan piutang dapat disampaikan dengan jelas kepada seluruh pihak yang terlibat.

3. *Information communicates with external parties regarding matters affecting the functioning of other components of internal control*

Prinsip ini menekankan bahwa organisasi harus mengkomunikasikan informasi secara eksternal mengenai hal-hal yang mempengaruhi pengoperasian komponen-komponen lain dari pengendalian internal. Dalam pengelolaan piutang, PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah mengembangkan saluran komunikasi eksternal yang efektif untuk memastikan pengelolaan piutang berjalan dengan baik. Komunikasi eksternal dilakukan melalui surat menyurat yang mengikuti prosedur otorisasi jabatan yang berlaku di perusahaan, memastikan bahwa informasi yang relevan disampaikan kepada pihak yang tepat. Selain itu, perusahaan melakukan mediasi dan pemanggilan untuk mengonfirmasi piutang, serta menerbitkan *invoice* dan mengirimkan surat peringatan (SP1-SP3) jika tagihan belum dibayar setelah jatuh tempo. Untuk mempercepat proses komunikasi, PT Kereta Api Indonesia (Persero) juga menggunakan media komunikasi populer seperti WhatsApp, yang memudahkan interaksi dengan pihak terkait. Langkah-langkah ini mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan piutang, serta memastikan bahwa informasi terkait dapat dijangkau dengan mudah oleh pihak eksternal yang berkepentingan.

Berdasarkan pembahasan mengenai komponen *Information and Communication*, prinsip-prinsip tersebut diterapkan dengan baik oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam pengelolaan piutang, sesuai dengan teori COSO (2013). PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah memastikan bahwa informasi yang relevan dikumpulkan dan digunakan secara efektif untuk mendukung pengendalian internal, baik melalui SOP yang rinci, aplikasi SAP untuk komunikasi internal, serta penggunaan media komunikasi eksternal seperti WhatsApp untuk mempercepat proses komunikasi dengan pihak eksternal. Hal ini sejalan dengan prinsip COSO yang menekankan pentingnya informasi yang berkualitas dan komunikasi yang efektif baik secara internal maupun eksternal. Persamaan dengan penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh (Aimbu et al., 2021) dan (Sigar et al., 2018), adalah fokus pada pentingnya pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan piutang untuk mengurangi risiko piutang tak tertagih, serta penggunaan teknologi dan komunikasi sebagai bagian dari strategi pengendalian. Namun, perbedaannya terletak pada implementasi komunikasi eksternal yang lebih berkembang di PT Kereta Api Indonesia (Persero), dengan penggunaan media populer seperti WhatsApp, yang tidak dijumpai dalam beberapa penelitian terdahulu. Dalam analisis ini, penerapan komponen *Information and Communication* di PT Kereta Api Indonesia (Persero)

menunjukkan kemajuan yang signifikan, terutama dalam hal transparansi dan efisiensi komunikasi, yang mendukung pengelolaan piutang yang lebih efektif dan responsif.

### **Monitoring Activities (Kegiatan Pemantauan)**

Komponen ini menggambarkan bahwa aktivitas pemantauan harus dilakukan melalui evaluasi yang berkelanjutan, evaluasi terpisah, atau gabungan keduanya, yang bertujuan untuk memeriksa apakah semua komponen pengendalian internal, termasuk pengendalian yang mematuhi prinsip-prinsip di setiap komponen, telah diterapkan dan berfungsi dengan baik. Hasil dari evaluasi ini kemudian dianalisis, dengan kekurangan yang ditemukan disampaikan secara cepat. Isu-isu serius harus segera disampaikan kepada manajemen puncak dan dewan direksi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa pengendalian internal berjalan efektif, sehingga organisasi dapat menangani risiko yang muncul dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, prinsip-prinsip aktivitas pemantauan menurut COSO (2013) telah diterapkan di *Section Collection* PT Kereta Api Indonesia (Persero). Prinsip-prinsip ini diantaranya sebagai berikut.

1. *The organization selects, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning*

Prinsip ini mengharuskan organisasi untuk melakukan evaluasi berkelanjutan atau terpisah guna memastikan bahwa komponen-komponen pengendalian internal ada dan berfungsi dengan baik. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah mengimplementasikan berbagai mekanisme evaluasi untuk memastikan efektivitas pengendalian internal terhadap piutang. Evaluasi dilakukan secara rutin melalui pemantauan kinerja pengelolaan piutang dengan aplikasi SMARTKA dan evaluasi tahunan yang memberikan gambaran tentang sejauh mana komponen pengendalian internal berfungsi dengan baik. Selain itu, audit internal juga dilakukan untuk memeriksa efektivitas kebijakan, prosedur, dan penggunaan aplikasi terkait, serta untuk memastikan tidak terjadi tindakan *fraud* dalam pengelolaan piutang. Semua upaya ini membantu memastikan bahwa pengendalian internal terhadap piutang tetap berjalan dengan efektif, meminimalkan risiko, dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

2. *The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate*

Prinsip ini mengharuskan organisasi untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan kekurangan dalam sistem pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif, termasuk manajemen puncak dan dewan direksi jika diperlukan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah mengimplementasikan prosedur yang jelas dalam menangani kekurangan pengendalian internal. Jika ditemukan masalah dalam

pengelolaan piutang, unit SPI (Satuan Pengawasan Internal) menyusun Laporan Hasil Audit (LHA) yang disampaikan kepada *Board of Directors* (BOD), dan dilakukan rapat untuk membahas temuan serta langkah-langkah korektif yang diperlukan. Tindakan korektif, seperti mutasi atau perbaikan kontrol, diambil untuk mengatasi kelemahan sistem kontrol internal. Selain itu, komunikasi terkait kekurangan pengendalian dilakukan sesuai dengan Surat Keputusan yang berlaku, serta dilakukan sosialisasi periodik untuk memastikan bahwa setiap pihak yang terlibat memahami prosedur pengendalian yang ada. Dengan pendekatan ini, PT Kereta Api Indonesia (Persero) dapat dengan cepat dan tepat mengatasi kekurangan dalam pengendalian internal, memastikan sistem pengendalian piutang berfungsi dengan baik.

Berdasarkan pembahasan mengenai komponen *Monitoring Activities* menurut COSO (2013), prinsip-prinsip tersebut telah diterapkan dengan baik pada PT Kereta Api Indonesia (Persero), khususnya pada pengelolaan piutang. Prinsip pertama, yang mengharuskan organisasi untuk melakukan evaluasi berkelanjutan atau terpisah, tercermin dari penggunaan aplikasi SMARTKA untuk pemantauan kinerja piutang dan evaluasi tahunan yang memberikan gambaran tentang efektivitas pengendalian internal. Prinsip kedua, yang mengharuskan komunikasi kekurangan pengendalian internal kepada pihak yang bertanggung jawab untuk tindakan korektif, juga diterapkan dengan baik melalui laporan audit SPI yang disampaikan kepada manajemen puncak dan dewan direksi. Persamaan dengan penelitian terdahulu dapat ditemukan dalam penelitian (Ulfa, 2022) yang juga mencatat pentingnya pemantauan berkelanjutan dalam pengelolaan piutang untuk meminimalkan piutang tak tertagih. Namun, perbedaannya terletak pada implementasi aplikasi dan teknologi yang lebih terintegrasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero), sementara penelitian terdahulu menunjukkan pengendalian yang masih terpisah dan belum optimal. Analisis ini menunjukkan bahwa meskipun prinsip *Monitoring Activities* diterapkan dengan baik, penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan sistem pengendalian internal melalui integrasi teknologi dan pengawasan yang lebih proaktif untuk menghadapi potensi risiko di masa depan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis pengendalian piutang di PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang dianalisis menggunakan komponen dan prinsip yang terkandung dalam COSO (2013), peneliti menarik kesimpulan bahwa penerapan prinsip-prinsip COSO dalam pengelolaan piutang telah berjalan dengan baik. Komponen *Control Environment* mencerminkan komitmen perusahaan terhadap integritas dan etika, pengawasan internal yang transparan, serta pengembangan individu kompeten melalui pelatihan dan evaluasi kinerja. Komponen *Risk Assessment* mencerminkan upaya efektif dalam menetapkan tujuan yang jelas, mengidentifikasi risiko, serta melakukan pengawasan internal melalui evaluasi rutin. Komponen *Control Activities* menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah mengembangkan pengendalian berbasis teknologi, seperti aplikasi SMARTKA dan *virtual account*, untuk meningkatkan efisiensi dan

mengurangi risiko. Komponen *Information and Communication* menggambarkan komunikasi yang efektif baik secara internal maupun eksternal, mendukung pengelolaan piutang yang transparan dan akuntabel. Meskipun demikian, terdapat beberapa kekurangan, seperti prosedur selektif yang belum terdokumentasi secara formal dan perlu peningkatan dalam evaluasi risiko terkait mitigasi *fraud*.

Sebagai saran, PT Kereta Api Indonesia (Persero) perlu menyusun dan mendokumentasikan secara formal prosedur selektif yang telah diterapkan, serta mengembangkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang rinci mengenai mekanisme selektif dan tanggung jawab yang jelas. Perusahaan juga perlu meningkatkan evaluasi risiko terkait *fraud* dengan mengembangkan program pelatihan dan sosialisasi kepada pegawai, serta memperkuat penerapan teknologi berbasis kecerdasan buatan (AI) pada aplikasi pengelolaan piutang untuk mendeteksi pola transaksi mencurigakan. Selain itu, inovasi dalam pengembangan sistem pengelolaan piutang perlu terus dilakukan dengan mengintegrasikan teknologi terkini, seperti otomatisasi proses penagihan berbasis aplikasi *mobile* dan pemanfaatan data analitik untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Hal ini akan memastikan pengelolaan piutang yang lebih efisien dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan bisnis.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aimbu, G., Karamoy, H., & Tangkuman, S. J. (2021). ANALISIS PENGENDALIAN PIUTANG UNTUK MEMINIMALKAN RESIKO PIUTANG TAK TERTAGIH PADA PT SAMUDERA MANDIRI SENTOSA. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 16(4), 366–374.
- Ayu, R. (2023). Analisis Sistem Pengendalian Piutang Terhadap Piutang Tak Tertagih pada PT. Abadi Sakti Mitra Mandiri. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Teknologi*, 7(4), 911–924.
- BUMN. (2024, April 23). *Erick: BUMN Berkontribusi 21,9 Persen terhadap Total Penerimaan Negara*. Bumn.Go.Id. <https://bumn.go.id/publikasi/berita/rilis/detail/662775b8061d6#:~:text=Erick%20menyampaikan%20penerimaan%20negara%20dari,7%20triliun%20di%202022%20menjadi>
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. In *SAGE Publications, Inc.* (5th ed.). <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Dahlia. (2021). Analisis Pengendalian Piutang untuk Meminimalkan Piutang Tak Tertagih PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Majene. *Akunsyah: Jurnal Akuntansi & Keuangan Syariah*, 1(1), 12–22.

- Hastuti, Burhany, D. I., Rufaedah, Y., Mai, M. U., & Rochendi, H. (2021). EVALUASI EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERN PIUTANG PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI (SUATU STUDI KASUS). *Jurnal Riset Akuntansi*, 13(1). <https://ojs.unikom.ac.id/index.php/jira/article/view/4454/2310>
- Rompas, R. R., Elim, I., & Suwetja, I. G. (2018). Analisis Pengelolaan Piutang dan Kerugian Piutang Tak Tertagih Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 13(3), 285–293.
- Sigar, R. J. K., Tampi, D. L., & Tamengkel, L. F. (2018). Pengendalian Intern Piutang Usaha Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Cabang Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 24–32.
- Ulfa, I. (2022). *Analisis Pengendalian Internal Piutang Usaha Untuk Meminimalisir Piutang Tak Tertagih Pada PT Pal Marine Service (Persero)*. Universitas Hang Tuah.