

Administrasi Piutang B2G pada Perusahaan Distributor Alat Kesehatan

Radithya Hamka Wardhana¹⁾, Susan Febriantina²⁾

^{1,2}Universitas Negeri Jakarta, Jakarta Timur, Indonesia

e-mail: ¹hamkaradithya@gmail.com, ²susanfebriantina@unj.ac.id

Article Information

Submit: 27-06-2026

Revised: 25-09-2026

Accepted: 30-09-2026

Abstract

This study analyzes the government receivables administration system of a medical device distribution company in a Business-to-Government (B2G) context, focusing on structural constraints and adaptive capacity. A qualitative single case study was conducted through semi-structured in-depth interviews, non-participant observation, and document analysis involving nine cross-divisional informants at PT XYZ, with data analyzed using Miles, Huberman, and Saldana's (2014) interactive model. Three key findings emerged: (1) the receivables system relies on tacit knowledge with an outdated SOP, producing billing cycles far exceeding regulatory standards; (2) dual-dimensional constraints—internal document heterogeneity and an externally rigid government budget cycle—interact to amplify payment delays beyond the sum of their individual effects; and (3) the company's adaptive efforts remain reactive and unsystematized. The study's primary contribution is a theoretical proposition that B2G receivables administrative effectiveness is determined by the system's adaptive responsiveness to government procurement regulatory dynamics a dimension not previously articulated in receivables management literature.

Keywords: APBD cycle, B2G receivables, E-catalog LKPP, Implementation gap, Medical device distribution

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis sistem administrasi pengelolaan piutang pemerintah pada perusahaan distributor alat kesehatan dalam konteks transaksi Business-to-Government (B2G), dengan fokus pada identifikasi kendala struktural dan evaluasi kapasitas adaptif perusahaan. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal diterapkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi terhadap sembilan informan lintas divisi pada PT XYZ. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Hasil penelitian mengungkap tiga temuan utama: (1) sistem administrasi piutang masih bertumpu pada tacit knowledge dengan standar operasional yang belum mutakhir sehingga menghasilkan siklus penagihan yang jauh melampaui standar regulatif; (2) kendala berdimensi ganda yang bersumber dari heterogenitas persyaratan dokumen secara internal dan rigiditas siklus anggaran pemerintah secara eksternal saling berinteraksi membesar dampak keterlambatan; serta (3) upaya adaptif perusahaan masih bersifat reaktif dan belum terinstitusionalisasi secara sistemik. Kontribusi utama penelitian ini adalah proposisi bahwa efektivitas administrasi piutang B2G ditentukan oleh responsivitas adaptif sistem terhadap dinamika regulasi pengadaan pemerintah dimensi yang sebelumnya belum diartikulasikan dalam literatur manajemen piutang.

Kata kunci: Administrasi piutang, Distribusi alat kesehatan, E-catalog LKPP, Implementation gap, Siklus APBD

PENDAHULUAN

Manajemen piutang dalam konteks transaksi Business-to-Government (B2G) merepresentasikan salah satu tantangan administrasi keuangan yang paling kompleks dalam ekosistem pengadaan publik Indonesia. Kompleksitas ini tidak semata bersumber dari ketidakpastian pembayaran, melainkan dari interaksi antara prosedur keuangan negara yang rigid, heterogenitas persyaratan administrasi antarlembaga, dan kapasitas adaptif sistem internal perusahaan penyedia. Meskipun literatur manajemen piutang telah berkembang pesat—mencakup pengendalian kredit (Gitman & Zutter, 2015), efisiensi sistem informasi akuntansi (Waninghiyun & Andhaniwati, 2024), hingga pengelolaan piutang BPJS di rumah sakit (Ifa et al., 2023)—penelitian yang secara eksplisit mengkaji dinamika administrasi piutang B2G pada distributor alat kesehatan dalam sistem pengadaan e-catalog LKPP masih sangat terbatas.

Distribusi alat kesehatan kepada instansi pemerintah di Indonesia telah memasuki era baru sejak implementasi sistem e-catalog Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) generasi ketiga (Purwanto et al., 2021; Mustikaningsih, 2023). Sistem ini menyederhanakan proses pemesanan, namun tidak serta-merta menyederhanakan sisi administrasi pasca-pengadaan. Serah terima fisik, verifikasi dokumen, dan pencairan pembayaran melalui mekanisme SPP→SPM→SP2D tetap berlangsung dalam kerangka regulasi keuangan negara yang ketat—PMK 190/PMK.05/2012 untuk APBN dan Permendagri No. 77 Tahun 2020 untuk APBD—yang menciptakan jarak struktural antara momen penyelesaian transaksi dan momen penerimaan pembayaran (Fauziah et al., 2023; Wiansyah & Mulyani, 2021). Ketika jarak struktural ini berinteraksi dengan kelemahan sistem administrasi internal perusahaan, akumulasi piutang yang signifikan dan terlambat menjadi risiko nyata yang mengancam stabilitas arus kas (Sukendar & Selvia, 2010; Hartono et al., 2023).

Penelitian terdahulu mengenai piutang pada sektor distribusi—di antaranya Adinda dan Junaidi (2023), Hutabarat (2024), serta Ameliany (2018)—telah mengidentifikasi lemahnya pengendalian internal sebagai faktor utama risiko piutang tak tertagih. Namun, penelitian-penelitian tersebut mengkaji transaksi Business-to-Business (B2B) di mana siklus pembayaran ditentukan oleh kesepakatan komersial bilateral. Konteks B2G memperkenalkan variabel baru yang bersifat eksogen: keterikatan pembayaran pada siklus APBD, persyaratan dokumen yang ditetapkan secara sepihak oleh masing-masing instansi, serta kapasitas SDM keuangan daerah yang sangat bervariasi. Variabel-variabel ini tidak dapat dikelola semata melalui perbaikan kebijakan kredit internal, melainkan menuntut kemampuan adaptasi sistem administrasi yang responsif terhadap dinamika regulasi yang terus berkembang. Di sinilah letak kesenjangan penelitian (research gap) yang menjadi dasar studi ini.

Kebaruan penelitian (novelty) yang ditawarkan mencakup tiga dimensi. Pertama, rekonstruksi empiris siklus administrasi piutang B2G dalam konteks e-catalog LKPP berdasarkan triangulasi data primer—sesuatu yang belum dilakukan dalam literatur sebelumnya. Kedua, identifikasi mekanisme interaksi sinergis antara kendala internal dan eksternal yang menghasilkan amplifikasi dampak keterlambatan melebihi jumlah efek individual masing-masing faktor. Ketiga, formulasi proposisi analitis mengenai responsivitas adaptif-regulatif sebagai determinan efektivitas administrasi piutang B2G—sebuah konsep yang belum diartikulasikan dalam literatur manajemen piutang maupun administrasi bisnis sebelumnya.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan: (1) mendeskripsikan dan menganalisis sistem administrasi pengelolaan piutang dari instansi pemerintah yang diterapkan di PT XYZ secara menyeluruh; (2) mengidentifikasi dan menganalisis kendala serta faktor-faktor penyebabnya dalam proses administrasi penagihan piutang B2G; dan (3) mengevaluasi upaya adaptif yang dilakukan PT XYZ dalam mengatasi kendala tersebut beserta implikasinya terhadap sistem administrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*). Pemilihan desain ini didasarkan pada tiga pertimbangan metodologis yang saling memperkuat. Pertama, merujuk pada Yin (2018), studi kasus tunggal digunakan ketika kasus yang diteliti merepresentasikan kasus kritis (*critical case*)—yakni kasus yang memiliki kapasitas tertinggi untuk menguji, memperluas, atau memperbarui proposisi teoritis yang ada. PT XYZ memenuhi kriteria kasus kritis karena merupakan satu dari sedikit distributor alat kesehatan bersertifikasi GDP berskala nasional yang secara simultan melayani lebih dari 1.000 instansi pemerintah aktif dalam sistem e-catalog LKPP. Kedua, kompleksitas fenomena yang diteliti—interaksi antara sistem internal, regulasi pengadaan, dan mekanisme keuangan pemerintah—memerlukan kedalaman investigasi yang hanya dapat dicapai melalui kasus tunggal, bukan keluasan survei lintas-kasus.

(Creswell & Poth, 2018). Ketiga, objek penelitian bersifat bounded dan dapat didelineasi secara jelas dalam satu organisasi sesuai dengan prinsip pemilihan kasus dalam penelitian kualitatif (Lincoln & Guba, 1985). Penelitian dilaksanakan di kantor pusat PT XYZ di Jakarta Timur, mencakup Divisi Keuangan dan Akuntansi, Divisi Penjualan Nasional, dan Divisi Supply Chain, dengan pengumpulan data primer pada Februari–Agustus 2026. Dokumen administrasi yang dianalisis mencakup periode 2024–2025 sebagaimana dirinci di bawah.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses administrasi pengelolaan piutang pemerintah dan kesiapan berpartisipasi secara sukarela. Sembilan informan dilibatkan yang mencakup seluruh rantai proses piutang: Manajer Keuangan (I1), Kepala Divisi Penjualan Nasional (I2), AR Supervisor (I3), tiga Staf Administrasi Piutang (I4–I6), dua Area Sales Manager wilayah dengan volume piutang tertinggi (I7–I8), dan Kepala Divisi Supply Chain (I9). Masa kerja informan berkisar antara dua tahun lima bulan hingga sembilan tahun (rata-rata lima tahun empat bulan), memastikan kedalaman pengetahuan institusional yang memadai.

Tiga teknik pengumpulan data yang saling melengkapi diterapkan secara bersamaan. Wawancara mendalam semi-terstruktur mencakup lima tema: gambaran umum sistem dan prosedur administrasi piutang; alur dokumen penagihan dari serah terima hingga penerimaan pembayaran; kendala dalam proses administrasi; dampak keterlambatan terhadap operasional; serta upaya mengatasi kendala tersebut, dengan total durasi 137 menit. Observasi non-partisipan dilakukan dalam delapan sesi (total 7 jam 40 menit), difokuskan pada alur kerja tim AR, koordinasi antardivisi, dan kondisi pengarsipan dokumen. Studi dokumentasi mencakup SOP versi 2021, laporan aging piutang per Desember 2025, rekap pengembalian berkas tagihan Januari 2024–Desember 2025, serta regulasi eksternal relevan (Perpres 12/2021, PMK 190/PMK.05/2012, Permendagri No. 77/2020).

Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking mengacu pada Lincoln dan Guba (1985). Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) melalui empat tahap: kondensasi data (koding awal dan *focused coding*), penyajian data (kategorisasi), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (identifikasi tema). Dari 30 kode awal dihasilkan 8 kode terfokus, 5 kategori, dan 3 tema sentral yang menjadi struktur penyajian temuan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Profil PT XYZ

PT XYZ adalah distributor alat kesehatan bersertifikasi CDAKB/GDP (2018, diperbarui 2023) yang per Desember 2025 melayani 618 RSUD dan 412 Dinas Kesehatan di 38 provinsi dengan 214 item produk aktif di e-catalog LKPP dan nilai distribusi kumulatif melampaui Rp 427 miliar. Perusahaan beroperasi melalui sembilan kantor cabang yang tersebar di Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara, dan Papua, menjadikannya salah satu penyedia alat kesehatan e-catalog terbesar berdasarkan volume transaksi menurut data LKPP per Januari 2026.

Alur Analisis dan Tema Sentral

Proses analisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana (2014) menghasilkan 30 kode awal → 8 kode terfokus → 5 kategori → 3 tema sentral: (1) Kesenjangan Kapasitas Administrasi Internal vs. Kompleksitas Regulasi Pemerintah; (2) Ketergantungan Siklus Piutang pada Faktor Eksternal Struktural di Luar Kendali Perusahaan; dan (3) Upaya Adaptif yang Reaktif dan Belum Sistemik.

Tema 1: Sistem Piutang Bertumpu pada Tacit Knowledge dalam Siklus Delapan Tahap

Sistem administrasi piutang pemerintah di PT XYZ secara operasional berfungsi, namun bertumpu pada *tacit knowledge*—pengetahuan prosedural yang tersimpan dalam pengalaman staf senior tetapi tidak terdokumentasi secara formal. Manajer Keuangan (I1) menyatakan: "Sistemnya sudah berjalan dan secara umum fungsional, tapi saya akui masih banyak yang bersifat *tacit knowledge* ada di kepala orang-orang lama, belum semua tertulis dengan baik." AR Supervisor (I3) mengonfirmasi bahwa SOP yang berlaku disusun pada 2021 dan belum direvisi meskipun Perpres 12/2021 dan e-catalog LKPP generasi ketiga telah mengubah lanskap pengadaan secara signifikan. Analisis isi SOP 2021 mengidentifikasi empat gap prosedural kritis: tidak adanya prosedur e-catalog generasi ketiga; tidak adanya panduan penanganan berkas tagihan yang dikembalikan; tidak adanya prosedur rekonsiliasi data lintas sistem; dan tidak adanya panduan penggunaan modul AR pada sistem ERP perusahaan.

Berdasarkan triangulasi data, siklus administrasi piutang pemerintah PT XYZ direkonstruksi menjadi delapan tahap berurutan: (1) surat pesanan dari e-catalog LKPP; (2) konfirmasi dan persiapan pengiriman; (3) pengiriman fisik ke instansi; (4) serah terima dan penandatanganan BAST oleh tiga pejabat; (5) transmisi BAST dari lapangan ke tim AR kantor pusat; (6) penyiapan dan pengiriman berkas tagihan ke bendahara instansi; (7) verifikasi SPP→SPM→SP2D di sisi pemerintah; dan (8) pencairan pembayaran. Tabel 1 menyajikan empat titik kerentanan utama yang teridentifikasi pada siklus tersebut.

Tabel 1. Titik Kerentanan Utama dalam Siklus Piutang Pemerintah PT XYZ

Tahap	Proses	Kerentanan	Bukti Data
4	Penandatanganan BAST (3 pejabat)	Koordinasi multi-penandatanganan sulit	Ketiga pejabat jarang hadir bersamaan (I9; Obs. Sesi 8)
5	Transmisi BAST lapangan → kantor pusat	Bottleneck sistemik; gap kesadaran tim penjualan	61% tagihan tertunda; rata-rata 18 hari sebelum KPI (I2; Obs. Sesi 6)
6	Penyiapan berkas tagihan	Persyaratan heterogen, berubah tanpa pemberitahuan	300 kasus pengembalian (2025); 21,3% karena format materai (Rekap AR)
7	Proses SPP→SPM→SP2D di pemerintah	Sepenuhnya di luar kendali PT XYZ	DSO aktual: 45–120 hari vs. standar 17 hari kerja (PMK 190; I1)

Sumber: Diolah dari data penelitian (2026)

Sistem monitoring beroperasi secara hibrid antara modul AR ERP yang belum dioptimalkan dan spreadsheet Excel yang diperbarui manual, menghasilkan proses rekonsiliasi 3–4 hari per batch instansi. Observasi Sesi 3 mendokumentasikan seorang staf yang harus membuka lemari arsip fisik untuk mencari BAST Desember 2025 karena berkas digitalnya tidak ditemukan di server—ilustrasi nyata dari ketidak-andalan sistem digital yang seharusnya menjadi primary storage.

Tema 2: Kendala Berdimensi Ganda yang Berinteraksi Sinergis

Dari dimensi internal, kendala paling dominan adalah heterogenitas persyaratan dokumen penagihan antar instansi pemerintah yang tidak terstandarisasi dan dapat berubah sewaktu-waktu. Rekap pengembalian berkas tagihan menunjukkan peningkatan 14,5% dari 262 kasus (2024) menjadi 300 kasus (2025). Tabel 2 menyajikan distribusi alasan pengembalian.

Tabel 2. Alasan Pengembalian Berkas Tagihan oleh Instansi Pemerintah (2024–2025)

Alasan Pengembalian	2024	2025	% 2025
Format/jenis materai tidak sesuai	59	64	21,3%
Kelengkapan tanda tangan BAST kurang	50	55	18,3%
Nomor faktur pajak tidak sesuai sistem instansi	41	46	15,3%
Dokumen pendukung tambahan tidak dilampirkan	39	49	16,3%
Surat tagihan ditujukan ke pejabat yang salah	29	35	11,7%
Kwitansi tidak sesuai format (rangkap, cap, dll.)	26	30	10,0%
Lain-lain (kesalahan nilai, periode, dsb.)	18	21	7,0%
Total	262	300	100%

Sumber: Rekap internal Divisi AR PT XYZ, Januari 2024–Desember 2025 (diolah peneliti). Persentase dihitung dari 300 pengembalian pada 2025; jumlah persentase dapat berbeda 0,1 poin akibat pembulatan.

Staf Administrasi Piutang I4 menggambarkan akar masalahnya: "Setiap instansi itu punya 'kebiasaan' tersendiri yang tidak tertulis di regulasi mana pun. Ada RSUD yang minta kwitansi dua rangkap, ada yang minta tiga." Kendala internal kedua adalah bottleneck transmisi BAST: ASM umumnya menganggap tugasnya selesai setelah BAST ditandatangani, padahal proses administrasi piutang justru baru dimulai, menyebabkan 61% tagihan aktif tertunda di rapat koordinasi mingguan (I2; Obs. Sesi 6).

Dari dimensi eksternal, rigiditas siklus APBD menjadi kendala struktural yang tidak dapat dieliminasi. Data aging piutang per Desember 2025 menunjukkan bahwa 77,9% dari 849 tagihan senilai Rp 77,2 miliar melampaui 30 hari dengan DSO aktual 45–120 hari—jauh melampaui standar regulatif 17 hari kerja sesuai PMK 190/PMK.05/2012. Tabel 3 menyajikan distribusi aging tersebut.

Tabel 3. Distribusi Aging Piutang Pemerintah PT XYZ per Desember 2025

Kategori Aging	Jumlah Tagihan	Nilai (Rp Miliar)	% Total
0–30 hari (belum jatuh tempo)	188	17,0	22,1%
31–60 hari	210	19,0	24,7%
61–90 hari	176	16,0	20,8%
91–120 hari	146	13,2	17,2%
121–180 hari	96	8,8	11,4%
Di atas 180 hari	33	3,2	4,1%
Jumlah	849	77,2	100%

Sumber: Laporan Aging Piutang Pemerintah PT XYZ, Desember 2025 (diolah atas izin manajemen)

Area Sales Manager I7 mengilustrasikan mekanisme konkretnya: "Di wilayah saya, paling berat itu awal tahun. RSUD masih menunggu SK penetapan anggaran dari Pemda, belum bisa bayar meskipun barang sudah diterima dan BAST sudah ditandatangani sejak November tahun sebelumnya." Selain rigiditas APBD, variabilitas kapasitas SDM keuangan daerah turut memperparah kondisi: PT XYZ de facto menanggung beban edukasi prosedural kepada bendahara baru RSUD yang belum familiar dengan prosedur e-catalog (I8).

Tema 3: Upaya Adaptif yang Belum Terinstitusionalisasi

PT XYZ telah mengembangkan tiga upaya adaptif yang menunjukkan kapasitas responsif yang nyata. Pertama, formalisasi KPI transmisi BAST 24 jam sejak awal 2025 memangkas waktu rata-rata dari 18 hari menjadi 9 hari—penurunan 50% yang terukur (I2). Kedua, inisiatif bottom-up penyusunan 'buku panduan instansi' yang kini mencapai 847 entri berisi kebiasaan unik setiap instansi; AR Supervisor I3 menyebutnya "sangat membantu mengurangi berkas dikembalikan" meskipun "belum resmi jadi bagian SOP". Ketiga, proyeksi arus kas berbasis siklus APBD disertai fasilitas kredit modal kerja bank sebagai buffer likuiditas. Meskipun memberikan dampak nyata, ketiga upaya masih bersifat reaktif dan belum terinstitusionalisasi: buku panduan belum terintegrasi ke ERP, KPI BAST berjalan melalui grup WhatsApp informal, dan revisi SOP komprehensif belum selesai saat penelitian dilaksanakan.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperluas pemahaman yang dibangun oleh Adinda dan Junaidi (2023) serta Hutabarat (2024) mengenai risiko piutang akibat lemahnya pengendalian internal dengan menunjukkan bahwa dalam konteks B2G, kualitas sistem internal hanya merupakan satu dari dua determinan efektivitas yang bersifat setara. Determinan kedua—rigiditas struktural mekanisme pembayaran pemerintah—berada di luar kendali perusahaan secara absolut. Temuan ini mengisi gap yang tidak terjangkau oleh kerangka teoritis Gitman dan Zutter (2015) maupun Ross, Westerfield, dan Jordan (2018) yang dibangun di atas asumsi bahwa jangka waktu pembayaran dapat dinegosiasikan secara bilateral—asumsi yang tidak berlaku dalam sistem pengadaan publik.

Kontribusi analitis yang paling orisinal dari penelitian ini adalah identifikasi mekanisme interaksi sinergis antara dua dimensi kendala—sesuatu yang tidak dideskripsikan dalam literatur sebelumnya. Fauziah et al. (2023) dan Wiansyah dan Mulyani (2021) mendokumentasikan keterlambatan APBD sebagai fenomena tersendiri; Adinda dan Junaidi (2023) mendokumentasikan kelemahan administrasi internal secara terpisah. Namun, tidak ada yang menganalisis interaksinya. Penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi tersebut bersifat sinergis—bukan aditif: dokumen tidak standar menyebabkan pengembalian berkas, memperpanjang siklus tagihan, yang pada titik kritis bertepatan dengan jendela pencairan APBD yang sudah tertutup, sehingga piutang harus menunggu siklus berikutnya. Mekanisme amplifikasi inilah yang menjadi temuan konseptual orisinal penelitian ini, melengkapi Ifa et al. (2023) yang mengidentifikasi interaksi serupa dalam konteks piutang BPJS namun tidak memformulasikannya sebagai mekanisme sinergis.

Dari perspektif teori pembelajaran organisasi (organizational learning), kondisi PT XYZ mencerminkan apa yang Argyris dan Schön (1978) sebut sebagai *single-loop learning*—penyesuaian respons terhadap error tanpa perubahan pada kebijakan dan asumsi yang mendasarinya. Setiap kasus pengembalian berkas diselesaikan secara ad hoc tanpa memperbarui SOP atau mengintegrasikan pembelajaran ke dalam sistem secara formal. Buku panduan instansi 847 entri merepresentasikan pengetahuan kolektif yang berharga tetapi terperangkap sebagai individual knowledge, bukan organizational knowledge—persis kondisi yang digambarkan Nonaka dan Takeuchi (1995) sebagai tahap sosialisasi dalam model SECI, tanpa mencapai tahap combination (kodifikasi eksplisit ke dalam sistem formal). Upaya yang diperlukan bukan sekadar revisi SOP, melainkan transisi menuju *double-loop learning* melalui perubahan sistemik pada mekanisme pengelolaan pengetahuan perusahaan.

Implikasi teoritis utama penelitian ini adalah pengembangan model dua-dimensi determinan efektivitas administrasi piutang. Dalam konteks B2B, efektivitas piutang dimodelkan sebagai fungsi linear dari kualitas kebijakan kredit internal (Gitman & Zutter, 2015; Brigham & Houston, 2019). Penelitian ini mengusulkan bahwa dalam konteks B2G, model tersebut harus

diperluas: Efektivitas Piutang B2G = $f(\text{Kualitas Sistem Internal} \times \text{Responsivitas Adaptif-Regulatif})$. Dimensi responsivitas adaptif-regulatif mencerminkan kemampuan sistem administrasi untuk secara dinamis menyesuaikan diri dengan perubahan persyaratan prosedural yang ditetapkan secara sepihak oleh ekosistem pengadaan publik. Model ini dapat menjadi landasan pengembangan instrumen pengukuran efektivitas piutang B2G dalam penelitian kuantitatif selanjutnya—sebuah kontribusi yang melampaui konfirmasi literatur yang sudah ada.

Secara praktis, temuan penelitian ini menyiratkan bahwa prioritas manajemen PT XYZ seharusnya bukan perbaikan sistem internal secara eksklusif, melainkan pembangunan kapasitas adaptif yang terstruktur. Langkah-langkah yang disarankan secara berurutan adalah: (1) integrasi buku panduan instansi ke dalam ERP sebagai prioritas tertinggi dengan return on investment tertinggi; (2) penyelesaian revisi SOP komprehensif; (3) integrasi data Supply Chain dengan AR secara real-time; dan (4) pengembangan metrik DSO yang memisahkan komponen yang dapat dikendalikan dari komponen struktural agar evaluasi kinerja lebih adil dan akurat (Vickery et al., 2003).

KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan tiga simpulan utama. Pertama, sistem administrasi piutang B2G di PT XYZ berfungsi secara operasional namun mengandung kerentanan sistemik: ketergantungan pada *tacit knowledge*, SOP 2021 dengan empat gap prosedural kritis, dan sistem monitoring hibrid yang belum terintegrasi secara kolektif menghasilkan Days Sales Outstanding yang jauh melampaui standar regulatif. Kedua, kendala berdimensi ganda—internal berupa heterogenitas dokumen dan bottleneck BAST, eksternal berupa rigiditas siklus APBD—tidak sekadar adaptif melainkan berinteraksi sinergis menghasilkan amplifikasi dampak keterlambatan yang lebih besar dari masing-masing komponen secara terpisah. Ketiga, upaya adaptif perusahaan telah memberikan dampak nyata, namun mencerminkan *implementation gap* yang membatasi efektivitas jangka panjangnya.

Kontribusi utama penelitian ini bersifat ganda. Secara konseptual, mekanisme amplifikasi sinergis antara kendala administrasi internal dan faktor eksternal struktural diidentifikasi dan dideskripsikan untuk pertama kalinya dalam konteks B2G. Secara teoritis, model dua-dimensi determinan efektivitas piutang B2G diusulkan sebagai pengembangan dari model linear B2B yang ada dalam literatur, sekaligus membuka agenda penelitian kuantitatif lanjutan untuk menguji proposisi tersebut secara empiris.

SARAN

Berdasarkan temuan dan kesimpulan di atas, empat rekomendasi praktis disampaikan kepada PT XYZ: (1) mengintegrasikan buku panduan instansi 847 entri ke dalam modul AR sistem ERP sebagai prioritas paling mendesak agar aset pengetahuan kolektif tersebut tidak bergantung pada individu tertentu; (2) menyelesaikan revisi SOP komprehensif yang mencakup prosedur e-catalog generasi ketiga, mekanisme penanganan pengembalian berkas, dan panduan rekonsiliasi lintas sistem; (3) mengintegrasikan data Supply Chain dengan sistem AR secara real-time untuk mengeliminasi bottleneck transmisi BAST secara struktural; serta (4) mengembangkan metrik DSO terpisah yang memilah komponen yang dapat dikendalikan secara internal dari komponen yang bersumber dari faktor eksternal struktural seperti siklus APBD.

Bagi pemangku kebijakan, LKPP disarankan untuk mengintegrasikan fitur notifikasi perubahan persyaratan administrasi pembayaran ke dalam sistem e-catalog, sementara Kementerian Kesehatan perlu mempercepat sinkronisasi spesifikasi antara katalog Kemenkes dan sistem e-catalog LKPP guna mengurangi risiko ketidakcocokan yang menyebabkan penundaan BAST. Bagi peneliti selanjutnya, tiga arah penelitian disarankan: (1) studi multi-kasus komparatif lintas industri distribusi yang melayani pemerintah untuk menguji generalisabilitas proposisi analitis yang dihasilkan; (2) penelitian yang mengkaji perspektif bendahara instansi pemerintah sebagai

counterpart untuk melengkapi gambaran dari sisi penyedia; dan (3) penelitian evaluatif pascaimplementasi revisi SOP PT XYZ guna mengukur dampak intervensi sistemik secara langsung dan memvalidasi model dua-dimensi yang diusulkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinda, N., & Junaidi, M. (2023). Analisis pengendalian piutang terhadap risiko piutang tak tertagih pada PT Expravet Nasuba Medan. Skripsi tidak diterbitkan.
- Ahmaddien, I. (2021). Juridicial review of government procurement of goods and services based on Presidential Regulation 12/2021 in conjunction of Presidential Regulation 16/2018. *Jurnal Administrasi Negara*, 27(1), 1–18.
- Alfarizi, M., & Zalika, Z. (2023). Isu persaingan industri pelayanan kesehatan Indonesia. *Jurnal Persaingan Usaha*, 3(1), 5–18. <https://doi.org/10.55869/kppu.v3i1.89>
- Ameliany, N. (2018). Analisis pengelolaan piutang yang efektif sebagai upaya meningkatkan profitabilitas CV Sumber Rezeki. *Negotium*, 1(2), 11. <https://doi.org/10.29103/njiab.v1i2.1087>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Baiza, A., Uran, A. V. N., & Fadhilah, M. (2023). Pengaruh pendekatan kualitatif dalam riset pemasaran dan pengukuran pada kinerja bisnis. *Jurnal Ekonomi Kreatif dan Manajemen Bisnis Digital*, 1(2), 349–360. <https://doi.org/10.55047/jekombital.v1i2.344>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Fauziah, A., Manossoh, H., & Kindangen, W. D. (2023). Evaluasi sistem prosedur uang persediaan dan mekanisme pembayaran langsung. *Jurnal EMBA*, 11(2), 573–583. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i02.48811>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson.
- Hartono, B., Affandi, A., & Suwanda, D. (2023). Strategi pengelolaan modal kerja untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan pada RSUD BLUD di wilayah Purwasuka Jawa Barat. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik*, 5(1), 44–62.
- Hutabarat, L. E. (2024). Analysis of the internal control system for receivables at CV. Putra Riau Mandiri. *Luxury*, 2(1), 1–25. <https://doi.org/10.61230/luxury.v2i1.65>
- Ifa, G. A., Fitriyah, N., & Kartikasari, N. (2023). Analisis pengelolaan piutang jasa pelayanan BPJS. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 3(3), 12–25. <https://doi.org/10.29303/risma.v3i3.734>
- Javany, V., Rachman, R., & Andrianto, T. (2024). Pengelolaan piutang dagang perusahaan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Kesatuan*, 4(2), 301–312. <https://doi.org/10.37641/jabkes.v4i2.1925>
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2019). *Intermediate accounting* (17th ed.). Wiley.
- Lazaridis, I., & Tryfonidis, D. (2006). Relationship between working capital management and profitability of listed companies in the Athens Stock Exchange. *Journal of Financial Management and Analysis*, 19(1), 26–35.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Makbul, M., Syamsuddin, S., & Said, M. F. (2023). Analisis efektivitas pengendalian internal pada pengelolaan persediaan obat-obatan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 35–50.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mustikaningsih, W. (2023). Kajian kebijakan vaksinasi dan sistem e-catalog. *Restorica*, 9(2), 16–28. <https://doi.org/10.33084/restorica.v9i2.6046>

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pancaharjono, W., Sulistyowati, E., Harmiasih, A., & Nugroho, W. (2020). Faktor-faktor yang memengaruhi jaminan kualitas peralatan di puskesmas. *Jurnal Penelitian Pengembangan Pelayanan Kesehatan*, 4(2), 44–52. <https://doi.org/10.22435/jpppk.v4i2.3674>
- Patricia, W. (2020). Analisis pengelolaan piutang PNB. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.17509/jimb.v11i1.21565>
- Purwanto, E., Harsoyo, H., & Winarni, A. T. (2021). Analisis implementasi P3DN pada sektor kesehatan dalam e-catalog. *Jurnal Media Administrasi*, 6(2), 56–80. <https://doi.org/10.56444/jma.v6i2.472>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). *Fundamentals of corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Salihi, H. (2021). Karakteristik piutang usaha pada perusahaan distribusi alat kesehatan. *Jurnal Akuntansi Terapan*, 3(1), 22–35.
- Setiawan, B., Rahayu, S., & Wulandari, D. (2021). Karakteristik industri distribusi alat kesehatan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 7(2), 115–130.
- Shin, H. H., & Soenen, L. (1998). Efficiency of working capital management and corporate profitability. *Financial Practice and Education*, 8(2), 37–45.
- Sholikhah, S. M., Gumanti, M., & Dede, D. (2023). Analisis laba kotor dan piutang usaha terhadap laporan arus kas. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 3(4), 799–809. <https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v3i4.5027>
- Siagian, S. P. (2014). *Filsafat administrasi* (Ed. Rev.). Bumi Aksara.
- Sukendar, H., & Selvia, S. (2010). Sistem informasi akuntansi penjualan, piutang, dan penerimaan kas. *Binus Business Review*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.21512/bbr.v1i1.1017>
- Supriyadi, S. (2022). Kinerja supply chain management. *Star*, 11(2), 44–58. <https://doi.org/10.55916/jsar.v11i2.54>
- Supriyanto, A. J. (2024). The effect of engine specifications on hospital preferences. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(3), 1159–1171. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i3.976>
- Terry, G. R. (2010). *Prinsip-prinsip manajemen*. Bumi Aksara.
- The Liang Gie. (2009). *Administrasi perkantoran modern*. Liberty.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(5), 523–539. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.02.002>
- Waninghiyun, V. H., & Andhaniwati, E. (2024). Optimalisasi pengendalian piutang melalui sistem informasi akuntansi. *Sbamer*, 4(2), 14–23. <https://doi.org/10.61656/sbamer.v4i2.219>
- Wiansyah, D. R., & Mulyani, S. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran. *Jurnal SIKAP*, 5(2), 212–228. <https://doi.org/10.32897/jsikap.v5i2.755>
- Wijayanti, P. A., & Ardana, D. M. J. (2021). Implementasi e-procurement dalam perbaikan tata kelola pengadaan alat kesehatan. *Locus*, 13(1), 52–72. <https://doi.org/10.37637/locus.v13i1.708>
- Wilandari, A. (2021). The practice of illegal health equipment distribution in Indonesia reviewed from business ethics. *Journal of Enterprise and Development*, 3(1), 42–50. <https://doi.org/10.20414/jed.v3i01.3083>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.