

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti terhadap aktivitas penjualan di PT KKM maka peneliti dapat menyimpulkan :

1. Kebijakan dan prosedur yang diterapkan perusahaan terkait dengan pemberian kredit penjualan kepada pelanggan sudah jelas dan memadai namun dalam praktiknya belum diterapkan dengan baik oleh perusahaan. Adapun kebijakan dan prosedur perusahaan terkait pemberian kredit penjualan yang telah memadai adalah sebagai berikut :
 - a. Perusahaan telah memiliki kebijakan dan prosedur terkait pengajuan kredit yang dilakukan pelanggan. Kebijakan dan prosedur ini dapat digunakan oleh *salesman* dan *sales supervisor* sebagai paduan dalam memproses pengajuan kredit yang dilakukan oleh pelanggan.
 - b. Perusahaan telah memiliki kebijakan dan prosedur terkait penetapan limit kredit dan jangka waktu pembayaran. Kebijakan dan prosedur ini dapat digunakan oleh staf penjualan dan staf administrasi sebagai paduan dalam memberikan limit kredit dan jangka waktu kredit untuk setiap pelanggan perusahaan.
 - c. Perusahaan telah memiliki kebijakan dan prosedur terkait penanganan piutang-piutang bermasalah. Kebijakan dan prosedur ini dapat digunakan oleh staf penjualan dan staf administrasi dalam mengambil tindakan terhadap piutang-piutang yang bermasalah tersebut.

Namun dalam praktiknya, kebijakan dan prosedur tersebut belum terlaksana dengan baik yang ditandai dengan :

- a. Syarat-syarat pengajuan kredit yang ditetapkan perusahaan kurang ketat yaitu cukup minimal terdaftar sebagai pelanggan selama satu bulan.
- b. Limit kredit yang diberikan perusahaan terlalu besar dan tidak sesuai dengan kemampuan pelanggan.
- c. Dari jangka waktu kredit yang diberikan kepada pelanggan untuk melunasi piutangnya masih diberikan toleransi keterlambatan selama satu minggu kemudian.

- d. Tugas dan tanggung jawab *salesman* terlalu banyak sehingga *salesman* bekerja kurang efektif dan efisien.
- e. Tidak adanya potongan tunai yang diberikan kepada pelanggan jika membayar tunai atau membayar lebih cepat.

Meskipun kebijakan dan prosedur perusahaan telah jelas tetapi karyawan masih melakukan penyimpangan-penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur yang ada. Perusahaan tidak menetapkan adanya sanksi yang tegas terhadap penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan karyawan. Hal ini dikarenakan penyimpangan tersebut merupakan upaya yang dilakukan karyawan dalam meningkatkan volume penjualan perusahaan sehingga perusahaan membiarkan hal tersebut terjadi.

- 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan dan penagihan piutang yang tidak optimal yaitu :
 - a. Perusahaan tidak melakukan penanganan terhadap piutang lancar dan piutang kurang lancar sehingga menyebabkan piutang tersebut menjadi piutang ragu-ragu dan piutang macet.
 - b. Perusahaan tidak memberlakukan denda terhadap piutang-piutang yang dibayar lewat dari tanggal jatuh tempo sehingga pelanggan cenderung melakukan pembayaran di luar jangka waktu kredit yang diberikan.
 - c. Perusahaan tidak melakukan konfirmasi piutang secara rutin kepada pelanggan sehingga apabila terdapat piutang yang telah lunas namun pembayarannya belum diterima oleh perusahaan maka perusahaan tidak dapat mengetahui adanya penggelapan yang dilakukan karyawan.
 - d. Perusahaan memberikan toleransi keterlambatan pembayaran selama satu minggu setelah tanggal jatuh tempo sehingga pelanggan memanfaatkan toleransi keterlambatan tersebut untuk membayar melebihi tanggal jatuh tempo.
 - e. *Salesman* melakukan penagihan tidak tepat waktu karena rute kunjungan *salesman* yang terlalu banyak.
- 3. Besarnya kerugian yang ditimbulkan akibat pengelolaan dan penagihan piutang yang tidak optimal yaitu piutang tidak tertagih sebesar Rp 7.441.385.212 dengan persentase 10,08% dari total penjualan kredit perusahaan. Penjualan kredit perusahaan yaitu sebesar 82,45% dan penjualan tunai hanya sebesar 17,55% dari total penjualan. Selain itu, pola pembayaran piutang oleh pelanggan secara

keseluruhan yaitu sebanyak 15,24% dari keseluruhan piutang perusahaan dibayar pada 6 hari berikutnya, 20,84% dibayarkan pada 12 hari berikutnya, 41,44% dibayarkan pada satu bulan berikutnya, 7,77% dibayarkan pada dua bulan berikutnya, 4,64% dibayarkan pada tiga bulan berikutnya, dan 10,08% merupakan piutang tidak tertagih.

4. Peranan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan dalam membantu manajemen perusahaan untuk meminimalkan risiko piutang tidak tertagih di PT KKM yaitu membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi penjualan serta pengelolaan dan penagihan piutang. Melalui pemeriksaan operasional, peneliti dapat menemukan kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam aktivitas penjualan perusahaan yaitu pemberian kredit kepada pelanggan yang kurang selektif, pengelolaan piutang perusahaan kurang efektif dan efisien, penagihan piutang perusahaan kurang efektif dan efisien, *segregation of duties* yang tidak memadai, penetapan target penjualan yang terlalu tinggi dan pengaturan kunjungan penjualan dan penagihan yang terlalu banyak, sumber daya manusia bagian penjualan yang tidak kompeten, serta administrasi dan pengawasan langsung terhadap kegiatan penjualan tidak efektif dan efisien. Dengan adanya pemeriksaan operasional, peneliti dapat membantu perusahaan dengan memberikan rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada terutama dalam pengelolaan dan penagihan piutang perusahaan. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional perlu dilakukan secara konsisten ke depannya untuk dapat memastikan operasi perusahaan telah berjalan secara efektif dan efisien.

5.2. Saran

Berikut ini saran yang peneliti berikan berdasarkan pemeriksaan operasional yang telah dilakukan di PT KKM :

1. Terkait pemberian kredit yang kurang selektif, perusahaan sebaiknya memperketat syarat-syarat pemberian kredit seperti syarat pengajuan kredit seharusnya terdaftar menjadi pelanggan minimal enam bulan. Selain itu, perusahaan juga perlu menyusun kebijakan dan prosedur terkait analisis 5C pelanggan sehingga kredit hanya diberikan kepada pelanggan yang tepat sesuai kriteria yang ditetapkan. Dalam mengumpulkan informasi terkait analisis 5C pelanggan, sebaiknya

perusahaan merekrut karyawan baru yang berfungsi sebagai *surveyor* dan bukan dilakukan oleh *salesman*.

2. Terkait pengelolaan piutang perusahaan yang kurang efektif dan efisien, perusahaan sebaiknya melakukan penanganan terhadap piutang lancar dan piutang kurang lancar. Selain itu, perusahaan juga sebaiknya memberikan denda sebesar 1% per bulan kepada pelanggan yang membayar piutang melewati tanggal jatuh tempo.
3. Terkait penagihan piutang perusahaan yang kurang efektif dan efisien, tugas penagihan sebaiknya diberikan kepada *collector* sehingga baik penjualan maupun penagihan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.
4. Terkait *segregation of duties* yang tidak memadai, perusahaan sebaiknya memisahkan fungsi *salesman*, *collector* dan *surveyor*. *Salesman* berfungsi untuk melakukan penjualan dan *collector* berfungsi melakukan penagihan.
5. Terkait penetapan target penjualan yang terlalu tinggi, Kereta Kencana Group seharusnya diberikan wewenang untuk ikut menetapkan target penjualan tersebut dan bukan oleh PT TPS Food secara sepihak
6. Terkait sumber daya manusia bagian penjualan yang tidak kompeten, perusahaan sebaiknya membuat standar atau pedoman mengenai perencanaan sumber daya manusia agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia secara tepat baik dari hal waktu, jumlah, maupun kualitasnya. Selain itu, perusahaan juga perlu melakukan pelatihan secara rutin kepada *salesman* terkait penjualan yang efektif dan efisien.
7. Terkait administrasi dan pengawasan langsung terhadap kegiatan penjualan yang tidak efektif dan efisien, perusahaan sebaiknya merekrut *surveyor* untuk memproses pelanggan baru sehingga pada saat calon pelanggan mengisi Kartu Identitas Langgan (KIL), prosedur pemeriksaan KIL dapat dilakukan dengan teliti. Selain itu, perusahaan perlu mengatur jadwal pengiriman secara baik dan tepat sehingga dapat dipastikan faktur penjualan yang baru dibuat dapat direalisasikan pengirimannya. Petugas gudang juga sebaiknya melakukan pemeriksaan dengan lebih teliti terhadap pesanan pelanggan dan proses pengepakan maupun bongkar muat harus dilakukan dengan hati-hati untuk menghindari adanya kerusakan barang serta perlu adanya *quality control* untuk memastikan barang yang dikirim telah sesuai dan tidak ada kerusakan. Dalam hal penyetoran uang tagihan

ke bank, apabila dilakukan dengan kendaraan pribadi sebaiknya dilakukan minimal oleh dua orang yaitu *cashier* dan *driver*.

Oleh karena itu, pemeriksaan operasional harus dilakukan secara konsisten tiap tahunnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal. (2009). *Pemeriksaan Manajemen Internal Audit*. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Arens, A.A., R.J. Elder, & M.S. Beasley. (2017). *Auditing and Assurance Service: An Integrated Approach* (16 ed). London: Pearson Education Limited.
- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, C.T., Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan. (2015). *Cost Accounting : A managerial Emphasis* (14 ed). England: Pearson Education Limited.
- Kieso, D.E., Jerry J. Weygandt, Terry D. Warfield. (2014). *Intermediate Accounting*. Hokoben: John Wiley & Sons, Inc.
- Mulyadi. (2002). *Auditing*. Edisi Enam. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Reider, R. (2002). *Operational Review : Maximum Result at Efficient Cost* (3 ed). Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M.B., & Steinbart, P.J. (2012). *Accounting Information Systems* (12 ed). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U., & R. Bougie. (2013). *Research Method for Business* (6 ed). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Subagyo, A. (2015). *Teknik Penyelesaian Kredit Bermasalah*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Swastha, B. (2014). *Manajemen Penjualan*. Yogyakarta: BPFE.