

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL PADA AKTIVITAS PENJUALAN UNTUK
MEMINIMALKAN RISIKO PIUTANG TIDAK TERTAGIH
(STUDI KASUS PADA PT KERETA KENCANA MURNI)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Vania Anggraini Djafar

2013130012

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT

No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

**OPERATIONAL REVIEW ON SALES ACTIVITY
TO MINIMIZE THE RISK OF BAD DEBT
(CASE STUDY IN PT KERETA KENCANA MURNI)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete as a part of requirements
to obtain a Bachelor Degree of Economics

By :

Vania Anggraini Djafar

2013130012

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

ACCOUNTING STUDY PROGRAM

(Accredited based on the decree of BAN-PT
No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)

Bandung

2017

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**



**Pemeriksaan Operasional Pada Aktivitas Penjualan untuk
Meminimalkan Risiko Piutang Tidak Tertagih
(Studi Kasus pada PT Kereta Kencana Murni)**

Oleh :

Vania Anggraini Djafar

2013130012

PERSETUJUAN SKRIPSI

Ketua Program Studi Akuntansi,



Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.



Pembimbing,



Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Vania Anggraini Djafar
Tempat, tanggal lahir : Jepara, 15 Juli 1995
No. Pokok Mahasiswa : 2013130012
Program Studi : S1 Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Penjualan untuk Meminimalkan Risiko
Piutang Tidak Tertagih (Studi Kasus pada PT Kereta Kencana Murni)

dengan,

Pembimbing : Samuel Wirawan, SE.,MM.,Ak.



SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri,

1. Ada pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Juli 2017

Pembuat pernyataan :



Vania Anggraini Djafar

ABSTRAK

Pada saat ini, jumlah pelaku usaha semakin banyak sehingga persaingan usaha pun semakin meningkat. Perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan pelayanan agar menarik lebih banyak pelanggan. Salah satunya yaitu menawarkan kemudahan persyaratan penjualan dan pembayaran. Banyak perusahaan yang memberikan kredit dengan prosedur dan syarat kredit yang mudah dan cepat. Penjualan secara kredit dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan volume penjualannya. Namun, penjualan kredit ini mengandung risiko bagi perusahaan berupa kerugian apabila pelanggan tidak membayar kewajibannya.

Pemeriksaan operasional adalah serangkaian proses yang sistematis untuk mengevaluasi operasi organisasi apakah telah berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis yang dilakukan melalui prosedur dan metode yang dirancang untuk mencapai tujuan pemeriksaan. Efektivitas adalah tingkat keberhasilan yang menunjukkan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efisiensi adalah kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang ada untuk menghasilkan *output* yang diharapkan. Penjualan adalah ilmu dan seni yang mempengaruhi pribadi yang dilakukan oleh penjual untuk mengajak orang membeli barang atau jasa yang ditawarkan. Penjualan dapat dibedakan menjadi penjualan tunai dan penjualan kredit.

Metode penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah *descriptive study*. Peneliti menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah studi lapangan yang terdiri dari wawancara, observasi, dan dokumentasi serta studi literatur. Peneliti menggunakan teknik pengolahan data yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Objek penelitian peneliti yaitu pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan di PT Kereta Kencana Murni (PT KKM). PT KKM adalah perusahaan distributor yang bergerak dalam industri makanan dan minuman yang menjual produk-produk dari PT TPS Food.

Pada pemeriksaan operasional yang dilakukan peneliti pada PT KKM ditemukan beberapa temuan kelemahan 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* bagian penjualan yang tidak memadai, penetapan target penjualan yang terlalu tinggi dan pengaturan kunjungan penjualan dan penagihan yang terlalu banyak, sumber daya manusia bagian penjualan tidak kompeten, serta administrasi dan pengawasan langsung terhadap kegiatan penjualan tidak efektif dan efisien. Berdasarkan pemeriksaan operasional, peneliti dapat menyimpulkan bahwa telah adanya kebijakan dan prosedur yang jelas terkait pemberian kredit perusahaan namun dalam praktiknya belum diterapkan dengan baik oleh perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan dan penagihan piutang perusahaan yang tidak optimal yaitu belum adanya langkah penanganan terhadap semua jenis piutang perusahaan, tidak diterapkannya denda terhadap piutang yang dibayar melebihi jatuh tempo, perusahaan tidak mengirimkan saldo piutang secara konsisten, perusahaan memberikan toleransi keterlambatan selama satu minggu setelah tanggal jatuh tempo, dan penagihan yang dilakukan *salesman* tidak tepat waktu, serta tidak adanya potongan tunai jika membayar tunai atau membayar lebih cepat. Besarnya kerugian yang ditimbulkan akibat pengelolaan dan penagihan yang tidak optimal yaitu adanya piutang tidak tertagih sebesar Rp 7.441.385.212. Oleh karena itu, peran pemeriksaan operasional yaitu untuk membantu perusahaan dalam memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan dan penagihan piutang.

Kata kunci : Pemeriksaan Operasional, Aktivitas Penjualan, dan Piutang Tidak Tertagih.

ABSTRACT

Nowadays, the number of business actors and business competition are increasing. The company will find a way to improve their service to attract more customers such as the convenience of sales and payments. Many companies provide easy and fast credit terms and procedures. Credit sales can help company to increase their sales volume. However, credit sales also has a risk for the company as there might be a loss due to unpaid payable.

Operational review is a systematic process to evaluate operation of organization whether it has been run effectively, efficiently, and economically through a procedure and method designed to achieve the purpose of the review. Effectiveness is the level of success that describe how far the company achieve its goals. Efficiency is the organizational ability to manage the available resources to produce the expected output. Sales is an art or science to influence a person to buy goods or services. There are two types of sales namely cash sales and credit sales.

Research method used by researcher in this research is descriptive study. Researcher used primary data and secondary data. Data collection techniques used by researcher is a field study consist of interviews, observations, and documentation and literature study. Researcher used data processing techniques that are qualitative and quantitative analysis. The object of the research is the operational review on sales activities in PT Kereta Kencana Murni (PT KKM). PT KKM is a distributor company engaged in the food and beverage industry that sells products from PT TPS Food.

Based on operational review conducted in PT KKM, researcher found some weaknesses such as less selective credit, management and collection of receivables that are less effective and efficient, segregation of duties of sales department is not adequate, target of sales is too high, too many customer visit, incompetent staff of sales department, and administration and control of sales activities that are less effective and efficient. Based on operational review, researcher conclude that there is a clear policy and procedure related to credit sales but it has not been applied well by the company. Factors affecting the issues are the lack of policy that segregate the different types of receivables, the lack of penalties for overdue receivables, the inconsistency of sending reported receivable balance, the one week tolerance for overdue receivables, late billing by the salesman, and the lack of cash discount. The company suffer Rp 7.441.385.212 loss in 2016 due to its bad debts. Therefore, it is important to have an operational review. Operational review can provide recommendations to improve the effectiveness and efficiency of the management and collection of accounts receivable.

Keywords: Operational Check, Sales Activity, and Bad Debt.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmat-Nya yang melimpah sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Penjualan untuk Meminimalkan Risiko Piutang Tidak Tertagih” yang disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti mendapatkan bantuan dari berbagai pihak dan oleh karenanya pada kesempatan ini peneliti mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu :

1. Papa, Mama serta kakak peneliti yang selalu memberikan doa, semangat, dan masukan kepada peneliti dalam proses pengerjaan skripsi ini.
2. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengetahuan, waktu, tenaga, dan perhatiannya untuk membimbing peneliti dari awal pembuatan skripsi hingga skripsi ini selesai dibuat.
3. PT KKM yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan pemeriksaan operasional.
4. Bapak Hadinata selaku *head of territory*, Ibu Wulan Sari selaku *administration supervisor*, Bapak Rudi Purwanto selaku *sales supervisor* serta seluruh karyawan PT KKM lainnya yang telah membantu peneliti dalam memperoleh data dan bersedia meluangkan waktunya untuk wawancara.
5. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
6. Ibu Elsje Kosasih, Dra., Ak., M.Sc. selaku dosen wali peneliti yang memberikan bimbingan dan nasihat selama peneliti berkuliah.
7. Bapak dan Ibu dosen penguji yang telah meluangkan waktunya untuk menguji peneliti.
8. Seluruh dosen, staf tata usaha dan perpustakaan atas bantuannya selama peneliti berkuliah di Fakultas Ekonomi Unpar.
9. Teman-teman WWS yaitu Christy, Chelsy, Clarissa, Ernestin, Ria, Cindy, Eilien, Belinda, Jimmy, Eric Tjaya dan Devina.

10. Teman-teman BM yaitu Friska, Scarlet, Eunice, Vina, Angelica, Louis, dan Cindy.
11. Teman-teman GKIM Hosanna cabang Ciumbuleuit.
12. Teman-teman bimbingan skripsi Bapak Samuel yang menjadi teman seperjuangan skripsi peneliti yang selalu berbagi informasi dan memberikan bantuannya dalam pembuatan skripsi ini.
13. Teman-teman UNPAR angkatan 2013, kakak dan adik kelas, serta semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu. Terimakasih atas dukungan dan doanya.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti terbuka terhadap segala kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhir kata, peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Bandung, Juli 2017

Vania Anggraini Djafar

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	3
1.3. Tujuan penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	3
1.5. Kerangka Pemikiran.....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Pemeriksaan	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan	9
2.1.2. Jenis Pemeriksaan	9
2.2. Pemeriksaan Operasional	10
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional	11
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional	12
2.2.4. Jenis Pemeriksaan Operasional	13
2.2.5. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional.....	13
2.3. Efektivitas dan Efisiensi	17
2.4. Pengendalian Intern.....	17
2.4.1. Tujuan Pengendalian Intern	18
2.4.2. Komponen Pengendalian Intern	18
2.5. Penjualan	21
2.5.1. Penjualan Tunai dan Penjualan Kredit.....	21
2.5.2. Prosedur Penjualan	22
2.6. Piutang.....	23
2.6.1. Pengelolaan Piutang dan Pengendaliannya	23

2.6.2. Aspek-Aspek Kebijakan Terkait Piutang	26
2.7. Pemberian Kredit Melalui Analisis 5C	27
2.8. Anggaran Kas	28
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN	30
3.1. Metode Penelitian	30
3.1.1. Sumber Data	30
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	31
3.1.3. Teknik Pengolahan Data	33
3.1.4. Kerangka Penelitian	34
3.2. Objek Penelitian	37
3.2.1. Gambaran Umum Perusahaan	37
3.2.2 Produk yang Dijual	37
3.2.3. Struktur Organisasi	40
3.2.4. Deskripsi Pekerjaan	42
3.2.5 Gambaran Umum Aktivitas Penjualan dan Penagihan Piutang ...	45
BAB 4. PEMBAHASAN	49
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan)	49
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja)	58
4.3. <i>Field work phase</i> (Tahap pemeriksaan lapangan)	63
4.3.1. wawancara kepada <i>sales supervisor</i> mengenai kebijakan dan prosedur penjualan perusahaan	63
4.3.2. Wawancara kepada <i>head of territory</i> mengenai target penjualan perusahaan yang tidak tercapai dan kaitannya terhadap piutang tidak tertagih	76
4.3.3. Analisis kualitatif terhadap kebijakan dan prosedur terkait pemberian kredit melalui analisis 5C yang berlaku di perusahaan dalam menentukan besar limit dan jangka waktu pembayaran	81
4.3.4. Analisis kualitatif terhadap kebijakan dan prosedur pengelolaan dan penagihan piutang	86
4.3.5. Simulasi melalui laporan penerimaan dan pengeluaran kas terkait pengelolaan dan penagihan piutang	96
4.4. <i>Development of Review Finding and Recommendation Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi)	116
4.5. Peran Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Penjualan	

	untuk Meminimalkan Risiko Piutang Tidak Tertagih di PT KKM ..	138
BAB 5.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	143
	5.1. Kesimpulan	143
	5.2. Saran	145
	DAFTAR PUSTAKA	
	LAMPIRAN	
	RIWAYAT HIDUP PENELITI	

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 3.1. Produk Makanan Dasar (<i>Basic Food</i>)	38
Tabel 3.2. Produk Makanan Dasar (<i>Consumer Food</i>)	38
Tabel 3.3. Produk Beras <i>Pack Branded Rice</i>	39
Tabel 3.4. Produk Beras <i>Bulk Branded Rice</i>	40
Tabel 4.1. Penjualan PT KKM Tahun 2016	51
Tabel 4.2. Tingkat Kesehatan Piutang PT KKM	52
Tabel 4.3. Piutang Belum Tertagih Selama Bulan April 2017	54
Tabel 4.4. <i>Average Collection Period Ratio</i>	56
Tabel 4.5. Wewenang Pemberian Limit Kredit Berdasarkan Jabatan	66
Tabel 4.6. Contoh Diskon Nota	71
Tabel 4.7. Indikator Persentase Pencapaian <i>Salesman</i>	78
Tabel 4.8. Tingkat Kesehatan Piutang PT KKM	91
Tabel 4.9. Laporan Penerimaan dan Pengeluaran Kas Berdasarkan Kondisi Riil yang Terjadi pada Tahun 2016	98
Tabel 4.10. Data Penjualan Tunai dan Kredit PT KKM Tahun 2016	100
Tabel 4.11. Pembayaran Piutang oleh Pelanggan Tahun 2016	101
Tabel 4.12. Pelanggan Berdasarkan Jenis Piutang	102
Tabel 4.13. Pembayaran ke pemasok	102
Tabel 4.14. Data Penjualan Toko Modern dan Toko Tradisional tahun 2016	103
Tabel 4.15. Kategori Pelanggan PT KKM	104
Tabel 4.16. Data 20 Pelanggan Grosir yang Dilakukan Simulasi	105
Tabel 4.17. Data Pelanggan Grosir yang Bersedia Membayar Tunai	106
Tabel 4.18. Rincian Nilai Transaksi Simulasi Pelanggan Grosir yang Bersedia Membayar Tunai	106
Tabel 4.19. Data Pelanggan Grosir yang Bersedia Membayar Lebih Cepat Menjadi 3 Hari	108
Tabel 4.20. Rincian Nilai Transaksi Simulasi Pelanggan Grosir yang Bersedia Membayar Lebih Cepat Sampai Dengan Tiga Hari	108
Tabel 4.21. Laporan Penerimaan dan Pengeluaran Kas Setelah Simulasi pada Tahun 2016	111
Tabel 4.22. Perbandingan Laporan Penerimaan dan Pengeluaran Kas Sebelum dan Setelah Simulasi	113

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 2.1. Anggaran Kas	29
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian	36
Gambar 3.2. Bagan Struktur Organisasi pada PT KKM (Kantor Cabang)	41
Gambar 4.1. Jenis-Jenis Diskon di PT KKM	70

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan *Head of Territory* pada *Planning Phase*
- Lampiran 2. Hasil Observasi Gudang Persediaan pada *Planning Phase*
- Lampiran 3. Dokumentasi Observasi Gudang Persediaan pada *Planning Phase*
- Lampiran 4. Dokumentasi Observasi Kantor pada *Planning Phase*
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan *Sales Supervisor* pada *Field Work Phase*
- Lampiran 6. Hasil Wawancara dengan *Head of Territory* pada *Field Work Phase*
- Lampiran 7. Hasil Wawancara dengan Staf Penjualan pada *Field Work Phase*
- Lampiran 8. Hasil Wawancara dengan *Administration Supervisor* pada *Field Work Phase*
- Lampiran 9. Rekomendasi dari Kebijakan dan Prosedur Perusahaan Terkait yang Kurang Memadai Terkait Analisis Kredit 5C Pelanggan
- Lampiran 10. Dokumentasi Observasi Peneliti pada Kegiatan Penjualan dan Penagihan yang Dilakukan Salesman
- Lampiran 11. Dokumen yang Digunakan pada PT KKM

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Pada tahun 2017, industri makanan dan minuman dinilai memiliki prospek yang semakin bagus. Hal ini dikarenakan pemerintah sudah baik dalam mengelola pengeluaran anggaran sehingga mampu mendorong daya beli masyarakat. Selain itu, pemerintah optimis bahwa kondisi perekonomian nasional akan lebih stabil dan membaik sehingga menumbuhkan iklim investasi yang kondusif bagi sektor industri. Menteri Perindustrian Bapak Airlangga Hartarto memproyeksikan pertumbuhan industri makanan dan minuman tetap akan menjadi kontributor utama terhadap produk domestik bruto (PDB) sektor industri non-migas (seperti yang dikutip dalam liputan6.com). Namun, proyeksi pertumbuhan turun dari 8,25 – 8,5 persen pada 2016, menjadi 7,5 – 7,8 persen untuk tahun 2017. Penurunan ini dikarenakan pemerintah lebih berhati-hati mengingat adanya persoalan yang dihadapi industri makanan dan minuman yaitu terkait dengan ketersediaan bahan baku dari dalam negeri yang masih sangat minim karena sebagian besar bahan baku harus diimpor.

Pertumbuhan industri makanan dan minuman yang masih tinggi didorong juga dengan tingginya tingkat konsumsi masyarakat Indonesia yang diiringi dengan meningkatnya jumlah penduduk. Dengan banyaknya permintaan akan makanan dan minuman, produsen tentu saja harus mengatur saluran rantai distribusinya agar menjamin ketersediaan produknya di pasaran dalam waktu yang relatif cepat, harga pada konsumen akhir yang lebih murah, dan penyebaran produknya yang lebih luas. Dalam menyalurkan produknya, perusahaan seringkali bekerjasama dengan distributor agar perusahaan dapat berfokus pada aktivitas utamanya yaitu produksi. Distributor dapat membantu perusahaan dalam mengurangi biaya operasional, membantu dalam mempromosikan produk, mengurangi risiko, dan lain-lain.

Salah satu perusahaan distributor yang bergerak dalam industri makanan yaitu Kereta Kencana Group yang bekerjasama dengan PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk (PT TPS Food) untuk menyalurkan produknya. Kereta Kencana Group berdiri pada tahun 2005 dan memiliki 6 buah cabang dengan cakupan daerah

penjualan yang berbeda-beda. Salah satu cabang distributor yang peneliti teliti yaitu PT Kereta Kencana Murni (PT KKM) yang berdiri pada tahun 2006 dan berlokasi di Cikarang dengan cakupan daerah penjualannya yaitu Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, dan Kerawang. Berbeda dengan cabang distributor lainnya, PT KKM memiliki lebih banyak masalah terutama pada aktivitas penjualan perusahaan yaitu target penjualan yang ditetapkan oleh PT TPS Food seringkali tidak dapat tercapai. Selain itu, karena perusahaan melakukan penjualan secara kredit maka terdapat permasalahan seperti piutang yang telat dibayar maupun piutang yang tidak tertagih. PT KKM menerapkan kebijakan kredit yang berbeda-beda untuk setiap toko. Misalnya, untuk toko tradisional jangka waktu kredit yang diberikan yaitu 6 hari dan untuk toko modern seperti Alfamart, Hero, dan lain-lain, diberikan jangka waktu 30 hari. Dari jangka waktu kredit yang bervariasi tersebut, masing-masing diberikan toleransi selama satu minggu. Pada proses penagihan, PT KKM menugaskan *salesman* yang berfungsi juga sebagai *collector* untuk menagih piutang. Namun, *salesman* yang ditugaskan seringkali melakukan penggelapan yaitu menerima pembayaran dari pelanggan namun tidak menyetorkannya ke perusahaan secara langsung.

Dengan melihat berbagai masalah yang terjadi, peneliti memfokuskan penelitian terhadap aktivitas penjualan yang merupakan aktivitas utama dalam PT KKM yang merupakan distributor. Penjualan merupakan sumber utama pendapatan perusahaan baik penjualan secara tunai maupun kredit. Penjualan yang dilakukan oleh PT KKM lebih didominasi oleh penjualan kredit sehingga memunculkan adanya piutang usaha. Piutang tersebut memiliki beberapa risiko seperti piutang yang dibayar tidak tepat waktu dan adanya piutang tidak tertagih. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengelola piutangnya dengan baik. Jika piutang dapat dikelola dengan baik maka dapat mempercepat penagihan piutang dan meminimalkan risiko terjadinya piutang tidak tertagih sehingga hasil penerimaan piutang tersebut dapat digunakan untuk membiayai pendanaan operasional perusahaan seperti membayar gaji karyawan, membeli persediaan, dan lain sebagainya.

Pemeriksaan operasional yang dilakukan pada PT KKM diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi di perusahaan terutama masalah yang terjadi pada aktivitas penjualan dan penagihan piutang. Dengan demikian, peneliti dapat mencari akar dari masalah tersebut dan

mencari rekomendasi yang tepat agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan terutama untuk meminimalkan risiko piutang tidak tertagih.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka peneliti dapat mengidentifikasi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur yang diterapkan perusahaan terkait dengan pemberian kredit penjualan kepada pelanggan?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pengelolaan dan penagihan piutang yang kurang optimal sehingga menyebabkan piutang tidak tertagih?
3. Berapa besar kerugian yang ditimbulkan akibat pengelolaan dan penagihan piutang yang kurang optimal sehingga menyebabkan piutang tidak tertagih?
4. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan dalam membantu manajemen perusahaan untuk meminimalkan risiko piutang tidak tertagih?

1.3. Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui kebijakan dan prosedur yang diterapkan perusahaan terkait dengan pemberian kredit penjualan kepada pelanggan.
2. Mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pengelolaan dan penagihan piutang yang kurang optimal sehingga menyebabkan piutang tidak tertagih.
3. Mengetahui besar kerugian yang ditimbulkan akibat pengelolaan dan penagihan piutang yang kurang optimal sehingga menyebabkan piutang tidak tertagih.
4. Mengetahui peranan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan dalam membantu manajemen perusahaan untuk meminimalkan risiko piutang tidak tertagih.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberi manfaat kepada berbagai pihak, antara lain :

1. Perusahaan

Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan rekomendasi dan saran sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada kegiatan operasional perusahaan. Secara khusus, penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen untuk mengevaluasi kebijakan dan prosedur terkait penjualan dan penagihan piutang yang telah dilakukan perusahaan sehingga dapat meminimalkan risiko piutang tidak tertagih.

2. Peneliti

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat memperluas wawasan dan pengetahuan mengenai penerapan pemeriksaan operasional atas aktivitas penjualan dan penagihan piutang khususnya pada sebuah perusahaan distributor.

3. Masyarakat

Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tambahan bagi pembaca mengenai pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan dan penagihan piutang. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian sejenis.

1.5. Kerangka Pemikiran

Seiring dengan berkembangnya suatu perusahaan, permasalahan yang dihadapi menjadi semakin kompleks. Oleh karena itu, perusahaan mulai merasakan adanya kebutuhan akan suatu pemeriksaan operasional dalam mengidentifikasi dan mengukur besar risiko yang ada serta menilai ketepatan dan kecukupan pengendalian intern yang telah dilakukan. Pemeriksaan operasional dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan melakukan perbaikan sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi terhadap kegiatan operasi perusahaan.

Pemeriksaan operasional menurut Bayangkara (2008:2) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan yang dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan. Efektivitas menurut Bayangkara (2008:14) dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan efisiensi menurut Bayangkara (2008:13)

berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, perlu suatu perbaikan secara terus-menerus menjadi dasar tercapainya proses operasi yang efektif dan efisien.

Tujuan dari pemeriksaan operasional tersebut menurut Bayangkara (2008:3) yaitu untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan pemeriksaan operasional tersebut, titik berat pemeriksaan operasional diarahkan terutama pada berbagai objek pemeriksaan yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang dan juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

Pada saat ini, jumlah pelaku usaha menjadi semakin banyak sehingga persaingan usaha pun semakin meningkat. Perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan pelayanan agar menarik lebih banyak pelanggan. Salah satunya yaitu menawarkan kemudahan persyaratan penjualan dan pembayaran. Banyak perusahaan yang memberikan kredit dengan prosedur dan syarat kredit yang mudah dan cepat. Penjualan secara kredit dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan volume penjualannya. Namun, penjualan kredit ini mengandung risiko bagi perusahaan berupa kerugian apabila pelanggan tidak membayar kewajibannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengestimasi besarnya piutang yang diperkirakan tidak dapat ditagih agar nilai piutang dalam neraca perusahaan lebih realistis. Selain itu juga perusahaan harus membuat kebijakan penjualan yang tepat dan kebijakan penagihan yang ketat agar penjualan tetap tinggi tetapi dengan ketepatan waktu pembayaran dan risiko piutang tidak tertagih yang kecil. Dengan demikian, neraca perusahaan hanya menyajikan piutang yang jumlahnya relatif kecil dan jumlah tersebut juga diyakini dapat ditagih dengan tepat waktu.

Piutang menurut Kieso, dkk (2014:299) adalah klaim kepada pihak lain atas uang, barang atau jasa. Piutang biasanya diperkirakan akan tertagih dalam waktu 30 sampai 60 hari. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengelola piutangnya secara baik agar tidak menyebabkan piutang macet dan piutang tidak tertagih. Piutang macet (*overdue receivable*) adalah piutang yang dibayarkan lewat dari tanggal jatuh

tempo. Sedangkan piutang tidak tertagih (*bad debt*) adalah piutang yang tidak dapat diperoleh pembayarannya.

Salah satu alat yang dapat digunakan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan penjualan dan penagihan piutang adalah laporan penerimaan dan pengeluaran kas yang peneliti adopsi dari anggaran kas. Anggaran kas menurut Horngren, dkk (2015:225) adalah rencana penerimaan dan pengeluaran kas yang diharapkan. Melalui anggaran kas ini perusahaan dapat memprediksikan dampak terhadap posisi kas pada suatu saat tertentu. Dalam praktek, anggaran kas sangat membantu untuk perencanaan dan pengendalian kas. Anggaran kas membantu menghindari terjadinya kelebihan kas menganggur (*idle cash*) yang tidak perlu dan kekurangan kas yang tidak diharapkan. Jadi, anggaran kas tersebut adalah menjaga saldo kas sesuai kebutuhan dan menunjang kelancaran proses operasi perusahaan.

Menurut Horngren, dkk (2015:225) anggaran kas terdiri dari dua bagian utama yaitu saldo awal kas ditambah penerimaan kas dan pengeluaran kas sebelum pembiayaan yang harus dilakukan. Menurut Horngren, dkk (2015:225) penerimaan kas meliputi penerimaan yang berasal dari penagihan piutang, penjualan tunai, dan sumber-sumber lainnya seperti penerimaan sewa atau royalti. Informasi mengenai besarnya piutang yang diestimasi tertagih diperlukan untuk membuat prediksi penerimaan kas yang akurat. Informasi tersebut dapat diestimasi dengan melihat besarnya piutang tidak tertagih pada tahun-tahun sebelumnya dan rata-rata jangka waktu antara penjualan dan penerimaan pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan. Sedangkan, pengeluaran kas menurut Horngren, dkk (2015:226) meliputi pembelian bahan baku langsung, pengeluaran upah tenaga kerja langsung dan upah serta gaji lainnya, biaya-biaya lainnya yang bergantung pada waktu dan persyaratan kredit, pengeluaran lainnya (mencakup pengeluaran untuk properti, pabrik, peralatan, dan investasi jangka panjang), serta pembayaran atas pajak penghasilan.

Pembiayaan menurut Horngren, dkk (2015:226) yaitu kebutuhan pembiayaan jangka pendek yang nilainya bergantung pada jumlah total kas yang tersedia dibandingkan dengan total kas yang dibutuhkan. Pembiayaan dilakukan apabila total kas yang tersedia lebih kecil dibandingkan dengan total kas yang dibutuhkan sehingga terjadi kekurangan kas dan perlu dilakukan pinjaman. Namun,

jika terjadi kelebihan kas maka saldo utang yang masih tersisa dapat dilakukan pembayaran.

Menurut Akmal (2009:303), pengelolaan piutang yang timbul dari penjualan mempunyai sejumlah persoalan penting. Pertama-tama, perusahaan perlu menetapkan kebijakan dan prosedur yang dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam pemberian kredit kepada pelanggan. Artinya, perusahaan harus menyeleksi pelanggan sebelum memberikan kredit. Dengan demikian, kemungkinan timbulnya keterlambatan pembayaran dan kerugian akibat piutang tidak tertagih dapat diperkecil. Selain itu, perusahaan juga perlu menetapkan syarat kredit yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Syarat kredit ini berhubungan dengan jangka waktu lamanya kredit dan pemberian potongan untuk menarik pelanggan agar membayar lebih cepat dari jangka waktu kredit yang diberikan. Hal terakhir yang perlu diperhatikan yaitu penetapan prosedur yang baik dalam penjualan dan penagihan piutang.

Untuk menjawab sejumlah persoalan terkait piutang yang timbul dari penjualan tersebut diperlukan sebuah pengelolaan piutang. Pengelolaan piutang menurut Akmal (2009:303) meliputi tiga tahap. Tahap pertama, menyangkut kondisi-kondisi yang menyebabkan timbulnya piutang. Tahap kedua, mengenai administrasi dan pengorganisasian piutang. Dan tahap terakhir menyangkut pelunasan piutang. Pada tahap pertama, prinsip-prinsip pengendalian yang dapat dilakukan atas timbulnya piutang yaitu adanya *review* oleh pejabat yang *independent* serta prosedur persetujuan kredit, penentuan tersedianya produk, otorisasi mengenai harga dan syarat-syarat penjualan, serta penggunaan *copy* dokumen sesuai dengan kebutuhan. Pada tahap kedua, prinsip-prinsip pengendalian yang dapat dilakukan meliputi penyelenggaraan catatan mengenai perkiraan piutang secara *independent*, pencatatan yang mutakhir dari perkiraan piutang, pelaporan yang memadai dan tepat waktu, secara berkala mengirimkan saldo tagihan setiap akhir bulan dengan rincian nomor dan tanggal faktur serta jumlah yang masih belum dibayar agar dapat diketahui apabila terjadi ketidakcocokan, membuat rencana perolehan tagihan kas dari piutang yang seharusnya jatuh tempo dan mengupayakan penagihan tepat pada waktunya. Pada tahap terakhir, prinsip-prinsip yang dapat dilakukan yaitu dengan melihat penyebab dari berkurangnya piutang. Piutang dapat berkurang dikarenakan adanya pelunasan melalui kas sehingga piutang akan dihapuskan. Piutang juga dapat berkurang apabila terjadi

retur penjualan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penyesuaian atas saldo piutang yang telah dicatat sebelumnya. Piutang juga dapat berkurang dikarenakan piutang tersebut tidak dapat ditagih sehingga perusahaan terpaksa menghapuskan piutang tersebut.

Dengan melihat berbagai elemen penting dalam pengelolaan piutang, perusahaan perlu menaruh perhatian khusus terhadap efektivitas dan efisiensi dari berbagai aktivitas yang menyangkut proses penjualan dan penagihan piutang, termasuk efektivitas pengendaliannya. Pemeriksaan operasional menjadi sangat penting untuk dilakukan agar membantu perusahaan dalam meminimalkan risiko akibat pengelolaan penjualan dan penagihan piutang yang buruk yang dapat menyebabkan timbulnya piutang tidak tertagih.