

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang di PT Remaja Rosdakarya terdiri dari beberapa tahap. Pertama, tahap *planning phase* (tahap perencanaan) pada tahap ini didapatkan hasil yaitu *critical problem* yaitu terkait aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang. Hal ini dikarenakan penjualan kredit merupakan penjualan yang mendominasi seluruh aktivitas penjualan di perusahaan yang dapat mempengaruhi terpenuhinya kebutuhan kas perusahaan untuk menjalani kegiatan operasionalnya. Selanjutnya, langkah-langkah kerja disusun pada *work program phase* (tahap program kerja). Langkah-langkah kerja yang telah disusun kemudian dilakukan pada *fieldwork phase* (tahap pemeriksaan lapangan) yaitu dengan melakukan wawancara, observasi, serta mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data terkait aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang, untuk kemudian dihitung rasio perputaran piutang dan rata-rata periode tagih, menganalisis anggaran kas, dan menghitung *opportunity cost* yang hilang sebagai kerugian dari keterlambatan pembayaran piutang. Hasil dari *fieldwork phase* (tahap pemeriksaan lapangan) ini dikembangkan pada *development of review findings and recommendations phase* (tahap pengembangan temuan dan rekomendasi) untuk menghasilkan rekomendasi yang dapat dijadikan alternatif perbaikan bagi manajemen dalam mengurangi tingkat keterlambatan pembayaran piutang.

Berdasarkan pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang di PT Remaja Rosdakarya yang telah dilakukan dengan menggunakan beberapa tahapan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Proses penjualan kredit PT Remaja Rosdakarya berawal dari pemilihan pelanggan prospek dan potensial sesuai dengan segmentasi yang diinginkan perusahaan. Pemilihan pelanggan ini dilakukan oleh staf penjualan dengan membuat daftar pelanggan.

Selanjutnya, penerimaan pesanan pelanggan dilakukan oleh staf penjualan yang dapat diterima melalui *e-mail*, telepon, ketika kunjungan kepada konsumen, atau datang langsung ke kantor. Penerimaan pesanan dilakukan setelah proses negosiasi mengenai kebijakan perusahaan terkait penjualan kredit seperti waktu jatuh tempo pembayaran dan besarnya diskon yang diberikan. Perusahaan memiliki kebijakan pemberian kredit 30-90 hari. Sedangkan untuk pemberian diskon, perusahaan memiliki kebijakan diskon 10%-40%.

Setelah itu, prosedur yang selanjutnya dilakukan adalah melihat persediaan barang di gudang dan menyiapkan barang yang dipesan pelanggan. Pengiriman barang akan dilakukan oleh staf penjualan yang menangani klien pada saat melakukan transaksi penjualan. Apabila jumlah pembelian terhitung besar dan banyak, maka pengiriman akan dilakukan oleh staf penjualan menggunakan mobil *box* bersama supir (bagian umum).

Untuk prosedur penagihan piutang, staf penjualan biasanya aktif untuk mengingatkan pelanggan yang bersangkutan baik melalui media seperti telepon atau pun ketika bertemu langsung. Dalam hal melakukan penagihan piutang, staf penjualan memiliki peran yang sangat penting karena seluruh piutang pelanggan yang ditanganinya harus dapat tertagih sesuai jatuh tempo yang ditetapkan. Dalam melakukan penagihan, kepala bagian penjualan tidak menyusun penjadwalan penagihan piutang melainkan memberikan tanggung jawab penagihan sepenuhnya kepada staf penjualan yang berhubungan langsung dengan pelanggan.

Terkait pembayaran piutang yang dilakukan pelanggan, prosedur yang dilakukan terbagi menjadi dua. Pertama, apabila ada pelanggan yang melakukan pembayaran piutang namun belum melunasinya, maka staf administrasi akuntansi akan mencatat pembayaran tersebut pada sistem setelah menerima *Account Receivable Invoice* (berwarna kuning) dan setoran berupa uang kas, bukti transfer, atau bilyet giro dari staf penjualan yang telah diketahui dan diotorisasi oleh kepala bagian penjualan. Kedua Apabila pelanggan telah melunasi seluruh piutangnya maka staf penjualan akan memberikan *Account Receivable Invoice* (berwarna putih) kepada pelanggan sebagai bukti pelunasan piutang. Kemudian staf administrasi akuntansi akan membuat dokumen *Account Receivable Payment*

setelah menerima *Account Receivable Invoice* (berwarna kuning) dan setoran berupa uang kas, bukti transfer, atau bilyet giro dari staf penjualan yang telah diketahui dan diotoriasi oleh kepala bagian penjualan. *Account Receivable Payment* digunakan sebagai arsip bagian staf administrasi akuntansi dan bukti bahwa pelanggan telah melunasi piutangnya.

Perusahaan tidak memiliki kebijakan khusus terkait sanksi atau denda yang diberikan kepada pelanggan yang terlambat melakukan pembayaran piutang. Tindakan terakhir yang biasanya dilakukan adalah dengan melakukan pemberhentian penjualan kepada pelanggan tersebut. Selama ini, kerugian yang timbul akibat piutang yang terlambat dibayarkan tidak dibebankan kepada pelanggan melainkan perusahaan memiliki kebijakan untuk memotong bonus staf penjualan atau menutupi kerugian tersebut dengan dana pribadi yang dikeluarkan oleh direktur penerbit.

Terkait kebijakan retur, perusahaan memiliki dua kondisi di mana pelanggan dapat melakukan retur. Pertama, retur yang dilakukan karena tidak jadi membeli barang tersebut yang hanya bisa dilakukan untuk pembelian konsinyasi. Kondisi yang kedua yaitu pelanggan dapat melakukan retur apabila barang pesanan yang diterima tidak sesuai dengan yang diinginkan atau terdapat kecatatan produksi dari cetakan buku atau kerusakan buku yang bukan disebabkan oleh pelanggan. Jenis retur ini dapat dilakukan oleh pelanggan yang melakukan pembelian secara konsinyasi, tunai, maupun kredit.

Terakhir, terkait piutang yang tidak tertagih prosedur yang dilakukan adalah hasil rekap laporan piutang lewat waktu atau macet diperlihatkan oleh internal audit dan bagian akuntansi kepada direksi pada rapat tahunan. Perusahaan memiliki kebijakan penghapusan piutang bukan berarti benar-benar menghapus atau menghilangkan piutang dari transaksi tertentu, melainkan piutang tak tertagih tersebut dibayar dengan menggunakan uang perusahaan atau direksi. Ketika piutang terhitung besar, dan tidak tertutupi maka piutang tersebut baru benar-benar dihapuskan.

Dari penjelasan terkait aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang, serta setelah melakukan serangkaian proses dan tahap pemeriksaan operasional, maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan dan prosedur yang diterapkan perusahaan selama ini belum memadai. Hal ini dikarenakan keterlambatan pembayaran piutang yang dilakukan oleh pelanggan terkadang kurang terkendali sehingga melebihi batas toleransi yang ditetapkan perusahaan. Kebijakan dan prosedur terkait aktivitas dan pengelolaan piutang yang kurang memadai, dapat tercermin dari empat temuan dan beberapa kondisi yang telah diuraikan pada tahap *development and review findings*. Empat temuan tersebut diantaranya adalah analisis pemberian kredit yang dilakukan perusahaan kurang memadai, kebijakan terkait penjualan kredit termasuk pemisahan fungsi antar bagian dalam penjualan tidak efektif, kebijakan penagihan piutang perusahaan yang tidak ketat, dan pengelolaan piutang yang kurang memadai. Hal tersebut mengakibatkan piutang yang terlambat dibayar menjadi besar dan dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

Kondisi tersebut tercermin bahwa selama tahun 2017, jumlah piutang yang terlambat dibayar melebihi batas toleransi perusahaan yang seharusnya 15% dari seluruh penjualan kredit selama setahun menjadi 16% dengan keterlambatan pembayaran piutang selama setahun sebesar Rp 287,629,650. Jumlah keterlambatan pembayaran piutang yang melebihi batas toleransi, menyebabkan perusahaan mengalami defisit kas pada bulan April, Mei, Juni, Juli, dan Desember sebesar Rp 78,315,251 sehingga menyebabkan terjadinya pengeluaran dana oleh direktur penerbit. Kebijakan pengeluaran dana pribadi oleh direktur penerbit dapat menimbulkan kerugian yaitu hilangnya kesempatan atau *opportunity cost* atas pendapatan bunga deposito sebesar Rp 378,524 yang seharusnya dapat diterima dari dana yang dikeluarkan tersebut.

2. Beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan pembayaran piutang yaitu sebagai berikut:
  - a. Perusahaan tidak menetapkan kebijakan *credit limit* bagi pelanggan yang ingin melakukan pembelian secara kredit sehingga sebagian besar pesanan

yang diterima akan diproses tanpa melihat jumlah piutang yang belum terbayar.

- b. Perusahaan tidak menetapkan kebijakan mengenai kriteria khusus bagi pelanggan yang ingin melakukan pembelian secara kredit dan tidak adanya penetapan kebijakan persyaratan dokumentasi seperti KTP dan NPWP sehingga calon pelanggan tidak terseleksi dengan baik.
- c. Jadwal penagihan piutang tidak tersusun dengan baik dan perusahaan belum membuat *aging schedule* menyebabkan analisis piutang yang berpotensi bermasalah tidak dilakukan dengan baik dan staf penjual tidak melakukan penagihan secara teratur.
- d. Staf penjualan memiliki rangkap pekerjaan untuk melakukan penjualan dan penagihan sehingga menyebabkan risiko kecurangan yang dilakukan staf penjualan meningkat.
- e. Perusahaan tidak memiliki kebijakan khusus terkait batas kelonggaran waktu yang diberikan kepada pelanggan untuk membayar utang dan memberikan tanggung jawab tersebut kepada staf penjualan sepenuhnya yang terpenting target penjualan dan penerimaan yang ditentukan dapat tercapai.
- f. Untuk pelanggan lama yang dianggap telah dipercaya berdasarkan transaksi historisnya, biasanya kebijakan kredit dengan pemberian waktu jatuh tempo 30-90 hari dan diskon 10%-40% yang diberikan oleh staf penjualan dilakukan secara bebas sehingga dapat meningkatkan kecurangan dari permainan diskon yang dilakukan oleh staf penjualan.
- g. Perusahaan tidak memiliki prosedur tetap untuk melakukan peringatan resmi terkait piutang kepada pelanggan setiap bulannya seperti melalui *e-mail*, surat, atau media lainnya.
- h. Perusahaan tidak memiliki kebijakan khusus terkait sanksi atau denda yang diberikan kepada pelanggan yang terlambat melakukan pembayaran piutang sehingga kerugian yang timbul akibat terjadinya keterlambatan pembayaran piutang tidak dibebankan kepada pelanggan melainkan dilakukannya kebijakan memotong bonus staf penjualan yang kurang diperhitungkan secara memadai atau menutupi kerugian tersebut dengan dana pribadi yang dikeluarkan oleh direktur penerbit.

- i. Analisis piutang terlambat dan metode penghapusan piutang tidak tertagih belum dilakukan secara memadai.
3. Selama ini Selama ini PT Remaja Rosdakarya sudah pernah melakukan pemeriksaan operasional sebagai bentuk evaluasi kinerja yang dilakukan karyawan secara keseluruhan, tetapi pemeriksaan tersebut tidak terfokus pada aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang padahal penjualan kredit berkontribusi paling besar bagi perusahaan dalam menghasilkan laba. Oleh karena itu dalam penelitian ini, pemeriksaan operasional yang dilakukan lebih difokuskan pada aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang perusahaan. Pemeriksaan operasional ini memiliki manfaat penting untuk mengurangi tingkat keterlambatan pembayaran piutang dengan mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan yang ada. Kelemahan-kelemahan yang ditemukan diantaranya adalah analisis pemberian kredit yang dilakukan perusahaan kurang memadai, kebijakan terkait penjualan kredit termasuk pemisahan fungsi antar bagian dalam penjualan tidak efektif, kebijakan penagihan piutang perusahaan yang tidak ketat, dan pengelolaan piutang yang kurang memadai. Dengan mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada maka dapat diketahui penyebab terjadinya kelemahan tersebut, mengetahui dampak dari kelemahan, dan kemudian dikembangkan untuk memberikan rekomendasi dan saran sebagai alternatif bagi manajemen dalam mengurangi tingkat keterlambatan pembayaran piutang.

## **5.2. Saran**

Saran yang diberikan kepada PT Remaja Rosdakarya untuk mengatasi penyebab terjadinya keterlambatan pembayaran piutang yaitu:

1. Seleksi Pelanggan
  - a. Sebaiknya perusahaan menetapkan kebijakan yang jelas dan tertulis terkait kriteria pelanggan yang dapat melakukan pembelian secara kredit dengan menggunakan prinsip 5C. Penetapan kebijakan tersebut dapat pula dengan melibatkan kepala bagian penjualan untuk kemudian disosialisasikan kepada staf penjualan, sehingga sebelum menerima pesanan pelanggan staf penjualan sudah memiliki kriteria khusus yang

menjadi patokan dan secara tidak langsung pelanggan tersebut sudah memenuhi target pasar perusahaan.

## 2. Persyaratan Kredit

- a. Menetapkan kebijakan persyaratan dokumentasi yang harus dipenuhi oleh pelanggan yang akan membeli secara kredit berupa KTP dan NPWP.
- b. Kepala bagian penjualan selain bertanggung jawab melakukan pemasaran dan promosi, juga perlu memiliki tanggung jawab khusus untuk menentukan kriteria pelanggan yang ingin melakukan pembelian secara kredit dengan menetapkan *credit limit* sehingga nantinya pemberian kredit yang diberikan kepada pelanggan tidak hanya berdasarkan kepercayaan untuk memenuhi target penjualan perusahaan saja.
- c. Penetapan *credit limit* diterapkan di dalam sistem informasi sebagai syarat pembuatan dokumen *Sales Order*.
- d. Perlunya pengawasan lebih dari kepala bagian penjualan ketika staf penjualan melakukan penerimaan pesanan dari pelanggan yang ingin melakukan pembelian secara kredit. Pengawasan tersebut dapat berupa kepala bagian penjualan mengecek kembali transaksi historis pelanggan lama sebelum melakukan konfirmasi dan melakukan persetujuan penerimaan pesanan.

## 3. Kebijakan Diskon dan Waktu Jatuh Tempo

- a. Pembuatan kebijakan pemberian diskon dan waktu jatuh tempo yang lebih jelas dan dibuat tertulis seperti berdasarkan minimum pembelian, atau maksimum pembelian agar lebih terukur secara angka kemampuan pembelian dari suatu pelanggan meskipun pelanggan tersebut merupakan pelanggan lama. Selain itu, pengawasan berupa persetujuan dari kepala bagian penjualan atas pemberian waktu jatuh tempo dan diskon atas pelanggan lama harus terus dilakukan untuk setiap transaksi.

## 4. *Segregation of Duties*

- a. Staf penjualan sebaiknya hanya fokus untuk melakukan penjualan dan berhubungan langsung dengan pelanggan sehingga diperlukan staf

husus yang melakukan penagihan kepada pelanggan atau dapat dilakukan pengalihan tugas salah satu staf penjualan yang lebih difokuskan melakukan penagihan sehingga proses penagihan piutang dapat lebih terkendali. Selain itu, staf yang melakukan pengiriman sebaiknya terpisah sendiri dengan memanfaatkan staf gudang yang lebih banyak menganggur di gudang.

- b. Bagian keuangan dan staf administrasi dibuat secara terpisah sehingga lebih jelas mana bagian yang bertanggung jawab untuk menyimpan dana dari penerimaan pembayaran penjualan dan bagian yang melakukan pencatatan atas pengeluaran dana tersebut.

#### 5. Kebijakan dan Prosedur Penagihan Piutang

- a. Apabila penambahan staf khusus atau pengalihan tugas salah satu staf penjualan untuk lebih fokus melakukan penagihan tidak bisa dilakukan, maka dalam proses penagihan piutang dapat meningkatkan keterlibatan kepala bagian penjualan untuk melakukan pengendalian lebih atas staf penjualan yang berkaitan langsung dengan pelanggan seperti mengirimkan surat peringatan resmi kepada pelanggan atau menyusun dan mengawasi jadwal penagihan piutang bersama staf administrasi akuntansi.
- b. Bagian penjualan sebaiknya membuat jadwal penagihan secara teratur yang dapat dijadikan pedoman dalam melakukan penagihan kepada pelanggan.
- c. Perusahaan sebaiknya melakukan peringatan rutin setiap bulannya minimal dua atau tiga hari sebelum waktu jatuh tempo kepada pelanggan. Peringatan tersebut dapat berupa *Statement of Account* yang dapat dikirim melalui surat atau *e-mail* yang berisi kolom pelanggan, jumlah piutang yang harus dibayarkan, waktu jatuh tempo, dan jumlah denda yang dikenakan apabila terlambat membayar piutang tersebut.
- d. Perusahaan sebaiknya menetapkan kebijakan denda bagi pelanggan yang terlambat melakukan pembayaran piutang untuk menimbulkan keinginan membayar utang secara tepat waktu. Penetapan denda tersebut sebaiknya memiliki batasan waktu dan dinaikkan sesuai dengan jumlah hari

terlambat membayar. Misalnya denda 5% apabila melewati tanggal jatuh tempo, denda menjadi 10% apabila piutang dibayar melewati 30 hari sejak tanggal jatuh tempo.

- e. Sebaiknya perusahaan tidak terlalu sering melakukan dispensasi atau kelonggaran waktu pembayaran kepada pelanggan, kalau pun ada kebijakan tersebut perlu diperjelas misalnya maksimal dispensasi keterlambatan pembayaran piutang tanpa dikenai denda yaitu 3 hari setelah tanggal jatuh tempo, apabila melebihi 3 hari sejak tanggal jatuh tempo maka pelanggan akan dikenakan denda.

#### 6. Bagian Gudang

- a. Perlu adanya sosialisasi dan pengarahan kepada staf gudang untuk tetap bekerja secara efektif dan memberikan kesadaran bahwa menguasai produk yang terdapat di gudang penting untuk mengurangi tingkat kesalahan pengiriman barang kepada pelanggan.
- b. Perlunya meningkatkan kesadaran kepala gudang atas tanggung jawabnya untuk selalu melakukan pemeriksaan pada proses pengangkutan barang untuk mengurangi jumlah retur akibat pengiriman produk yang cacat produksi kepada pelanggan.

#### 7. Efektivitas Pengelolaan Piutang

- a. Staf administrasi akuntansi sebaiknya membuat *aging schedule* sehingga nantinya dapat dengan mudah mengidentifikasi jumlah piutang yang diragukan dapat ditagih.
- b. Kebijakan pemotongan bonus karyawan penjualan untuk memotivasi tercapainya target penerimaan piutang perlu diperhitungkan secara lebih mendalam sehingga dapat diketahui apakah kebijakan tersebut layak untuk dipertahankan atau tidak. Perhitungan bonus staf penjualan tersebut sebaiknya dibuat berjenjang seperti apabila staf penjualan dapat melakukan penagihan lebih cepat 2 bulan dari yang seharusnya diberikan bonus sebesar 10%, apabila lebih cepat 1 bulan dari yang seharusnya diberikan bonus sebesar 7%, dan apabila sesuai dengan jatuh tempo yang seharusnya akan diberikan bonus sebesar 5%. Pemberian bonus tersebut sebaiknya juga bukan berdasarkan penerimaan piutang melainkan

berdasarkan *Account Receivable Payment* agar bonus yang dikeluarkan merupakan angka *real* dari piutang pelanggan yang telah lunas dan merangsang adanya percepatan penagihan piutang.

- c. Metode penghapusan piutang sebaiknya menggunakan metode penyisihan piutang dengan menyiapkan cadangan piutang tak tertagih karena penjualan kredit merupakan penjualan yang mendominasi di perusahaan dan menimbulkan piutang sehingga nantinya nilai piutang yang disajikan dalam neraca lebih mencerminkan nilai piutang yang dapat direalisasi.
- d. Analisis piutang sebaiknya dilakukan rutin setiap bulan untuk mencegah terjadinya piutang yang terlambat dibayar. Analisis tersebut sebaiknya dilakukan oleh staf akuntansi yang mengerti dan dapat menganalisis piutang berjalan maupun piutang lewat waktu yang harus segera tertagih dan tidak hanya mengandalkan analisis audit internal yang hanya dilakukan per tahun saja, karena apabila analisis hanya dilakukan per tahun maka perusahaan hanya memperbaiki piutang terlambat yang sudah terjadi dan bukan mencegah atau mengurangi keterlambatan pembayaran piutang tersebut. Sehingga, dengan melakukan analisis secara rutin maka tingkat keterlambatan pembayaran piutang dapat lebih terkendali.
- e. Perusahaan sebaiknya membuat kebijakan terkait penentuan kapan piutang pelanggan dianggap tidak dapat tertagih misalnya jika melewati 6 bulan atau pelanggan telah menyatakan tidak mampu untuk membayar piutang maka piutang dapat dinyatakan tidak ditagih.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akmal. (2009). Edisi 2. *Pemeriksaan Manajemen Internal Audit*. Jakarta: Indeks.
- Arens A. Alvin, Randal J. Elder, dan Mark S. Beasley. (2017). Edisi 16. *Accounting and Assurance Services: an Integrated Approach*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton, William C. dan Raymond N. Johnson. (2006). Edisi 8. *Modern Auditing*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Horne, J.C. (2002). Edisi 12. *Financial Management and Policies*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Horngren T. Charles, Srikant M. Datar, dan Madhav V. Rajan. (2015). Edisi 15. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Harlow: Pearson Education, Inc.
- Kieso, D.E., Jerry J. Weygandt, Terry D. Warfield. (2014). *Intermediate Accounting*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Edisi 14. England: Pearson Education Limited.
- Moeller, Robert R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Process*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Reider, Rob. (2002). Edisi 3. *Operational Review : Maximum Result at Efficient Cost*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, Marshall.B dan Paul J. Steinbart. (2015). Edisi 13. *Accounting Information System*. Harlow: Pearson Education, Inc.

- Sawyer, B. Lawrence. (2012). Edisi 6. *Guide for Internal Auditors*. Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Sekaran, Uma. dan Roger Bougie. (2016). Edisi 7. *Research Methods for Business*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Shim, J.K., Joel G. Siegel, Allison I. Shim. (2012). *Budgeting Basics and Beyond*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Subagyo, Ahmad. (2015). *Teknik Penyelesaian Kredit Bermasalah*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sundjaja, Ridwan S, Inge B, dan Dharma P. Sundjaja. (2013). Edisi 8. *Manajemen Keuangan Satu*. Jakarta: Literata Lintas Media.
- Swastha, B. (2014). Edisi 3. *Manajemen Penjualan*. Yogyakarta, Indonesia: BPPE.