

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS  
PENJUALAN KREDIT DAN PENGELOLAAN PIUTANG  
UNTUK MENGURANGI TINGKAT KETERLAMBATAN  
PEMBAYARAN PIUTANG  
(Studi Kasus pada PT Remaja Rosdakarya Bandung)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh:**

**Nadya Presha Putri Witami**

**2014130051**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT  
No.1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)  
BANDUNG  
2018**

**OPERATIONAL REVIEW ON CREDIT SALES  
ACTIVITIES AND MANAGEMENT OF RECEIVABLES  
TO DECREASE THE LEVEL OF DELAY PAYMENT OF  
RECEIVABLES  
(Study Case at PT Remaja Rosdakarya Bandung)**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete part the requirements of  
a Bachelor's Degree in Economics

**By**

**Nadya Presha Putri Witami**

**2014130051**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
ACCOUNTING DEPARTMENT  
(Accredited based on the Decree of BAN-PT  
No.1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)  
BANDUNG  
2018**

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



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS  
PENJUALAN KREDIT DAN PENGELOLAAN PIUTANG  
UNTUK MENGURANGI TINGKAT KETERLAMBATAN  
PEMBAYARAN PIUTANG  
(Studi Kasus pada PT Remaja Rosdakarya Bandung)**

Oleh:

Nadya Presha Putri Witami

2014130051

Bandung, Juli 2018

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing Skripsi,

Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., M.M.

# PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan dibawah ini,

Nama : Nadya Presha Putri Witami  
Tempat, tanggal lahir : Cimahi, 22 September 1996  
NPM : 2014130051  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL ATAS AKTIVITAS PENJUALAN  
KREDIT DAN PENGELOLAAN PIUTANG UNTUK MENGURANGI  
TINGKAT KETERLAMBATAN PEMBAYARAN PIUTANG  
(Studi Kasus pada PT Remaja Rosdakarya Bandung)**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Prof. Dr. Hamfri  
Djajadikerta, Drs., Ak., M.M.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya tulis orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan 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 tanpa paksaan oleh pihak manapun.

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 2018  
Pembuat pernyataan : Nadya P.W.



(Nadya Presha Putri Witami)

## ABSTRAK

Pentingnya pelaksanaan aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang yang baik, sangat berlaku bagi industri penerbitan buku untuk mencapai target penjualan dan laba yang diinginkan. Di dalam mengelola aktivitas penjualan kredit, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan aktivitas tersebut. Dalam upaya mengelola aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang yang baik dan untuk mengurangi tingkat keterlambatan pembayaran piutang, perusahaan dapat melakukan pemeriksaan operasional.

Pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis aktivitas dan operasi intern perusahaan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan positif dalam program perbaikan secara terus menerus. Hasil dari pemeriksaan operasional yaitu berupa rekomendasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam melakukan perbaikan. Penjualan kredit merupakan penjualan *non cash*, dengan tenggang waktu tertentu, rata-rata di atas satu bulan. Sedangkan, pengelolaan piutang berfungsi untuk mengatur dan mempertahankan segala bentuk prosedur dan kebijakan kredit yang baik karena beban biaya yang timbul dari adanya piutang tersebut dapat berdampak pada tambahan laba yang diperoleh perusahaan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive study* yaitu metode dengan mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data yang diperoleh berdasarkan fakta di perusahaan agar mendapatkan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti. Objek penelitian ini adalah aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang pada PT Remaja Rosdakarya yang bergerak dalam industri penerbitan buku. Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan sumber data primer yaitu hasil wawancara dan hasil observasi, serta sumber data sekunder yaitu dokumentasi perusahaan. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah untuk menghasilkan kesimpulan.

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, peneliti menemukan beberapa kelemahan yaitu 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. Kelemahan-kelemahan yang ada menyebabkan tingkat keterlambatan pembayaran piutang oleh pelanggan meningkat ditandai selama tahun 2017, jumlah piutang yang terlambat dibayar melebihi batas toleransi perusahaan yang seharusnya 15% menjadi 16% dengan keterlambatan pembayaran piutang selama setahun sebesar Rp 287,629,650. Meningkatnya jumlah keterlambatan pembayaran piutang 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 dan menimbulkan kerugian yaitu hilangnya *opportunity cost* atas pendapatan bunga deposito sebesar Rp 378,524. Rekomendasi yang diberikan peneliti adalah melakukan seleksi pelanggan yang dapat melakukan pembelian secara kredit dengan menggunakan prinsip 5C, penetapan *credit limit*, penetapan kebijakan diskon dan denda secara lebih jelas dan terukur, melakukan peringatan kepada pelanggan rutin setiap bulannya melalui *e-mail* atau surat resmi, pemisahan fungsi pada staf penjualan untuk fokus hanya melakukan penjualan, pembuatan *aging schedule* dan melakukan analisis piutang secara berkala setiap bulan, serta memperbaiki metode penentuan jumlah piutang tak tertagih.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, penjualan kredit dan pengelolaan piutang, efektif dan efisien.

## ABSTRACT

*The importance of conducting good credit sales activities and management of receivables, is very applicable to the book publishing industry to achieve the desired sales and profit targets. In managing credit sales activities, companies need to consider what factors can improve the effectiveness and efficiency of the implementation of such activities. In an effort to manage good credit sales and accounting activities and to reduce the late payment of receivables, the company may conduct operational review.*

*An operational review is a process of analyzing the company's internal activities and operations to identify areas that require positive improvement in continuous improvement programs. Operational review result's is a recommendation that can be used as consideration for the management in making improvements. Credit sales are non-cash sales, with a certain grace period, on average over one month. Meanwhile, the management of accounts receivable serves to regulate and maintain all forms of procedures and good credit policy because the cost of costs arising from the existence of these receivables can have an impact on additional profits obtained by the company.*

*The method used in this research is descriptive study, a method by collecting, analyzing, and interpreting data based on facts in company in order to get clear picture about object studied. The object of this research is the activity of credit sales and receivable management at PT Remaja Rosdakarya which is engaged in book publishing industry. In doing research, researcher use primary data source that is result of interview and observation result, and secondary data source that is company documentation. The data that has been collected is then processed to deliver a conclusion.*

*Based on the results of operational review, the researcher finds some weaknesses that are credit analysis by the company is inadequate, the policy related to credit sales including the separation of functions between the parts of the sale is not effective, the policy of uncollectible corporate receivables collection, and the management of inadequate receivables. The existing weaknesses cause the delayed level of customer receivable payments to be marked during 2017, the amount of late receivables exceeding the company's tolerance limit of 15% to 16% with a delay in payment of accounts receivable for a year of Rp 287,629,650. The increasing amount of delay in payment of receivables caused the company to experience a cash deficit in April, May, June, July and December amounting to Rp 78,315,251 causing expenses incurred by the issuing director and causing the loss of opportunity cost of interest on deposit amounting to Rp 378,524 . The recommendation given by the researcher are to select the customer who can make purchases on credit using the 5C principles, the determination of credit limit, the determination of discount and fines policy more clearly and measurably, to warn the customer routinely every month by e-mail or official letter, function to sales staff to focus on selling only, making aging schedule and conducting monthly accounts receivable analysis, and improving method of determination of bad debts.*

*Key words: operational review, credit sales activities and management of receivables, effectiveness and efficiency.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini pada waktu yang diharapkan. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti memberikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini, diantaranya:

1. Orang tua, adik, serta keluarga besar lainnya yang selalu memberikan kepercayaan dan dukungan atas segala hal yang menjadi pilihan peneliti, doa, kasih sayang, dan nasihat sehingga peneliti dapat terus bersemangat dalam menyelesaikan studi dan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan dan selaku dosen pembimbing yang telah sabar meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan, dukungan, dan nasihat yang sangat bermanfaat dalam proses penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
4. Ibu Damajanti Tanumihardja, S.E., M.Ak. selaku dosen wali peneliti yang telah memberikan arahan, dukungan, dan nasihat yang sangat bermanfaat selama peneliti menempuh studi di Universitas Katolik Parahyangan.
5. Bapak Fernando, SE., M.Kom. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni serta pihak-pihak lain yang telah membantu peneliti.
6. Ibu Amelia Limijaya, S.E., M. Acc. Fin dan Ibu Dr. Paulina Permatasari, Dra., M.Ak., CMA., CSRS., CSRA. selaku dosen penguji.
7. Direktur penerbit, Kepala Bagian Penjualan, serta staf lain yang terlibat di PT Remaja Rosdakarya yang telah memberi izin penelitian dan memberi informasi yang berguna kepada peneliti untuk melakukan penelitian.

8. Bapak Ari Nuryaman, S.Kom. selaku kepala bagian Sistem Informasi (SIM) yang senantiasa membimbing peneliti di lapangan selama melakukan penelitian.
9. Seluruh dosen yang telah berbagi ilmu, nasihat, dan pengalaman-pengalamannya kepada peneliti.
10. Seluruh staf tata usaha, karyawan, dan perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu selama masa studi di Universitas Katolik Parahyangan.
11. Teman-teman angkatan 2014: Anggi, Selvira, Meti, Gisca, Prilly, Trizki, Francisca, Annisa, Jerissa, Elizabeth, Nadia, Khalida, Bobby dan teman-teman lainnya yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu yang telah memberi banyak kenangan, dukungan, dan nasihat selama masa studi dan penyusunan skripsi ini.
12. Teman-teman dekat semasa SMA sampai sekarang: Selby, Armeina, Ayutia, Fasya, dan Anti yang telah memberi banyak dukungan dan perhatian.
13. Teman-teman bimbingan skripsi: Gianina, Metta, Monica, Hana, dan lainnya yang sama-sama berjuang dan saling menyemangati selama proses penyusunan skripsi.
14. Teman-teman senior: Devina, Iput, dan Chelsy yang telah memberikan banyak informasi dan berbagi pengalaman yang bermanfaat bagi peneliti.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan segala kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Akhir kata, peneliti memohon maaf apabila ada kesalahan yang kurang berkenan bagi pembaca dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak yang memerlukan.

Bandung, Juli 2018

Nadya Presha Putri Witami



## DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi Masalah Penelitian .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Manfaat Penelitian .....	4
1.5. Kerangka Pemikiran .....	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1. Pemeriksaan .....	9
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan .....	9
2.1.2. Jenis-jenis Pemeriksaan .....	9
2.2. Pemeriksaan Operasional .....	10
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional .....	11
2.2.2. Efektivitas dan Efisiensi .....	11
2.2.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional .....	12
2.2.4. Manfaat Pemeriksaan Operasional .....	14
2.2.5. Tahap-tahap Pemeriksaan Operasional .....	14
2.3. Pengendalian Intern .....	18

2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern .....	18
2.3.2. Fungsi Pengendalian Intern .....	19
2.3.3. Komponen Pengendalian Intern .....	20
2.3.4. Tujuan Pengendalian Intern .....	21
2.4. Penjualan.....	21
2.4.1. Pengertian Penjualan.....	22
2.4.2. Jenis-jenis Penjualan.....	22
2.4.3. Aktivitas Penjualan dan Penagihan Piutang .....	23
2.5. Piutang .....	24
2.5.1 Pengertian Piutang .....	24
2.5.2. Jenis-Jenis Piutang.....	25
2.5.3. Penilaian Piutang .....	25
2.5.4. Pengelolaan Piutang.....	26
2.5.5. Analisis Kredit.....	27
2.5.6. Evaluasi atas Kebijakan Kredit dan Penagihan Piutang .....	28
2.6. Anggaran Kas.....	29
2.6.1. Pengertian Anggaran Kas.....	30
2.6.2. Fungsi Anggaran Kas.....	30
2.6.3. Komponen Anggaran Kas .....	30
2.6.4. Evaluasi Anggaran Kas .....	31
<b>BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
3.1. Metode Penelitian.....	33
3.1.1. Sumber Data Penelitian .....	33
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data .....	34
3.1.3. Teknik Pengolahan Data.....	36
3.1.4. Kerangka Penelitian .....	37

3.2. Objek Penelitian .....	41
3.2.1. Sejarah Singkat PT Remaja Rosdakarya .....	41
3.2.2. Struktur Organisasi PT Remaja Rosdakarya .....	43
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan .....	44
3.2.4. Gambaran Umum Aktivitas Penjualan Kredit dan Pengelolaan Piutang .....	48
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>51</b>
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan) .....	52
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja) .....	60
4.3. <i>Fieldwork Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan) .....	63
4.3.1. Memahami Kebijakan dan Prosedur terkait Aktivitas Penjualan Kredit dan Pengelolaan Piutang .....	63
4.3.2. Memahami Prosedur Pencatatan dan Pengelolaan Piutang serta Aktivitas Penerimaan Pembayaran Piutang dari Pelanggan .....	70
4.3.3. Memahami Prosedur dan Kebijakan Pemilihan Pelanggan, Penjualan Buku, dan Penagihan Piutang yang Dilakukan oleh Staf Penjualan .....	75
4.3.4. Melakukan Observasi pada Aktivitas Penjualan Kredit dan Pengelolaan Piutang dan Membandingkannya dengan Hasil Wawancara dan Dokumentasi Perusahaan .....	80
4.3.5. Mengumpulkan, Mengolah, dan Menganalisis Data Terkait Aktivitas Penjualan Kredit dan Pengelolaan Piutang .....	83
4.4. <i>Development of Review Findings and Recommendations Phase</i> (Tahap Pengembangan Temuan dan Rekomendasi) .....	89
4.5. Manfaat Pemeriksaan Operasional pada Aktivitas Penjualan Kredit dan Pengelolaan Piutang untuk Mengurangi Tingkat Keterlambatan Pembayaran Piutang .....	109

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....	114
5.1. Kesimpulan .....	114
5.2. Saran .....	119
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENELITI	

## DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel 4.1. Rekapitulasi Persentase Penjualan Tunai, Konsinyasi, dan Kredit atas Target Tahun 2017.....	54
Tabel 4.2. Rekapitulasi Penjualan Konsinyasi, Tunai, dan, Kredit serta Jumlah Piutang yang Terlambat Dibayar Setiap Bulan .....	56
Tabel 4.3. Perhitungan <i>Opportunity Cost</i> yang Hilang atas Bunga Periode Januari - Desember 2017 .....	57
Tabel 4.4. Laporan Penerimaan dan Pengeluaran Kas Januari - Desember 2017.....	84

## DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 2.1. Anggaran Kas .....	32
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian .....	40
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Remaja Rosdakarya (Divisi Penerbit) .....	43

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan) kepada Direktur penerbit
- Lampiran 2 Hasil Observasi pada *Planning Phase* (Tahap Perencanaan) Area Perkantoran dan Gudang Penyimpanan Buku PT Remaja Rosdakarya
- Lampiran 3 Hasil Wawancara pada *Fieldwork Phase* (Tahap Kerja Lapangan) kepada Kepala Bagian Penjualan terkait Kebijakan dan Prosedur Penjualan Kredit dan Pengelolaan Piutang
- Lampiran 4 Hasil Wawancara pada *Fieldwork Phase* (Tahap Kerja Lapangan) kepada Staf Administrasi Akuntansi terkait Prosedur Pencatatan dan Pengelolaan Piutang serta Aktivitas Penerimaan Pembayaran Piutang dari Pelanggan
- Lampiran 5 Hasil Wawancara pada *Fieldwork Phase* (Tahap Kerja Lapangan) kepada Staf Penjualan terkait Prosedur dan Kebijakan Pemilihan Pelanggan, Penjualan Buku, dan Penagihan Piutang
- Lampiran 6 Hasil Observasi pada *Fieldwork Phase* (Tahap Kerja Lapangan) terkait Aktivitas Penjualan Kredit dan Pengelolaan Piutang
- Lampiran 7 Rekomendasi *Aging Schedule* yang Diusulkan oleh Peneliti
- Lampiran 8 Dokumen *Statement of Account* yang Diusulkan oleh Peneliti
- Lampiran 9 Dokumen *Sales Order*
- Lampiran 10 Dokumen *Sales Order Shipment/ Delivery Order*
- Lampiran 11 Dokumen *Account Receivable Invoice*
- Lampiran 12 Dokumen *Account Receivable Payment*
- Lampiran 13 Dokumen Nota Retur

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Seiring dengan berkembangnya zaman, berbagai aspek seperti teknologi, pendidikan, ekonomi, sosial dan budaya pun semakin berkembang. Berkembangnya aspek ekonomi terutama dalam dunia bisnis, menuntut suatu perusahaan untuk tetap mempertahankan bisnisnya dalam persaingan yang semakin kompetitif. Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan yang sama untuk memperoleh keuntungan seoptimal mungkin di tengah tingginya persaingan. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi di setiap aktivitas yang dilakukannya. Efektif berarti perusahaan dapat mencapai tujuannya, sedangkan efisien berarti perusahaan mampu mencapai tujuannya dengan penggunaan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

Mempertahankan aktivitas operasional perusahaan yang efektif dan efisien dapat dicapai dengan melaksanakan pemeriksaan operasional untuk menilai keberhasilan kinerja perusahaan dan mengidentifikasi area operasi yang memerlukan perbaikan. Pencapaian laba suatu perusahaan dapat berperan sebagai suatu indikator untuk mengukur keberhasilan kinerja perusahaan. Salah satu aktivitas penting yang mendukung pencapaian laba tersebut adalah aktivitas penjualan dan bagaimana pengelolaannya. Aktivitas penjualan di dalam suatu perusahaan terdiri dari beberapa jenis, salah satunya adalah penjualan kredit. Penjualan kredit memiliki tantangan tersendiri untuk dikelola oleh perusahaan karena bukan hanya memperhatikan bagaimana proses penjualan yang idealnya dilakukan, tetapi juga perlu manajemen yang baik untuk mengelola piutang termasuk proses penagihan piutang agar tidak terjadi kerugian yang timbul dari keterlambatan pembayaran piutang oleh pelanggan.

Pentingnya pelaksanaan aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang yang baik, sangat berlaku bagi industri penerbitan buku untuk mencapai target penjualan dan laba yang diinginkan. Di dalam mengelola aktivitas penjualan kredit, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan aktivitas tersebut. Faktor-faktor



penting yang perlu diperhatikan adalah seluruh prosedur dan kebijakan yang berkaitan dengan penjualan kredit dan pengelolaan piutang yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kepatuhan pelanggan terhadap pembayaran piutang. Apabila perusahaan tidak menetapkan kebijakan dengan tepat dan tidak mengelola piutangnya dengan baik, maka piutang yang terlambat dibayar akan meningkat dan mengakibatkan kerugian yang ditanggung perusahaan pun meningkat seperti timbulnya piutang tak tertagih dan timbulnya biaya untuk menutupi kekurangan kas pada perusahaan.

PT Remaja Rosdakarya merupakan perusahaan penerbitan buku yang berdiri sejak 15 Mei 1961 di Bandung. Produk buku yang diterbitkan PT Remaja Rosdakarya pun banyak dan beragam. Beberapa jenis buku yang diterbitkan, di antaranya adalah buku-buku perguruan tinggi, buku-buku agama islam, buku umum ilmiah, populer, bergambar, maupun buku anak-anak. Untuk mempermudah pemasaran dan akses pendistribusian, PT Remaja Rosdakarya memiliki cabang penjualan yang biasa disebut bagian penjualan penerbit (BPP) yang tersebar di beberapa ibukota provinsi, yakni Jakarta, Bandung, Yogyakarta, dan Surabaya. Dalam hal ini, peneliti memfokuskan penelitian pada PT Remaja Rosdakarya cabang Bandung yang menangani seluruh penjualan di Jawa Barat. Dalam memasarkan buku-buku tersebut, PT Remaja Rosdakarya memiliki tiga aktivitas yaitu dengan penjualan tunai, konsinyasi, dan kredit. Penjualan kredit dalam perusahaan ini memiliki kontribusi terbesar untuk menghasilkan laba yaitu sebesar 70%-80% dari total seluruh aktivitas penjualan. Melihat begitu besarnya kontribusi penjualan kredit bagi perusahaan, maka PT Remaja Rosdakarya perlu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang agar dapat memperoleh hasil penjualan yang optimal dan mencapai target yang diinginkan.

Dalam menjalankan aktivitas penjualan kredit sehari-hari, PT Remaja Rosdakarya mengalami beberapa kendala. Pertama, perusahaan telah menetapkan kebijakan waktu jatuh tempo pembayaran selama 30-90 hari, namun faktanya seringkali pelanggan yang tidak mampu membayar dalam jangka waktu yang telah ditetapkan serta tidak dapat membayar piutang sesuai dengan besar piutang yang ditagihkan meningkat hingga melebihi toleransi yang ditetapkan perusahaan.

Pelanggan yang tidak mampu membayar dalam jangka waktu yang telah ditetapkan menyebabkan penerimaan uang kas yang berasal dari piutang menjadi tertunda dan berdampak pada meningkatnya jumlah piutang tak tertagih serta meningkatnya kerugian yang ditanggung perusahaan. Selain itu, kendala yang dihadapi perusahaan pada proses penagihan adalah terdapat rangkap kerja pada bagian staf penjualan karena selain bertugas untuk melakukan penjualan staf penjualan pun bertugas sebagai *collector* untuk menagih piutang. Hal tersebut dapat meningkatkan risiko kecurangan yang dilakukan oleh staf penjualan.

Kendala-kendala yang dialami perusahaan tersebut dapat menimbulkan dampak yang sangat merugikan apabila tidak dievaluasi dan dilakukan perbaikan. Untuk itu, pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang pada PT Remaja Rosdakarya menjadi penting dilakukan untuk mengevaluasi proses penjualan kredit dan pengelolaan piutang khususnya pada faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan pembayaran piutang oleh pelanggan, dampak yang ditimbulkan dari hal tersebut, serta untuk pemberian rekomendasi sebagai masukan bagi pihak manajemen untuk melakukan suatu tindakan yang diharapkan dapat mengurangi keterlambatan pembayaran piutang dan kerugian yang ditimbulkan dari keterlambatan pembayaran piutang tersebut.

## **1.2. Identifikasi Masalah Penelitian**

Di dalam sebuah perusahaan penerbit buku, aktivitas penjualan kredit sangat ditunjang oleh penetapan kebijakan kredit dan pengelolaan piutang yang diterapkan perusahaan. Apabila kebijakan tersebut ditetapkan secara tepat dan pengelolaan piutang dilakukan dengan baik, maka akan mengurangi tingkat keterlambatan pembayaran piutang dan kerugian yang timbul dari keterlambatan pembayaran piutang tersebut. Mengingat pentingnya aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang, peneliti mengidentifikasi beberapa permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur penjualan kredit serta pengelolaan piutang yang dilakukan oleh perusahaan selama ini?
2. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya keterlambatan pembayaran piutang?

3. Bagaimana manfaat pemeriksaan operasional atas aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang untuk mengurangi tingkat keterlambatan pembayaran piutang pada PT Remaja Rosdakarya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui proses penjualan kredit dan pengelolaan piutang yang dilakukan oleh PT Remaja Rosdakarya.
2. Mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya keterlambatan pembayaran piutang.
3. Mempelajari manfaat pemeriksaan operasional atas aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang untuk mengurangi tingkat keterlambatan pembayaran piutang pada PT Remaja Rosdakarya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan untuk menunjang aktivitas perusahaan terutama pada aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang dalam upaya mengurangi tingkat keterlambatan pembayaran piutang. Selain itu, melalui hasil penelitian ini peneliti berharap dapat memberikan rekomendasi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengambil langkah perbaikan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan di masa depan.

2. Bagi pembaca

Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tambahan bagi pembaca mengenai pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang. Selain itu,

hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian sejenis.

### 3. Bagi peneliti

Dengan dilakukannya penelitian pada PT Remaja Rosdakarya ini, peneliti dapat mempraktikkan materi yang sudah didapat selama perkuliahan serta membandingkannya dengan apa yang terjadi di lapangan. Peneliti juga dapat menambah wawasan terkait proses penjualan kredit dan pengelolaan piutang serta pemeriksaan operasional pada perusahaan penerbit buku. Terlebih, peneliti dapat mengasah kemampuan komunikasi dan kerjasama dengan berbagai pihak yang terlibat pada penelitian ini serta mengasah kemampuan berpikir dalam memberikan rekomendasi yang tepat bagi perusahaan.

## 1.5. Kerangka Pemikiran

Pesatnya perkembangan bisnis dewasa ini berpengaruh besar terhadap meningkatnya persaingan usaha sejenis. Dengan persaingan yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif demi menjaga eksistensi bisnisnya. Cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif tersebut yaitu dengan mengelola proses operasinya secara efektif dan efisien agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk menilai pengelolaan proses operasi perusahaan, dapat dilakukan dengan melaksanakan pemeriksaan operasional.

Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional adalah proses menganalisis aktivitas dan operasi intern perusahaan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan positif dalam program perbaikan secara terus menerus.

Pemeriksaan operasional dilakukan secara independen, sistematis, dan bertahap. Menurut Reider (2002:39) terdapat lima tahap pemeriksaan operasional. Tahap pertama yaitu *Planning*. Pada tahap ini peneliti mendapatkan informasi umum mengenai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan informasi penting lainnya untuk menetapkan suatu area perusahaan yang memerlukan perbaikan termasuk kedalam kategori *critical area* (berpotensi menjadi masalah apabila tidak dilakukan pencegahan) atau *critical problem* (masalah sudah terjadi dan berdampak besar bagi perusahaan), penetapan ini mempengaruhi sifat pemeriksaan yang dilakukan pada

tahap selanjutnya. Tahap kedua yaitu *Work Program*. Ini merupakan tahap disusunnya langkah kerja yang akan dilakukan berdasarkan informasi umum yang didapatkan pada tahap *planning* untuk mencapai tujuan pemeriksaan. Tahap ketiga adalah *Field Work*, yaitu dilakukannya langkah kerja yang sudah ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan temuan dan menentukan apakah situasi tertentu memerlukan perbaikan dan tindakan apa yang harus dilakukan. Tahap keempat yaitu *Development of Review Findings*. Pada tahap ini peneliti memilih temuan signifikan dari berbagai temuan di tahap *field work* untuk dikembangkan melalui atribut kondisi, kriteria, efek, penyebab, dan rekomendasi agar peneliti dapat memberikan rekomendasi yang tepat atas masalah yang dihadapi perusahaan. Tahap terakhir adalah *Reporting*, yaitu dibuatnya laporan berdasarkan hasil penelitian untuk pihak yang berkepentingan.

Pada perusahaan penerbit buku, umumnya penjualan dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti penjualan kredit, tunai, dan konsinyasi. Dalam praktiknya, perusahaan lebih banyak melaksanakan aktivitas penjualan melalui penjualan kredit untuk mempermudah pelanggan melakukan proses pembayaran dengan memberikan cicilan pembayaran. Hal tersebut mengakibatkan penjualan kredit lebih banyak berkontribusi dalam upaya perusahaan memperoleh pendapatan penjualan dan laba.

Penjualan secara kredit dalam suatu perusahaan dapat memberikan pendapatan penjualan yang baik ketika piutang tertagih tepat waktu. Namun, di sisi lain penjualan secara kredit dapat menjadi suatu kerugian apabila pelanggan tidak dapat memenuhi kewajibannya yaitu tidak dapat membayar pada jangka waktu yang telah ditetapkan serta tidak dapat membayar sesuai dengan jumlah yang ditagihkan. Jika hal ini terjadi, maka akan berdampak pada tingginya jumlah piutang yang ada dalam neraca perusahaan padahal piutang merupakan komponen aktiva lancar yang seharusnya dapat segera ditagih menjadi uang kas bagi perusahaan. Menurut Kieso, dkk (2014:299) piutang termasuk dalam instrumen keuangan yang dapat ditagih dalam bentuk uang, barang, atau jasa kepada pelanggan. Oleh karena itu, piutang perlu dikelola dengan baik agar dapat segera ditagih menjadi uang kas karena uang

kas tersebut digunakan untuk membiayai kegiatan operasi perusahaan membayar gaji karyawan, membeli persediaan, dan lain sebagainya.

Pengelolaan piutang penjualan yang baik menurut Akmal (2009:303), mempunyai sejumlah hal-hal penting yang perlu diperhatikan. 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.

Kinerja pengelolaan piutang perusahaan dapat diukur melalui tingkat perputaran piutang. Menurut Sundjaja, dkk (2013:183), tingkat perputaran piutang dapat dihitung dengan membandingkan jumlah penjualan perusahaan dan besarnya piutang yang belum ditagih. Kondisi yang ideal bagi suatu perusahaan dapat terwujud ketika hasil perhitungan tingkat rasio perputaran piutang perusahaan dapat mencapai target yang diinginkan atau menunjukkan rasio yang tinggi karena saldo piutangnya rendah. Apabila pada kenyataannya perusahaan tidak dapat mencapai target perputaran piutang yang seharusnya, maka dalam jangka panjang hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kesulitan dalam penagihan piutang karena semakin sedikit jumlah piutang yang dapat diubah menjadi uang kas dalam setahun. Hal ini tentu akan berdampak pada meningkatnya piutang tak tertagih dan meningkatnya kerugian yang ditanggung oleh perusahaan.

Untuk melakukan suatu pengendalian, perusahaan dapat membuat estimasi mengenai anggaran kas. Dengan membuat estimasi anggaran kas, maka dapat diketahui kapan perusahaan berada dalam keadaan defisit kas atau surplus kas. Apabila terjadi defisit kas pada suatu periode tertentu, maka dapat direncanakan sebelumnya penentuan sumber dana yang dimanfaatkan untuk menutupi defisit

tersebut. Sebaliknya, dengan mengetahui lebih awal terdapat surplus kas, maka dapat direncanakan bagaimana menggunakan kelebihan dana tersebut secara efektif.

Menurut Shim, dkk (2013:308) anggaran kas membantu manajemen dalam menjaga keseimbangan saldo kas sesuai dengan kebutuhan, meninjau penerimaan dan pengeluaran kas di masa depan, memberi informasi kapan perusahaan akan melakukan pinjaman serta kapan perusahaan dapat mengembalikan pinjaman tersebut.

Dalam menjalankan aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang, maka pemeriksaan operasional memiliki peran yang sangat penting untuk digunakan perusahaan sebagai salah satu cara untuk menilai apakah kebijakan dan prosedur penjualan kredit dan pengelolaan piutang yang telah ditetapkan oleh perusahaan telah dijalankan secara efektif dan efisien. Selain itu, melalui pemeriksaan operasional ini, diharapkan dapat membantu manajemen untuk mendeteksi kelemahan-kelemahan dalam aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang serta dapat dihasilkan usulan tindakan perbaikan yang diperlukan sehingga dapat mengurangi keterlambatan pembayaran piutang dan kerugian yang timbul dari keterlambatan pembayaran piutang.