

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terkait pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan kredit bahan percetakan untuk mengurangi keterlambatan piutang di CV. KA, maka peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan dan prosedur dalam aktivitas penjualan kredit yang dilakukan masih belum memadai yaitu sebagai berikut:
  - a. Dalam seleksi calon pelanggan dan persetujuan kredit yang dilakukan, perusahaan tidak melakukan seleksi dan analisis kredit mengenai prinsip 5C dengan memadai. Perusahaan tidak memberikan panduan, pelatihan, maupun pendampingan kepada *salesman* sebagai pihak yang melakukan penilaian secara langsung dalam analisis kredit mengenai prinsip 5C. Perusahaan juga hanya menerapkan tiga dari lima aspek dalam analisis kredit mengenai prinsip 5C, yaitu prinsip *character*, *capacity*, dan *capital*. *Review* yang dilakukan oleh *manager* CV. KA dan *accounting senior manager* juga subjektif dan tidak memadai. Selain itu, proses penilaian hingga *review* dilakukan secara lisan tanpa keterangan tertulis maupun dokumen bukti penunjang yang memadai. Perusahaan juga belum melakukan rotasi terhadap *salesman*.
  - b. Dalam pengelolaan piutang, perusahaan tidak mengingatkan pelanggan mengenai piutang yang sudah dekat dengan tanggal jatuh tempo. Hal ini mengakibatkan pelanggan lupa akan jatuh tempo pembayaran piutangnya. Perusahaan juga tidak membebaskan piutang tak tertagih dengan tujuan agar meminimalisir jumlah piutang yang tak tertagih. Apabila terdapat piutang yang tidak berhasil ditagih, sebesar 50% menjadi tanggungan perusahaan dan 50% sisanya ditanggung oleh *salesman* terkait. Hal ini berisiko mengurangi motivasi *salesman* apabila terjadi piutang tak tertagih yang dibebankan kepada *salesman* tersebut.
  - c. Dalam penagihan piutang, perusahaan tidak memiliki ketentuan dan peraturan tertulis sebagai panduan bagi *collector* dalam melakukan penagihan. Akibatnya, tidak ada tingkatan dalam penagihan yang dilakukan *collector*

terhadap pelanggan. Perilaku *collector* dalam melakukan penagihan sama baik kepada pelanggan dengan piutang yang baru jatuh tempo maupun pelanggan dengan piutang yang sudah terlambat hingga 60 hari. Perusahaan juga tidak memiliki kebijakan yang tegas bagi pelanggan yang terlambat melakukan pembayaran piutang. *Collector* hanya menanyakan alasan keterlambatan dan membuat komitmen perjanjian pelunasan piutang dengan pelanggan. Komitmen perjanjian yang dibuat antara *collector* dengan pelanggan hanya dilakukan secara lisan tanpa kesepakatan tertulis. Akibatnya, perusahaan tidak memiliki bukti tertulis mengenai komitmen pelunasan piutang pelanggan dan seringkali pelanggan kembali terlambat dalam membayar piutangnya.

- d. Perusahaan tidak memberikan kebijakan pemberian diskon bagi pelanggan. Perusahaan beranggapan bahwa harga yang ditawarkan selama ini sudah murah dan dapat bersaing dengan kompetitor sehingga perusahaan tidak perlu memberikan diskon. Hal ini menimbulkan risiko yaitu pelanggan yang kurang termotivasi untuk melakukan pembayaran secara tunai dan lebih memilih untuk melakukan pembayaran secara kredit dengan jangka waktu yang lama.
2. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan pembayaran piutang di CV. KA yaitu sebagai berikut:
- a. Proses seleksi calon pelanggan dengan analisis kredit mengenai prinsip 5C dan persetujuan kredit yang kurang memadai sehingga pemberian kredit kepada pelanggan menjadi lebih longgar.
  - b. Perusahaan tidak mengingatkan pelanggan mengenai piutang yang sudah dekat dengan jatuh tempo sehingga pelanggan lupa terkait jatuh tempo pembayaran piutangnya.
  - c. Perusahaan tidak memiliki ketentuan dan peraturan tertulis sebagai panduan bagi *collector* terkait tahapan-tahapan dalam melakukan penagihan. Perlakuan yang diberikan *collector* sama baik terhadap pelanggan dengan piutang yang baru jatuh tempo dan pelanggan dengan piutang yang terlambat hingga 60 hari.
  - d. Bagi pelanggan yang terlambat dalam membayar piutangnya, komitmen perjanjian pelunasan hanya dibuat secara lisan antara *collector* dan pelanggan sehingga *collector* tidak memiliki landasan yang kuat dalam melakukan penagihan selanjutnya.
  - e. Perusahaan memiliki pelanggan-pelanggan yang transaksinya dilakukan dengan dasar kepercayaan karena sudah menjadi pelanggan perusahaan untuk

jangka waktu yang lama. Proses pemberian kredit maupun penagihan yang dilakukan perusahaan terhadap pelanggan-pelanggan tersebut lebih longgar. Perusahaan juga lebih mentoleransi terjadinya keterlambatan pembayaran piutang terhadap pelanggan-pelanggan tersebut.

- f. Perusahaan tidak memberikan penawaran diskon kepada pelanggan sehingga pelanggan kurang termotivasi untuk melakukan transaksi secara tunai maupun melakukan pembayaran terhadap transaksi kredit lebih cepat.
3. Dampak-dampak yang ditimbulkan akibat keterlambatan pembayaran piutang di CV. KA yaitu sebagai berikut:
    - a. *Average collection period* perusahaan selama April 2017 hingga Maret 2018 menjadi tinggi yaitu sebesar 59 hari. Perusahaan membutuhkan waktu rata-rata 59 hari untuk menagih piutangnya padahal jangka waktu kredit yang diberikan perusahaan adalah sekitar 30 hari.
    - b. Rata-rata piutang perusahaan dalam *aging schedule* piutang perusahaan pada April 2017 hingga Maret 2018 yang berada di umur 60-90 hari sebanyak 14%, dan yang berada di umur lebih dari 90 hari sebanyak 23%. Rata-rata total piutang yang berumur lebih dari 60 hari sebanyak 37%.
    - c. Persentase piutang perusahaan yang berumur lebih dari 90 hari tinggi sehingga menimbulkan risiko timbulnya piutang tak tertagih yang semakin besar.
    - d. Arus masuk kas perusahaan menjadi tidak lancar sehingga dana yang dimiliki perusahaan untuk membiayai kegiatan operasionalnya menjadi lebih sedikit.
  4. CV. KA belum pernah melakukan pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan kredit sebelumnya. Melalui pemeriksaan operasional yang dilakukan, peneliti dapat mengidentifikasi temuan kelemahan yang menjadi penyebab keterlambatan pembayaran piutang pada CV. KA. Dari kelemahan-kelemahan yang telah ditemukan dan dianalisis, peneliti membuat rekomendasi sebagai tindakan perbaikan untuk mengurangi tingkat keterlambatan pembayaran piutang di CV. KA. Rekomendasi yang diberikan peneliti juga dibuat berdasarkan hasil simulasi pemberian diskon penjualan terhadap 15 sampel pelanggan dengan total piutang sebesar 33% dari jumlah keseluruhan piutang perusahaan per 31 Maret 2018. Hasil simulasi pemberian diskon penjualan dapat membuat pembayaran piutang menjadi lebih cepat yaitu sebesar Rp 129.340.380 piutang menjadi lunas per 31 Maret 2018 dan sebesar Rp. 22.962.519 piutang menjadi tunai karena simulasi pemberian diskon. Jumlah piutang perusahaan juga mengalami penurunan sebesar 13% bagi

piutang yang berumur 1-30 hari, penurunan sebesar 30% bagi piutang yang berumur 31-60 hari, penurunan sebesar 37% bagi piutang yang berumur 61-90 hari, dan penurunan sebesar 29% bagi piutang yang berumur lebih dari 90 hari. Pemberian diskon yang hanya sebesar 1,7% dari keseluruhan jumlah transaksi juga dapat membuat pola perilaku pelanggan dalam membayar piutang yang menjadi lebih baik, dan posisi *aging schedule* piutang perusahaan yang menjadi lebih baik. Melalui rekomendasi yang diberikan tersebut, diharapkan tingkat keterlambatan pembayaran piutang dapat berkurang dan aktivitas penjualan kredit perusahaan dapat berjalan dengan baik dan memadai.

## 5.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terkait pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan kredit bahan percetakan untuk mengurangi keterlambatan piutang di CV. KA, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Terkait analisis kredit mengenai prinsip 5C yang dilakukan, perusahaan sebaiknya membuat ketentuan dan standar yang jelas dan tertulis antara lain:
  - a. Ketentuan dan standar bagi *salesman* dalam melakukan penilaian dan analisis kredit mengenai prinsip 5C kepada pelanggan. Perusahaan juga perlu memberikan pelatihan khusus dan melakukan pendampingan kepada *salesman* dalam analisis kredit mengenai prinsip 5C yang dilakukan. Perusahaan juga perlu melakukan rotasi terhadap *salesman* sehingga perusahaan dapat mendeteksi apabila terjadi kecurangan dalam penilaian pelanggan dalam analisis kredit mengenai prinsip 5C yang dilakukan.
  - b. Ketentuan dan standar bagi *manager CV. KA* dan *accounting senior manager* dalam melakukan *review* terhadap pengajuan pelanggan baru maupun pengajuan tambahan limit kredit dan batas waktu kredit. Hal ini dilakukan agar penilaian maupun analisis yang dilakukan tidak berdasarkan penilaian pribadi melainkan berdasarkan ketentuan dan standar yang telah ditetapkan perusahaan.
  - c. Ketentuan dan standar yang jelas bagi *collector* mengenai tingkatan dalam melakukan penagihan kepada pelanggan. Perlakuan yang diberikan *collector* dalam penagihan sebaiknya memiliki tingkatan yang berbeda baik kepada pelanggan dengan piutang yang baru jatuh tempo maupun pelanggan dengan piutang yang sudah terlambat hingga 60 hari sehingga pelanggan yang memiliki

piutang yang terlambat didesak untuk segera melakukan pembayaran oleh *collector*.

2. Perusahaan sebaiknya membuat dokumen tambahan yang digunakan bagi alur prosedur perusahaan antara lain:
  - a. Prosedur penilaian pelanggan dalam analisis kredit mengenai prinsip 5C serta pengajuan tambahan limit kredit dan batas waktu kredit yang dilakukan oleh *salesman* sehingga *review* oleh *manager CV*, *KA* dan *accounting senior manager* dapat dilakukan dengan lebih jelas dan terstruktur
  - b. Prosedur pembuatan komitmen perjanjian pelunasan bagi pelanggan dengan piutang yang terlambat. *Collector* membuat perjanjian dengan dokumen tertulis yang ditandatangani oleh pelanggan sehingga pada saat penagihan kembali dilakukan terhadap pelanggan tersebut, *collector* memiliki bukti penagihan tertulis sebagai landasan yang lebih kuat dalam melakukan penagihan kepada pelanggan.
3. Perusahaan sebaiknya memberikan diskon penjualan bertingkat kepada pelanggan. Diskon penjualan bertingkat yaitu diskon sebesar 1% bagi pelanggan yang melakukan transaksi secara kredit dan membayar dalam waktu 31-60 hari, diskon sebesar 2% bagi pelanggan yang melakukan transaksi secara kredit dan membayar dalam waktu 30 hari, dan diskon sebesar 3% bagi pelanggan yang melakukan transaksi secara tunai. Pemberian diskon penjualan dapat mempercepat pembayaran piutang pelanggan sehingga mengurangi tingkat keterlambatan pembayaran piutang perusahaan. Selain itu, pemberian diskon penjualan dapat meningkatkan jumlah penjualan tunai sehingga mengurangi risiko terjadinya keterlambatan pembayaran piutang.
4. Perusahaan mencadangkan piutang yang tak tertagih dengan akun *allowance for doubtful accounts* setiap akhir periodenya sejumlah persentase yang ditentukan perusahaan dikalikan dengan piutang yang dimiliki perusahaan di akhir periode. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mengantisipasi kerugian yang timbul apabila terjadi piutang yang tak tertagih. Perusahaan juga sebaiknya mengganti kebijakan untuk membebaskan 50% piutang yang tak tertagih kepada *salesman* karena dapat mengurangi motivasi dari *salesman* terkait apabila terjadi piutang yang tak tertagih. Perusahaan mengganti kebijakan tersebut dengan kebijakan lain yang bersifat preventif seperti pemberian kebijakan bonus *salesman* yang sebaiknya

diberikan berdasarkan jumlah transaksi penjualan kredit yang berhasil ditagih, bukan berdasarkan jumlah transaksi penjualan kredit yang terjadi.

5. Perusahaan sebaiknya melakukan pemeriksaan operasional yang rutin agar perusahaan dapat mengidentifikasi masalah, mencari penyebab terjadinya masalah tersebut, dan mencari solusi alternatif dalam penyelesaian masalah tersebut. Pemeriksaan operasional juga diperlukan untuk memastikan bahwa aktivitas penjualan kredit yang dilakukan perusahaan berjalan dengan baik dan memadai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akmal. (2009). *Pemeriksaan Manajemen Internal Audit Edisi Kedua*. Jakarta: PT Indeks Jakarta.
- Arens, A. A., Randal J. Elder, & M. S. Beasley. (2017). *Auditing and Assurance Service and Integrated Approach 16<sup>th</sup> Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Gitman, L. J., Chad J. Zutter. (2015). *Principles of Managerial Finance 14<sup>th</sup> Edition*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Kieso, D. E., Jerry J. Weygandt, Terry D. Warfield. (2016). *Intermediate Accounting 16<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi Edisi Keempat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs 3<sup>rd</sup> Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M. B., & Paul J. Steinbart. (2016). *Accounting Information Systems 14<sup>th</sup> Edition*. New York: Pearson.
- Sekaran, U & R. Bougie. (2016). *Research Methods for Business a Skill Building Approach 7<sup>th</sup> Edition*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Subagyo, A. (2015). *Teknik Penyelesaian Kredit Bermasalah*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Swastha, B. (2014). *Manajemen Penjualan Edisi Ketiga*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.