

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Pemeriksaan operasional yang sudah dilaksanakan pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit pada CV Sinar Buana dilakukan untuk mengevaluasi apakah kinerja perusahaan terutama pada siklus pendapatan sudah berjalan dengan efektif dan efisien. Pemeriksaan operasional yang dilakukan pada CV Sinar Buana terdiri dari empat tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap program kerja, tahap kerja lapangan, dan tahap pengembangan temuan dan rekomendasi.

Pada tahap perencanaan atau *planning phase*, berdasarkan hasil pengumpulan data awal yaitu wawancara dengan *owner*, ditemukan beberapa masalah. Oleh karena itu, ditetapkan bahwa *critical problem* pada CV Sinar Buana terdapat pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit sehingga perlu dilakukan pemeriksaan operasional untuk mengetahui lebih lanjut akar permasalahan dari kredit macet di perusahaan.

Pada tahap program kerja atau *work program phase*, perlu disusun langkah kerja yang rinci menggunakan informasi-informasi yang didapat pada tahap perencanaan agar dapat mengetahui penyebab terjadinya permasalahan pada *critical problem* sehingga dapat diberikan rekomendasi perbaikan dan mengurangi risiko yang dapat merugikan perusahaan, dengan demikian perusahaan dapat mengatasi terjadinya kredit macet pada siklus penjualan terkait penjualan *retail* secara kredit.

Pada tahap kerja lapangan atau *field work phase*, dilakukan pemeriksaan lapangan dengan menganalisis akar permasalahan pada *critical problem* berdasarkan langkah kerja yang telah dibuat sebelumnya yaitu melakukan wawancara dengan *owner*, *supervisor* divisi kredit yang merangkap sebagai *surveyor*, admin kredit, dan staf *accounting* mengenai kebijakan dan prosedur pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit yang ada di perusahaan. Selain itu juga melakukan evaluasi dokumen yang digunakan terhadap siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit yang ada di perusahaan, serta melakukan observasi terhadap siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit

yang ada di perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan yang ada.

Pada tahap pengembangan temuan dan rekomendasi atau *development of findings and recommendations phase*, kelemahan-kelemahan yang ditemukan akan dikembangkan menjadi temuan-temuan yang kemudian akan diidentifikasi sehingga dapat ditemukan rekomendasi yang membantu perusahaan untuk melakukan perbaikan pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit pada CV Sinar Buana.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan terkait pemeriksaan operasional pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit untuk mengatasi kredit macet pada CV Sinar Buana, maka dihasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan dan prosedur pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit belum memadai, hal ini ditandai dengan:
  - a. Struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan yang belum terdefiniskan dengan jelas dimana *supervisor* divisi kredit merangkap sebagai *surveyor* sehingga *surveyor* mengawasi tugasnya sendiri; pada admin kredit jika melakukan tugas untuk merekap sisa piutang pelanggan dari LPUA atau direkomendasikan melakukan pencatatan piutang, admin kredit merangkap tugas yang tidak boleh dilakukan bersamaan yaitu melakukan pencatatan piutang dan melakukan pencatatan penerimaan angsuran; pada *debt collector* yang memiliki deskripsi pekerjaan yang sangat mirip dengan *collector* sehingga terjadinya ketidakefisienan pengelolaan sumber daya manusia.
  - b. Kebijakan pemberian gaji yang belum tepat dimana *supervisor* divisi kredit yang merangkap sebagai *surveyor* diberi penghasilan berdasarkan pada gaji, komisi penjualan, dan komisi tagihan pembayaran sehingga *surveyor* merelakan keuntungan dari komisi tagihan penjualan dan hanya berfokus pada pemberian kredit sebanyak-banyaknya.
  - c. Kebijakan penggunaan *software* dalam melakukan aktivitas di dalam perusahaan belum dilakukan dan hanya dilakukan secara manual kecuali penginputan data penjualan sehingga memungkinkan kesalahan penulisan

data dan kinerja perusahaan tidak berjalan dengan efisien.

- d. Prosedur persetujuan pemberian kredit kurang baik tidak adanya pemeriksaan, pelaporan serta persetujuan hasil analisis pemberian kredit secara tertulis melalui dokumen hasil analisis pemberian kredit sehingga *owner* hanya mengetahui dan menyetujui hasil analisis kredit secara lisan sehingga *surveyor* kemungkinan dapat melewati aspek-aspek penting yang harus dilaporkan ke *owner* dan dapat memanipulasi hasil analisis agar mendapat komisi penjualan.
- e. Prosedur pembuatan nota tagihan tidak dilakukan dengan efisien karena prosedur penandatanganan nota tagihan oleh *owner* tidak diperlukan karena *owner* sudah mengetahui data penjualan melalui dokumen perjanjian sewa - beli, pencetakan semua nota tagihan membutuhkan ruang untuk menyimpan nota tagihan. Selain itu, prosedur pembuatan kuitansi umum tidak digabung dengan nota titipan sehingga prosedur ini tidak dilakukan secara efisien karena kuitansi umum hanya digunakan untuk mencatat uang administrasi.
- f. Prosedur penagihan dan penerimaan uang yang sangat buruk karena perusahaan belum pernah melakukan pencatatan piutang sehingga prosedur ini direkomendasikan untuk dilakukan oleh admin kredit, namun jika begitu admin kredit merangkap fungsi pencatatan yaitu pencatatan piutang dan penyimpanan uang yaitu pencatatan LPUA sehingga semua prosedur penagihan dan penerimaan uang perlu diubah. Selain itu, dokumen yang digunakan untuk mendukung prosedur penagihan dan penerimaan uang belum ada dan belum lengkap seperti tidak adanya dokumen penagihan dan pelunasan tagihan sehingga *collector* mengalami kesulitan untuk mengetahui tanggal jatuh tempo pelanggan dan pelanggan mana yang memiliki kredit macet. Informasi yang terdapat pada nota tagihan tidak cukup untuk dijadikan bukti penagihan karena tidak adanya tanda tangan pelanggan sebagai bukti pembayaran tagihan. Perusahaan belum memiliki dokumen laporan rekapitulasi piutang pelanggan, laporan umur piutang per bulan, dan belum pernah mencadangkan piutang karena perusahaan belum pernah melakukan pencatatan piutang.
- g. Prosedur pencatatan pelaporan penerimaan uang harian secara keseluruhan

yang tidak baik karena staf *accounting* tidak menulis rincian darimana penerimaan uang itu berasal namun hanya memisahkan mana penerimaan uang dari penjualan *retail* secara kredit dan penjualan ke toko sehingga ketika *owner* melihat laporan penerimaan harian tersebut, *owner* hanya mengetahui jumlah akhir dari penerimaan uang penjualan *retail* secara kredit.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kredit macet terkait penjualan *retail* secara kredit yaitu:
  - a. Harga komoditas karet dan kelapa sawit yang menurun drastis menyebabkan pendapatan para petani yang merupakan target konsumen perusahaan juga ikut mengalami penurunan sehingga mereka sulit untuk membayar cicilan kredit barang yang sudah mereka beli.
  - b. Prosedur pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit yang dijalankan perusahaan belum baik terutama karena perusahaan belum pernah membuat pencatatan piutang sehingga prosedur terkait penagihan dan penerimaan uang perlu diubah agar aktivitas perusahaan dapat dijalankan dengan lebih baik.
  - c. Kebijakan pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit belum tepat karena masih banyak tugas-tugas yang dijalankan oleh orang yang sama atau tugas tersebut tidak terlalu diperlukan. Selain itu, kebijakan perusahaan dalam menggaji *surveyor* yang merangkap sebagai *supervisor* divisi kredit belum tepat serta kebijakan perusahaan untuk belum menggunakan *software* dalam melakukan kegiatan aktivitasnya.
  - d. Dokumen yang digunakan belum memadai untuk dijadikan sarana pengendalian karena banyak informasi-informasi penting yang tidak dicantumkan pada dokumen tersebut. Selain itu, tidak adanya dokumen-dokumen yang digunakan untuk mendukung beberapa prosedur.
3. CV Sinar Buana sebelumnya belum pernah melakukan pemeriksaan operasional terutama pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit. Dengan dilakukannya pemeriksaan operasional ini, dapat dilakukan evaluasi kegiatan operasi yang berhubungan dengan siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit sehingga dapat ditemukan kelemahan-kelemahan yang menjadi

penyebab terjadinya kredit macet. Dari kelemahan-kelemahan yang ditemukan, dilakukan analisis untuk mengembangkan temuan sehingga dapat diberikan rekomendasi dan saran yang menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk memperbaiki dan mengurangi risiko akibat dari kredit macet pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit di CV Sinar Buana.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap pemeriksaan operasional untuk mengatasi kredit macet pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada CV Sinar Buana, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi kebijakan pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit yang belum tepat, perusahaan disarankan untuk:
  - a. Mengubah struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan yang ada di perusahaan yaitu:
    - (i) Perusahaan perlu memisahkan jabatan *supervisor* divisi kredit yang merangkap sebagai *surveyor* agar *supervisor* divisi kredit dan *surveyor* memiliki jabatan dan tugas yang terpisah sehingga *supervisor* divisi kredit membawahi *salesman*, *surveyor*, *collector*, admin kredit, dan bendahara. *Supervisor* divisi kredit dapat menilai kinerja bawahannya tanpa perlu takut untuk terpengaruh dengan kinerjanya sendiri karena karena tugas *supervisor* divisi kredit disini hanya untuk mengawasi kinerja di siklus pendapatan pada penjualan *retail* kredit ke daerah bukan terjun langsung ke lapangan. Dengan demikian, semua prosedur pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit harus mendapat persetujuan dari *supervisor* divisi kredit.
    - (ii) Perusahaan perlu menambah jabatan baru yaitu bendahara yang bertugas untuk melakukan pencatatan penerimaan uang sehingga admin kredit tidak akan melakukan dua pembagian tugas, namun admin kredit hanya berfokus untuk melakukan penginputan data dan pencatatan piutang.

- (iii) Perusahaan juga perlu menghapus jabatan *debt collector* karena tugas *debt collector* memiliki fungsi yang sangat mirip dengan tugas *collector* sehingga sebaiknya tugas *debt collector* dilakukan oleh *collector* saja.
  - b. Mengganti kebijakan pemberian gaji kepada *supervisor* divisi kredit yang merangkap sebagai *surveyor* yang dulunya diberi penghasilan berdasarkan pada gaji, komisi penjualan, dan komisi tagihan pembayaran, namun karena perusahaan direkomendasikan untuk memisahkan jabatan *supervisor* divisi kredit dan *surveyor*, maka *surveyor* diberi penghasilan berdasarkan gaji dan komisi tagihan pembayaran agar *surveyor* dapat melakukan analisis kredit dengan sungguh-sungguh dan *supervisor* divisi kredit diberi penghasilan berdasarkan gaji per bulan karena tugasnya hanya mengawasi tugas karyawan divisi kredit.
  - c. Perusahaan kembali menggunakan *software* untuk melakukan aktivitas yang ada di perusahaan terutama pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit. Perusahaan juga direkomendasikan untuk memperbaiki atau mengganti *software* yang lebih baik dari sebelumnya agar mengurangi risiko terjadinya kerusakan serta dapat menciptakan sistem yang memiliki integrasi antara divisi satu dengan divisi lain sehingga dapat mengurangi kesalahan pencatatan dan penginputan data agar kegiatan perusahaan dapat berjalan lebih efisien.
2. Untuk mengatasi prosedur pada siklus pendapatan terkait penjualan *retail* secara kredit yang belum baik, perusahaan disarankan untuk:
- a. Pada prosedur pemberian persetujuan kredit disarankan untuk menggunakan dokumen pendukung dokumen hasil analisis pemberian kredit yang memuat otorisasi *owner* dan *supervisor* divisi kredit sehingga dapat dilakukan pemeriksaan, pelaporan serta persetujuan hasil analisis pemberian kredit secara tertulis (lampiran 14).
  - b. Pada pembuatan nota tagihan disarankan untuk menghilangkan prosedur penandatanganan nota tagihan oleh *owner* dan prosedur pencetakan semua nota tagihan, menggabungkan pencatatan uang administrasi di nota titipan (lampiran 15).

- c. Pada prosedur penagihan dan penerimaan uang disarankan untuk merubah semua prosedur ini dimana prosedur penagihan dan penerimaan uang yang baru sudah memuat beberapa dokumen rekomendasi untuk mendukung prosedur yang baru (lampiran 16).
3. Untuk mengatasi pengelolaan piutang yang tidak baik, perusahaan disarankan untuk:
  - a. Merancang prosedur untuk membuat laporan piutang baik per pelanggan, per periode, maupun secara keseluruhan agar perusahaan dapat mengetahui jumlah piutang secara langsung dan spesifik.
  - b. Merancang prosedur untuk membuat laporan umur piutang per pelanggan karena perusahaan telah diberikan rekomendasi untuk memiliki prosedur membuat laporan rekapitulasi piutang pelanggan maka perusahaan sudah dapat memiliki prosedur pembuatan laporan umur piutang per bulan sehingga dapat mengetahui berapa lama waktu yang dibutuhkan pelanggan agar dapat membayar piutang pada bulan itu.
  - a. Melakukan pencadangan piutang tak tertagih pada akun *allowance for doubtful accounts* (AFDA) pada akhir periode menggunakan persentase yang ditentukan perusahaan dengan mengalikan dengan jumlah penjualan tahun itu atau jumlah piutang tahun itu sesuai dengan kebijakan perusahaan untuk menentukan besarnya piutang tak tertagih pada tahun berikutnya.
4. Untuk mengatasi ketidakadaan dokumen yang dapat dijadikan sarana pengendalian dan belum memadainya dokumen yang ada, perusahaan disarankan untuk:
  - a. Membuat dokumen hasil analisis pemberian kredit agar hasil analisis kredit dapat diperiksa dengan lebih rinci (lampiran 6).
  - b. Memperbaiki nota tagihan dengan memuat tanda tangan pelanggan sehingga tanda tangan tersebut dapat dijadikan bukti pelunasan tagihan serta sebaiknya menghilangkan tanda tangan *owner* (lampiran 10).
  - c. Membuat dokumen surat perjanjian komitmen agar adanya standar pemberian komitmen pelunasan tagihan (lampiran 11).
  - d. Membuat dokumen penagihan dan pelunasan tagihan sehingga mempermudah *collector* melakukan penagihan (lampiran 7).

- e. Menghapus penggunaan dokumen LPUA karena dokumen LPUA memiliki fungsi yang sama dengan dokumen penagihan dan pelunasan tagihan.
- f. Menghapus penggunaan dokumen data pelanggan karena informasi pada dokumen tersebut akan dicatat pada dokumen rekomendasi laporan rekapitulasi piutang pelanggan.
- g. Membuat dokumen laporan piutang baik per pelanggan (lampiran 8), per periode, maupun secara keseluruhan sehingga dapat mengetahui besarnya jumlah piutang per pelanggan.
- h. Membuat dokumen laporan umur piutang per bulan karena perusahaan telah diberi rekomendasi untuk membuat laporan rekapitulasi piutang pelanggan sehingga perusahaan sudah dapat membuat laporan umur piutang per bulan, dengan demikian perusahaan dapat mengetahui umur piutang secara per bulan (lampiran 9).
- i. Memperbaiki bukti setoran tagihan agar dapat berguna bagi penggunanya (lampiran 12).



## DAFTAR PUSTAKA

- Akmal. (2009). *Pemeriksaan Manajemen Internal Audit Edisi Kedua*. Jakarta: PT Indeks Jakarta.
- Arens, A. A., R. J. Elder, & M. S. Beasley. (2017). *Auditing and Assurance Service and Integrated Approach 16<sup>th</sup> Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. (2014). PSAK 23 (Revisi 2014): Pendapatan. Jakarta: IAI.
- Kieso, D. E., J. J. Weygandt, & T. D. Warfield. (2016). *Intermediate Accounting 16<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P. (2007). *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Prenhalindo.
- Maria, E. (2011). *Akuntansi Lanjutan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi Edisi Keempat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munawir, S. (2004). *Analisis Laporan Keuangan Edisi Keempat*. Yogyakarta: Liberty.
- Nurahmawati, S. R. (2015). *Manfaat Dilakukannya Penjualan Kredit*.  
<https://www.kompasiana.com/sitinurahmawati/565e0e2c737e619a0ef6e68d/manfaat-dilakukannya-penjualan-kredit>.
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Costs 3<sup>rd</sup> Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Romney, M. B. & P. J. Steinbart. (2017). *Accounting Information Systems 14<sup>th</sup> Edition*. New York: Pearson.
- Sakti, N. W. (2018). *Daya Beli dan Arah Pergerakan Ekonomi*.  
<https://ekonomi.kompas.com/read/2018/04/21/200831126/daya-beli-dan-arah-pergerakan-ekonomi>.
- 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.