

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Prosedur dan kebijakan mengenai penjualan kredit dan pengelolaan piutang belum memadai, sebagai berikut:
 - a. Dalam penyeleksian pelanggan perusahaan belum memiliki kebijakan secara tertulis berkaitan dengan standar kredit mengenai pelanggan yang layak diberikan kredit. Pemilihan pelanggan hanya didasarkan pada rasa kepercayaan saja, *marketing staff* dan *salesman* tidak mencari informasi lain terkait karakter, kemampuan, kolateral, modal dan kondisi. *Marketing staff* juga tidak akan melakukan pemeriksaan pada riwayat pelanggan lama dalam membayar piutang sebelumnya, sehingga tidak dapat memastikan apakah pelanggan tersebut layak diizinkan untuk melakukan pembelian secara kredit.
 - b. Dalam proses persetujuan pemberian kredit, *marketing staff* dapat mengambil keputusan sendiri tanpa harus meminta otorisasi dari atasan, *marketing staff* akan langsung menyetujui tanpa mempertimbangkan kelayakan kredit. Perusahaan juga tidak memiliki kebijakan *credit limit* dalam membatasi persetujuan kredit terhadap jumlah pesanan pelanggan. Selain itu, prosedur dan kebijakan persetujuan pemberian kredit yang longgar karena tidak diterapkan dengan tepat untuk beberapa kebijakan yang ada pada perusahaan, serta kurangnya pengawasan *head of marketing* kepada *marketing staff* sehingga pelanggan yang belum melunasi pembayaran piutang diizinkan oleh *marketing staff* untuk melakukan pembelian barang secara kredit.
 - c. Prosedur dan kebijakan dalam pengelolaan piutang perusahaan, seringkali karyawan lupa untuk mengingatkan piutang yang akan jatuh tempo karena tidak ada pemisahan tugas yang jelas siapa yang harus melakukan tugas tersebut. Kontra Bon yang digunakan untuk melakukan penagihan tidak tidak

dikelola dengan efektif, karena hanya ditumpukkan dan dijepit dengan penjepit kertas, serta *marketing staff* yang beberapa kali lalai dengan hanya meletakkan Kontra Bon itu di atas meja dengan tumpukan kertas lainnya. Hal tersebut menyebabkan Kontra Bon hilang dan menghambat penagihan piutang. *Accounting staff* harus rutin memeriksa data penjualan untuk melakukan pengecekan piutang pelanggan yang segera jatuh tempo, namun seringkali melakukan kesalahan dalam menentukan pelanggan yang harus segera diingatkan pembayarannya, sehingga pelanggan yang seharusnya diingatkan menjadi tidak diingatkan. Selain itu beberapa Kontra Bon yang dimiliki perusahaan tidak terdapat nomor faktur, tergantung pada pelanggan yang memberikan Kontra Bon, ada yang menggunakan nomor faktur dan ada yang tidak menggunakan nomor faktur.

- d. Perusahaan tidak pernah melakukan pembebanan serta penghapusan piutang, karena itu saldo piutang perusahaan tidak menunjukkan keadaan piutang yang sebenarnya. Selain itu, *accounting staff* belum melakukan pencatatan data penjualan dengan lengkap, data yang dimasukkan ke komputer kurang lengkap dan detail, seperti tanggal jatuh tempo, sisa pembayaran piutang pelanggan (jika membayar piutang secara bertahap) dan pemisahan jangka waktu pemberian kredit antara pelanggan lama serta pelanggan baru, sehingga menghambat *accounting staff* dalam melakukan pengolahan data piutang untuk memeriksa data piutang pelanggan yang akan jatuh tempo.
- e. Dalam melakukan penagihan piutang, perusahaan tidak memiliki panduan tertulis yang jelas berkaitan dengan tahap-tahap penagihan serta harus seberapa rutin *collector* melakukan penagihan. Selain itu, tidak adanya jadwal penagihan yang akan dilakukan *collector*, menimbulkan *collector* tidak akan melakukan penagihan apabila tidak diberitahukan oleh *marketing staff*. Prosedur penagihan yang tidak ketat sehingga *collector* tidak melakukan penagihan secara rutin, *collector* hanya akan menelepon pelanggan terlebih dahulu untuk menagih piutang, tetapi jika periode jatuh tempo sudah lama berlalu baru *collector* mendatangi pelanggan untuk menagih pembayaran. Selain itu, komitmen pembayaran piutang tidak dibuat secara tertulis sehingga tidak dapat mengikat pelanggan untuk melunasi piutangnya.

- f. Penagihan piutang untuk pelanggan yang berada di luar kota tidak efektif karena tidak ada yang mengawasi dan memastikan jika *salesman* sudah mendatangi dan menelepon pelanggan untuk menagih pembayaran. Seringkali, *salesman* lupa menagih piutang pelanggan yang ditanganinya, sehingga penerimaan pembayaran semakin terlambat.
 - g. Tidak adanya kebijakan diskon sehingga tidak memotivasi pelanggan untuk membayar piutang dengan lebih cepat, serta tidak adanya sanksi atau denda membuat pelanggan tidak dirugikan apabila membayar piutang terlambat.
 - h. Prosedur dan kebijakan perusahaan yang belum memadai menyebabkan tingkat keterlambatan pembayaran piutang 71,10% dari total pembayaran piutang tahun 2018 dibayar dengan jangka waktu melebihi 90 hari. Tingkat keterlambatan pelanggan baru juga tinggi, rata-rata waktu pembayaran piutang pelanggan baru yang dikatakan tidak terlambat atau membayar piutang dalam jangka waktu kurang dari 30 hari hanya 1 pelanggan dari total 10 pelanggan baru yang melakukan transaksi penjualan secara kredit. Tingkat keterlambatan piutang yang besar menyebabkan 6 bulan perusahaan mengalami defisit pada kas. Defisit tersebut menyebabkan perusahaan memiliki *opportunity cost* sebesar Rp 12.197.439. Lebih dari 50% jumlah pelanggan PT Lucky Rejeki yang melakukan pembelian secara kredit terlambat dalam melakukan pembayaran piutang. Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional ini menunjukkan jika sebesar Rp 26.689.340.030 dari total piutang yang telah dibayar pelanggan pada tahun 2018 masuk dalam kategori kredit bermasalah.
2. Faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan pembayaran piutang sebagai berikut:
- a. Penerapan prosedur dan kebijakan berkaitan dengan persetujuan pemberian kredit tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan yang seharusnya, karena dalam penerapannya perusahaan memberikan banyak kelonggaran bagi pelanggan dalam persetujuan pemberian kredit.
 - b. Perusahaan tidak memiliki kebijakan dan prosedur berkaitan dengan standar atau kriteria untuk pelanggan yang layak diberikan kredit, seperti melakukan penilaian terkait dengan kondisi, kemampuan, kolateral, karakter dan kapital

- dari pelanggan serta memeriksa riwayat pembayaran piutang pelanggan lama untuk menentukan apakah pelanggan tersebut layak diberikan kredit atau tidak.
- c. Kurangnya pengawasan dari *head of marketing* atau *general manager* terkait kinerja *marketing staff* dan *salesman* dalam menerima pesanan serta dalam memberikan persetujuan kredit kepada pelanggan, dan tidak adanya kebijakan serta prosedur terkait dengan otorisasi persetujuan kredit,
 - d. Perusahaan tidak menetapkan *credit limit* bagi pelanggan, sehingga setiap pesanan yang masuk dengan jumlah kredit berapa pun akan disetujui dan langsung diproses tanpa melihat riwayat pembelian sebelumnya untuk mengukur kemampuan pelanggan dalam membayar piutangnya.
 - e. Tidak ada kebijakan dalam memberikan potongan diskon serta pemberian denda, sehingga tidak memberikan keuntungan atau kerugian kepada pelanggan untuk membayar piutang dengan cepat atau terlambat.
 - f. Pengelolaan data penjualan atau piutang yang tidak efektif, karena data penjualan perusahaan saat ini masih memiliki keterbatasan yang menghambat *accounting staff* dalam memeriksa piutang yang akan jatuh tempo.
 - g. Kontra Bon tidak dikelompokkan berdasarkan nama perusahaan serta tidak diurutkan berdasarkan tanggal penjualan, dan tidak terdapatnya no faktur pada beberapa Kontra Bon sehingga sulit untuk mengecek kesesuaian Surat Penjualan dengan Kontra Bon.
 - h. Perusahaan tidak memiliki panduan atau peraturan tertulis buat *collector* dalam melakukan penagihan harus seberapa rutin dalam menelepon dan mendatangi pelanggan.
 - i. Kelalaian karyawan dalam melakukan pengelolaan piutang dan penagihan piutang.
 - j. Tidak ada surat penagihan khusus yang dimiliki perusahaan serta tidak adanya perjanjian tertulis antara perusahaan dengan pelanggan berkaitan dengan komitmen pembayaran piutang, perjanjian hanya secara lisan saja tanpa ada pemberitahuan tanggal pasti akan melakukan pembayaran piutang.
3. PT Lucky Rejeki selama ini tidak pernah melakukan pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang. Pemeriksaan operasional ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja operasi perusahaan

pada aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang. Berdasarkan hasil dari pemeriksaan operasional yang telah dilakukan, ditemukan beberapa kelemahan yang menimbulkan keterlambatan pembayaran piutang. Kelemahan-kelemahan yang ditemukan berkaitan dengan penyeleksian pelanggan yang belum memadai, prosedur dan kebijakan persetujuan pemberian kredit yang tidak efektif, pengelolaan piutang yang belum memadai, serta penagihan piutang yang belum memadai. Prosedur dan kebijakan perusahaan yang belum efektif dan efisien perlu ditindaklanjuti dan diperbaiki. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional ini memberikan beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan dalam upaya mengurangi tingkat keterlambatan pembayaran piutang.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan kredit dan pengelolaan piutang yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa saran sebagai berikut:

1. Penyeleksian pelanggan
 - a. Perusahaan perlu menerapkan kebijakan dan prosedur tertulis terkait kriteria dan standar dalam menyeleksi pelanggan dengan mencari informasi pelanggan mengenai kondisi, karakter, kolateral, kapital dan kemampuan. Meskipun mayoritas pelanggan perusahaan adalah pelanggan lama tetapi analisis ini penting dilakukan karena keadaan keuangan serta kemampuan perusahaan dalam membayar piutang dapat berubah dari waktu ke waktu (lampiran 15).
 - b. *Marketing staff* sebaiknya selalu mengecek dan memeriksa riwayat pembayaran piutang pelanggan lama agar dapat dijadikan pertimbangan apakah pelanggan tersebut layak diberikan kredit.
2. Persetujuan pemberian kredit
 - a. Perusahaan perlu menetapkan kebijakan dan prosedur tertulis berkaitan dengan otorisasi persetujuan pemberian kredit.
 - b. *Marketing staff* sebaiknya selalu meminta otorisasi dan persetujuan *head of marketing* untuk mempertimbangkan pelanggan yang layak diberikan kredit.
 - c. Penetapan prosedur berkaitan dengan tahap-tahap pemberian persetujuan kredit.

- d. Perusahaan perlu menetapkan *credit limit*, apabila pembelian pelanggan kurang dari batas minimum maka tidak diizinkan melakukan kredit sehingga pelanggan tersebut harus membayar secara tunai, sedangkan apabila pembelian pelanggan lebih dari batas maksimum maka selisih dari jumlah pembelian pelanggan dengan batas maksimum harus dibayar secara tunai. Perusahaan juga perlu untuk membedakan *credit limit* bagi pelanggan baru dan pelanggan lama (lampiran 18).
3. Pengelolaan piutang
 - a. Adanya pemisahan tugas yang jelas antara *marketing staff*, *accounting staff*, *general manager*, *head of marketing* dan *head of finance* berkaitan dengan siapa yang harus menelepon pelanggan untuk mengingatkan piutang yang segera jatuh tempo agar memudahkan orang tersebut memahami karakter pelanggan terutama saat melakukan pengihan lewat telepon, lebih baik yang mengingatkan pelanggan adalah *marketing staff* atau *collector*.
 - b. Perusahaan sebaiknya melakukan pembebanan dan penyadangan piutang tidak tertagih dengan akun *allowance for doubtful accounts* serta melakukan penghapusan saldo piutang apabila ada piutang yang tidak tertagih dengan batasan waktu pelanggan yang tidak membayar dalam jangka waktu 200 hari.
 - c. Kontra Bon pelanggan diurutkan dan dikelompokkan berdasarkan nama perusahaan, kemudian diurutkan sesuai dengan tanggal terjadinya penjualan. Kontra Bon juga perlu untuk diarsip menggunakan map, untuk memudahkan *marketing staff* dalam mencari Kontra Bon pelanggan serta agar Kontra Bon tidak mudah hilang.
 - d. Perusahaan juga perlu untuk menyarrankan agar setiap pelanggan mencatat nomor faktur pada Kontra Bon untuk memudahkan pemeriksaan kesesuaian Surat Penjualan dengan Kontra Bon, agar saat melakukan penagihan *collector* perlu untuk membawa Kontra Bon beserta dengan Surat Penjualan/ *Invoice* untuk menagih piutang pelanggan.
 - e. *Accounting staff* sebaiknya rutin membuat *account receivable aging schedule* per bulan untuk mengawasi umur piutang pelanggan dalam mengatur jadwal untuk melakukan penagihan (lampiran 13).

- f. Perusahaan dapat menggunakan *software* akuntansi dalam memudahkan pencatatan penjualan dan pengolahan data piutang.
 - g. Perusahaan perlu memperbaiki pencatatan data penjualan dengan memasukan data berkaitan dengan jumlah sisa piutang (jika membayar piutang secara bertahap), tanggal jatuh tempo dan pemisahan jangka waktu pelanggan lama dan pelanggan baru perlu untuk dicantumkan pada data penjualan (lampiran 14).
4. Penagihan piutang
- a. Perusahaan menetapkan kebijakan agar membuat jadwal rutin penagihan untuk *collector* agar melakukan penagihan secara rutin dan tidak hanya menunggu pemberitahuan dari *accounting staff* (lampiran 17).
 - b. Perusahaan perlu untuk membuat surat perjanjian komitmen secara tertulis berkaitan dengan komitmen waktu pembayaran piutang pelanggan, jangan hanya secara lisan agar pelanggan lebih bertanggung jawab dan tidak dapat mengelak atau menghindari pembayaran piutang yang dapat digunakan untuk melakukan penagihan sejak tahap awal penagihan, perusahaan berhak menuntut atau menempuh jalur hukum apabila pelanggan tidak membayar melebihi jangka waktu 180 hari (lampiran 12).
 - c. Perusahaan sebaiknya menerapkan panduan dan aturan tertulis secara ketat berkaitan dengan tahap-tahap *collector* melakukan penagihan piutang secara rutin dan perlunya meningkatkan pengendalian dari *head of finance & accounting* untuk memastikan *collector* melakukan pekerjaannya (lampiran 16).
 - d. Memberikan komisi kepada *salesman* apabila dapat menerima pembayaran piutang pelanggan dengan cepat atau tepat waktu serta *head of marketing* rutin menghubungi *salesman* untuk memberikan arahan dan perintah melakukan penagihan.
5. Kebijakan dan prosedur penjualan kredit
- a. Perusahaan sebaiknya menerapkan kebijakan berkaitan dengan potongan harga atau diskon kepada pelanggan yang melakukan pembelian secara tunai atau membayar piutang lebih cepat dari jangka waktu kredit.

- b. Perusahaan dapat menetapkan kebijakan khusus bagi pelanggan yang lebih dari 150 hari belum melakukan pembayaran piutang dapat dikenakan denda atau sanksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Randal, J. E., & M, S. (2017). *Auditing and Assurance Service and Integrated Approach 16th Edition*. London: Pearson Education, Inc.
- Gitman, L. J., & Chad, J. Z. (2015). *Principles of Managerial Finance 14th Edition*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, D. T. (2018). *Intermediate Accounting IFRS Edition*. New Jersey: John Wiley.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi Edisi Keempat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Reider, R. (2002). *Operasional Review Maximum Results At Efficient Costs 3rd Edition*. New York: Pearson.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2018). *Accounting Information Systems Edition 14th*. New York: Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business a Skill Building Approach 7th Edition*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Shim, J. K., Joel, G. S., & Allison, I. S. (2012). *Budgeting Basics and Beyond Hoboken*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Srikant, D. M., & Madhav, R. V. (2018). *Horngrren's Cost Accounting A Managerial Emphasis Global Edition*. Pearson Education Limited.
- Subagyo, A. (2015). *Teknik Penyelesaian Kredit Bermasalah*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Cetakan ke 19*. Bandung: Alfabeta.
- Sundjaja, R. S., Barlian, I., & Sundjaja, D. P. (2013). *Manajemen Keuangan 1 edisi 8 cetakan kedua*. Jakarta: Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT).
- Wysong, P. (2001). *Reviewing reviews: while operational reviews of hospitals have sometimes helped institutions by confirming that they are underfunded, they have also led to anxiety and confusion*. Medical Post, 35.