

**ANALISIS KEBIJAKAN PIUTANG MOBIL  
TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA  
PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR**



Disusun dan diajukan oleh :

NAMA : ABDUL RAUF YAS  
NO. POKOK : P2100202064

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2005**

**ANALISIS KEBIJAKAN PIUTANG MOBIL  
TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA  
PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR**

Disusun dan diajukan oleh :

**ABDUL RAUF YAS**  
Nomor Pokok : P2100 202064

Telah Memenuhi Syarat untuk Seminar Hasil

Pembimbing Pertama

DR. Suharwan, SU

Pembimbing Kedua

DR. Muh. Ali, M. Si

## **PRAKATA**

Segala puji dipanjatkan kehadirat Allah, SWT yang sudah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat diselesaikan penyusunan tesis ini tepat pada waktunya.

Dalam penyusunannya, telah diterima bantuan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya ditujukan kepada :

1. Bapak DR. Suharwan, SE, M.S. selaku Pembimbing pertama, dan Bapak DR. H. Muhammad Ali, SE, M.S. selaku Pembimbing kedua, yang dengan sungguh-sungguh telah meluangkan waktu, tenaga dan fikiran untuk mengarahkan, membimbing dan menyempurnakan isi tesis ini.
2. Bapak Ketua Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin
3. Bapak Direktur PT. Bosowa Berlian Motor yang telah memberi ijin pada penulis mengikuti tugas belajar pada Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar, sehingga penulis dapat mengikuti semua aktivitas perkuliahan hingga selesainya penulisan tesis ini.
4. Kepada Isteri dan anak-anak tercinta yang senantiasa memberikan petunjuk, semangat dan doa sehingga tesis ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya.
5. Bapak dan Ibu Dosen, dalam lingkungan Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin, khususnya Program Magister Manajemen atas

segala keihlasan dan kesungguhannya dalam memberikan motivasi dan spirit dalam penyelesaian tesis ini.

Disadari bahwa meskipun telah diupayakan penyempurnaannya, pembahasan tesis ini masih dijumpai kekurangan-kekurangan yang terlepas dari pengamatan dan analisis yang digunakan. Untuk itu, saran, masukan dan kritik yang obyektif dan bertujuan menyempurnakan isi dan pembahasannya, diharapkan dari semua pihak.

Semoga semua bantuan dan jerih payah yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang baik dan setimpal hanya dari Allah Swt.

**Makassar,**

**2005**

**Penulis**

## ABSTRAK

Abdul Rauf Yas, *Analisis Pengaruh Kebijakan Piutang Mobil Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Bosowa Berlian Motor* (Dibimbing Oleh : Suharwan dan Muhammad Ali)

**Studi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kebijakan piutang mobil terhadap kinerja Keuangan PT. Bososwa Berlian Motor Makassar**

**Untuk mengungkap permasalahan, diadakan penelitian dengan mempergunakan** Penelitian ini menggunakan data primer (*primary data*) yaitu data yang diperoleh dari perusahaan melalui hasil wawancara dan jawaban tertulis dari daftar pertanyaan yang diajukan. Selain itu juga digunakan data sekunder yang diperoleh secara langsung dari laporan-laporan PT. Bosowa Berlian Motor berupa *Management Information System (MIS)* yang diterbitkan secara periodik dan Laporan Tahunan (*Annual Report*) yang telah dipublikasikan. Data sekunder yang berupa Laporan Keuangan (Neraca dan Perhitungan Laba Rugi serta cash flow

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa faktor kebijakan piutang mobil yang dijalankan perusahaan belum efektif, karena tingginya piutang mobil kredit yang bermasalah. Kondisi ini mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan yang terlihat dari Rasio likuiditas perusahaan mengalami penurunan pada 2004 rata-rata 22 persen dimana aktiva lancar meningkat rata-rata 17,65 %, sedangkan peningkatan aktiva lancar hanya rata-rata sebesar 7,45 %, Rasio aktivitas perusahaan pada tahun 1998 - 2002 mengalami penurunan rata-rata 5,17 % dimana peningkatan pendapatan tidak sebanding dengan peningkatan piutang usaha rata-rata 18,41 %, Rasio solvabilitas perusahaan pada tahun 2000 -2004 mengalami peningkatan rata-rata 9,71 %, Rasio rentabilitas pada tahun 2000 - 2004 mengalami penurunan rata-rata 23 %

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	5
<b>BAB II. KERANGKA TEORITIK DAN TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Hasil Penelitian Terdahulu .....	6
B. Pengertian Piutang dan Kinerja Keuangan .....	10
C. Pengendalian Internal.....	17
D. Pengertian Kredit dan Pengendalian Piutang.....	19
E. Pengelolaan Piutang .....	29
F. Penyelamatan Piutang .....	33
G. Kerangka Pikir .....	45

H. Hipotesis .....	46
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	49
B. Metode Pengambilan Data.....	49
C. Jenis dan Sumber data .....	50
D. Metode Analisis .....	51
E. Definisi Operasional Variabel .....	54
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	57
B. Kebijakan Piutang Mobil Pada PT. Bosowa Berlian Motor .....	71
C. Pengaruh Piutang Macer Terhadap Kinerja Keuangan .....	79
D. Pembahasan .....	97
Kantor Cabang Makassar .....	41
<b>BAB V. PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	102
B. Saran .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

No	Halaman
Realisasi Penjualan Mobil (Tunai-Kredit) Tahun 2000 S/D Tahun 2004 PT. Bosowa Berlian Motor	3
Realisasi Penjualan Mobil (Tunai) Tahun 2000 S/D Tahun 2004 PT. Bosowa Berlian Motor	72
Realisasi Penjualan Mobil (Kredit) Tahun 2000 S/D Tahun 2004 PT. Bosowa Berlian Motor	76
Perkiraan Aktiva Lancar dan Hutang Lancar	81
Rasio Keuangan PT. Bosowa Berlian Motor (BBM) Tahun 2000 sampai Tahun 2004	82
Perkembangan Modal Kerja PT. Bosowa Berlian Motor (BBM) Selama Tahun 2000 - 2004	83
Rincian Piutang, Pendapatan Usaha, Persediaan, dan Modal selama Tahun 2000 sampai dengan tahun 2004	85
Rasio Periode Pengumpulan Piutang, Rasio persediaan, dan rasio Perputaran Modal PT. Bosowa Berlian Motor (BBM), Tahun 2000 sampai Tahun 2004	86
Uraian Hutang, Harta, Modal PT. Bosowa Berlian Motor (BBM), selama Tahun 2000 sampai Tahun 2004	89
Rasio Hutang Terhadap Aktiva, Rasio Hutang Terhadap Modal, dan Rasio Hutang Jangka Panjang Terhadap Modal PT. Bosowa Berlian Motor (BBM) selama Tahun 2000 sampai Tahun 2004	89
Uraian Biaya, Pendapatan, Laba, Penyusutan, Capital Employed PT. Bosowa Berlian Motor (BBM), selama Tahun 2000 sampai Tahun 2004	92
Rasio Operasi, Rasio Margin Laba, Return On Investment ( ROI ), Return On Equity ( ROE ) dan Return ON	93



Asset ( ROA ) PT. Bosowa Berlian Motor (BBM)  
Selama tahun 2000 sampai 2004

Perkembangan Pendapatan, Biaya dan Laba PT. Bosowa Berlian Motor (BBM), Tahun 2000 - 2004	95
Kinerja Keuangan PT. Bosowa Berlian Motor (BBM) Tahun 2000 - tahun 2004	97
Piutang Macet pada Penjualan Mobil (Kredit) Tahun 2000 S/D Tahun 2004 PT. Bosowa Berlian Motor	98

## DAFTAR LAMPIRAN

No	Halaman
1. Neraca	104
2. Laba/rugi	109
3. Hasil Perhitungan SPPS For Windows	113

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat, fungsi *finance* membutuhkan penanganan yang semakin maksimal, karena semua lini dalam dunia bisnis apa itu *marketing*, produksi dan *human resource development* semuanya membutuhkan *supporting* dari *finance*. Maksimal atau tidaknya suatu bagian sangat tergantung atas dukungan *finance*. Dukungan *finance* dapat dilihat dari sisi internal perusahaan, sedangkan dari eksternalnya jika perusahaan hendak berekspansi, maka sudah barang tentu selain tinjauan prospek pasar yang dipertimbangkan, juga bagaimana kemampuan permodalannya.

Perekonomian Indonesia telah mengalami gejolak, dimulai dari penurunan nilai tukar mata uang rupiah (depresiasi) atas mata uang dollar Amerika Serikat, yang kemudian memicu terjadinya permasalahan lain seperti menurunnya kinerja keuangan perusahaan yang ada di tanah air, tingginya tingkat suku bunga, tingginya inflasi, naiknya harga barang, kebangkrutan beberapa perusahaan, meningkatnya tingkat pengangguran dan sebagainya.

PT. Bosowa Berlian Motor (BBM) sebagai salah satu anak perusahaan dari Bosowa Group perusahaan yang bergerak dalam bisnis Otomotif, sebagai dealer Mitsubishi untuk Kawasan Timur Indonesia. Sebagai bisnis utama/inti dari Bosowa tentu mempunyai kontribusi pada perkembangan Bosowa secara keseluruhan sehingga sangat diharapkan suatu kinerja yang maksimal agar mampu menghasilkan profit yang maksimal pula.

Bosowa Berlian Motor yang mempunyai fungsi menjual kendaraan roda empat, namun kenyataannya bahwa bisnis ini melibatkan fungsi menjual uang, karena penjualan secara kredit dibiayai secara langsung oleh Bosowa Berlian Motor, sekalipun secara tidak langsung tetap dibiayai oleh perbankan maupun lembaga keuangan non Bank. BBM dalam pengelolaan bisnisnya tidak terlepas dari persaingan yang ketat atas beberapa merek mobil yang beredar di Indonesia, khususnya Kawasan Timur Indonesia, dimana BBM baru berhasil meraih pangsa pasar 60 %. Tentunya untuk memperbaiki posisinya di pasar maka, sudah barang tentu dibutuhkan suatu strategi pemasaran yang baik, penjualan kredit sebagai sebuah strategi tentu membawa dampak pada perusahaan, yakni meningkatnya penjualan kredit, sehingga faktor kredit macet tentu sulit untuk dihindarkan. Hampir setiap tahun BBM, memberikan kebijakan kredit ke konsumen (*end User*) antara 80%-85% penjualan mobil secara kredit, dengan harapan bahwa BBM dapat menjadi *market leader*. Namun demikian juga akan menjadi suatu kendala terhadap segala lini bisnis atas *supporting* keuangan manakala penjualan

kredit angsuran mobil tidak bisa maksimal penagihannya. Maka sangat perlu suatu pengelolaan penjualan kredit yang baik agar dapat menyokong dengan maksimal kinerja manajemen. Berikut ini dilampirkan realisasi penjualan mobil selama 5 (lima ) tahun terakhir yaitu:

Tabel 1. Realisasi Penjualan Mobil (Tunai-Kredit) Tahun 2000 S/D Tahun 2004 PT. Bosowa Berlian Motor

(Rp.000.000)

TAHUN	TOTAL OMZET		PENJUALAN TUNAI				PENJUALAN KREDIT			
	UNIT	NILAI (Rp)	UNIT	%	NILAI (Rp)	%	UNIT	%	NILAI (Rp)	%
2000	1.236	122.515	173	14,0	21.442	17,5	1.036	86,0	101.072	82,5
2001	2.919	357.208	314	10,8	38.266.	10,7	2.605	89,2	318.941	89,3
2002	3.003	378.030	421	14,0	56.209	14,9	2.582	86,0	321.820	85,1
2003	4.090	541.102	625	15,3	94.424	17,5	3.465	84,7	446.677	82,5
2004	4.129	597.096	754	18,3	119.241	20,0	3..375	81,7	477.854	80,0

Sumber : Laporan Penjualan PT. Bosowa Berlian Motor

Besarnya penjualan kredit rata-rata sampai 80% menyebabkan terjadinya penjualan kredit yang cukup besar, sehingga pengaruh penjualan kredit terhadap kinerja keuangan juga tinggi karena hampir 80% *cashin* dalam likuiditas dipengaruhi dari sisi penerimaan penjualan kredit ataupun sebaliknya jika tidak terjadi penerimaan penjualan kredit sesuai target atau terjadi kredit macet, maka akan merusak atau menurunkan tingkat likuiditas perusahaan. Indikasi yang ada menunjukkan bahwa potensi terjadinya

penjualan kredit dapat mencapai 20 % hingga 30 % persen sehingga akan mengakibatkan menurunnya kinerja keuangan perusahaan.

## **B. Pokok Permasalahan**

Kebijakan Strategi penjualan kredit diharapkan dapat memacu penjualan yang lebih banyak agar dapat memimpin pasar di Kawasan Timur Indonesia, walaupun hal ini dapat tercapai tidaklah serta merta bahwa *return payment* dijamin dapat kembali dengan baik. Akan tetapi jika hal ini terjadi, maka sangat mengganggu likuiditas perusahaan yang mana akan mempengaruhi atas perputaran arus uang masuk dan keluar, adanya perbedaan antara target penerimaan angsuran dengan realisasi angsuran yang tertunggak, sehingga mengakibatkan kadang-kadang adanya gangguan *cash flow* yang terjadi, untuk itu maka melalui penelitian ini diharapkan dapat menyingkap tabir daripada adanya penjualan kredit yang bermasalah yaitu :

1. Bagaimana efektivitas kebijakan penjualan kredit mobil pada PT. Bosowa Berlian Motor?.
2. Seberapa besar pengaruh penjualan kredit macet terhadap kinerja keuangan pada PT. Bosowa Berlian Motor.

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penyusunan tesis ini, adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui efektivitas penjualan kredit mobil pada PT. Bosowa Berlian Motor.
2. Untuk mengetahui pengaruh penjualan kredit macet terhadap kinerja keuangan perusahaan.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan mamfaat kepada berbagai pihak yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain :

1. Sebagai bahan informasi kepada Manajemen Bosowa Berlian Motor tentang pentingnya sistem pengendalian kredit, ataupun pihak-pihak lain yang membutuhkan.
2. Dengan adanya informasi tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi pada manajemen dalam penyusunan perencanaan, kebijakan dan pengambilan keputusan dalam bidang pengendalian penjualan kredit.
3. Sebagai sumbangan referensi bagi penelitian lebih lanjut, khususnya bagi mereka yang ingin memperdalam pengetahuan dan dalam bidang manajemen keuangan khususnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Hasil Penelitian Terdahulu

Pada penilaian kinerja keuangan yang menggunakan data historis perusahaan sebagaimana Gibson (1989) mengatakan penggunaan rasio keuangan guna menganalisis kinerja keuangan melalui pendekatan data historis perusahaan, disebut analisis kecenderungan (*trend analysis*), yaitu dengan cara mengamati kecenderungan dari rasio tertentu sehingga dapat diketahui apakah rasio tersebut turun, naik atau relatif konstan.

Penelitian dilakukan pada 100 perusahaan di Amerika Serikat yang tercantum dalam Fortune 500 bagi perusahaan kategori industri. Rasio pengukuran dilakukan terhadap Rasio likuiditas (*Current ration*), rasio hutang (*Debt to Capital, dan Debt to Equity*), dan rasio profitabilitas (*Return on Equity, Profit Margin, dan Return on Capital*).

Model perbandingan dengan cara *cross section analysis* yaitu perbandingan antara satu kegiatan dengan kegiatan lain dalam periode yang sama dalam satu perusahaan. Analisis rasio kinerja keuangan, baik analisis trend rasio sekarang dengan masa lalu dalam satu perusahaan sejenis maupun cara memperbandingkan dengan rata-rata industri dari perusahaan sejenis.



Anthony, Dearden, dan Bedford (1992) mengatakan bahwa teknik analisis prestasi keuangan dapat dilakukan dengan cara analisis varians yaitu membandingkan antara aktual dan anggaran. Analisis varians dibagi atas dua cara yaitu dengan metode sistem biaya langsung standar dan sistem biaya total standar. Analisis varians ini digunakan untuk mengenali unit organisasi yang bertanggung jawab dan untuk mengetahui sebab-sebab varians.

Dalam menganalisa kinerja keuangan dengan menggunakan laporan Akuntansi bukan hanya merupakan sebuah proses mekanikal, karena yang dibutuhkan analisis tidak hanya menghitung angka tetapi juga mengerti dari mana datangnya angka tersebut.

Dalam menganalisis kinerja keuangan menggunakan rasio-rasio keuangan memerlukan standar-standar untuk perbandingan. Pendekatan yang sering atau biasa digunakan adalah membandingkan rasio-rasio perusahaan dengan rata-rata industri atau dari usaha dimana perusahaan secara dominan beroperasi. Pendekatan ini didasarkan pada premis bahwa beberapa kekuatan ekonomi dan bisnis yang mendasar memaksa seluruh perusahaan dalam suatu industri untuk berperilaku serupa.

Rasio keuangan memberi dua cara untuk membuat perbandingan dari data keuangan perusahaan menjadi lebih berarti :

- 1) Analisis dapat meneliti rasio antar waktu misalnya 5 tahun terakhir.
- 2) Dasar membandingkan rasio keuangan perusahaan dengan perusahaan lain.

Dalam membuat perbandingan antara perusahaan yang sedang dianalisis dengan perusahaan lain, analisis dapat memilih kelompok perusahaan sebagai perbandingan atau secara lebih khusus dapat menggunakan norma industri yang diterbitkan oleh perusahaan seperti Robert Morris Associates. Robert Morris Associates pemberi pinjaman serta kredit bank, menerbitkan 16 rasio untuk lebih dari 350 bidang usaha.

Keown David and John. W Basic Financial Management (terjemahan) (1999 : 92) menyatakan dalam menganalisis rasio-rasio keuangan kita dapat mempelajari berbagai jenis atau kategori rasio secara sederhana saja atau menggunakan rasio-rasio tersebut untuk menjawab beberapa pertanyaan penting mengenai kegiatan operasi perusahaan.

Petunjuk dalam menggunakan rasio keuangan adalah dapat menjawab empat pertanyaan berikut ;

- 1) Seberapa jauh likuiditas perusahaan
- 2) Apakah manajemen menghasilkan laba operasi yang cukup atas aktiva perusahaan yang ada.
- 3) Bagaimana perusahaan mendanai aktivitya.
- 4) Apakah pemilik (pemegang saham) mendapatkan pengembalian yang cukup atas investasi mereka ?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut ada beberapa pendekatan diantaranya :

Likuiditas perusahaan pendekatan yang digunakan :

- 1) Melihat aktivitas-aktivitas perusahaan yang relatif likuid sifatnya dan membandingkan dalam waktu yang dekat.
- 2) Apakah aktiva perusahaan yang likuid dapat diubah menjadi kas.

Pengumpulan laba operasi yang cukup atas aktiva perusahaan oleh manajemen menggunakan pendekatan bagaimana mengukur laba : laba kotor, labar operasi, atau laba bersih.

Laba yang dipilih adalah laba operasi dan laba bersih karena pengukuran laba perusahaan dihitung sebelum dikurangi beban atas kebijaksanaan pendanaan yang dilaksanakan perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya margin laba operasi adalah :

1. Jumlah unit produk dan jasa yang dijual.
2. Rata-rata harga jual tiap unit produk dan jasa.
3. Beban manufaktur atau beban perolehan produk perusahaan.
4. Kemampuan dalam mengawasi beban umum dan administratif.
5. Kemampuan dalam mengawasi beban dalam memasarkan dan mendistribusikan produk perusahaan.

Perusahaan mendanai aktivitya menggunakan dua pendekatan, yaitu :

1. Besarnya persentase hutang, baik hutang jangka pendek maupun hutang jangka panjang dalam mendasari aktiva perusahaan yang sisanya pasti didanai dengan ekuitas pemegang saham.

2. Melihat laporan laba rugi, karena peminjaman dilakukan persyaratan minimum beban bunga yang harus dibayar perusahaan dengan memperhatikan tingkat laba operasi.

Jawaban apakah pemilik (pemegang saham) menerima pengembalian yang pantas atas investasinya adalah pendapatan yang tersedia bagi para pemilik perusahaan atau investasi ini lebih menarik jika dibandingkan dengan pengembalian bagi para pemilik perusahaan yang sejenis dalam industri yang sama.

Rasio-rasio keuangan hasil penilaian suatu perusahaan memberikan indikasi tentang kekuatan keuangan suatu perusahaan, namun rasio keuangan juga memiliki keterbatasan yang timbul dari kenyataan bahwa metodologinya pada dasar bersifat satu penyimpangan (uni variabel) artinya setiap rasio diuji secara terpisah.

## **B. Pengertian Penjualan kredit dan Kinerja Keuangan**

### **a. Pengertian Penjualan kredit**

Setiap transaksi jual beli barang atau jasa yang terjadi ada dua cara yang digunakan yaitu transaksi secara tunai (kas) dan secara kredit (angsuran). Transaksi jual beli yang dilakukan secara kredit akan menimbulkan dua perkiraan, yaitu utang dan penjualan kredit. Dimana utang dapat diartikan sebagai suatu kewajiban yang harus dipenuhi oleh perusahaan baik dalam waktu yang singkat maupun dalam waktu yang

panjang, sedangkan penjualan kredit merupakan harta perusahaan yang masih harus ditagih. Dengan demikian maka setiap penjualan yang dilakukan dalam bentuk kredit suatu perusahaan akan melahirkan penjualan kredit.

Penjualan kredit adalah merupakan aktiva atau kekayaan perusahaan yang timbul sebagai akibat dari dilaksanakannya kebijakan penjualan kredit. Kebijakan penjualan kredit ini merupakan kebijakan yang biasa dilakukan dalam dunia bisnis untuk merangsang minat para langganan. (Gitosudarmo dan Basri, 2002).

Penjualan kredit sebagai suatu bentuk investasi harus dapat memberikan kontribusinya kepada pencapaian laba investasi. Investasi yang berlebihan dalam bentuk penjualan kredit dapat mengurangi laba investasi, dikarenakan dana yang terikat dalam penjualan kredit tersebut tidak menghasilkan sesuatu atau terikat tanpa ada perlunya.

Untuk dapat mempertahankan langganan-langganan yang sudah ada sekarang dan untuk menarik langganan-langganan baru, perusahaan pada umumnya melakukan penjualan secara kredit. Dengan demikian maka penjualan kredit itu timbul, karena adanya transaksi penjualan secara kredit oleh perusahaan kepada para langganannya. (Syamsuddin, 2002).

Penjualan kredit baru timbul setelah adanya transaksi penjualan barang atau jasa secara kredit. Penjualan yang dilakukan secara kredit tersebut tidak segera menghasilkan penerimaan kas secara tunai bagi pihak perusahaan penjual, tetapi hanya menimbulkan penjualan kredit yang memerlukan

penagihan setelah beberapa waktu kemudian pada masa jatuh tempo penjualan kredit tersebut. Penjualan kredit yang timbul sebagai akibat dari penjualan secara kredit atau dengan adanya penyerahan/pemberian prestasi terlebih dahulu, baik berupa jasa-jasa, uang ataupun barang lainnya, seperti pinjaman pada karyawan, pemberian pinjaman kepada perusahaan lain, serta penjualan barang atau jasa lainnya secara kredit . Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa penjualan kredit itu timbul dengan adanya kredit. Dari beberapa pengertian diatas yang dikemukakan para pakarnya dapat diketahui bahwa ada beberapa manfaat yang bisa diperoleh jika suatu perusahaan menempuh strategi penjualan kredit seperti berikut ini :

1. Kenaikan hasil penjualan.
2. Kenaikan laba. Hal ini sebagai akibat dari kenaikan dalam hasil penjualan akan dapat menimbulkan kenaikan pada laba perusahaan.
3. Memenangkan persaingan. Dalam dunia bisnis saat ini maka hampir semua perusahaan melaksanakan politik penjualan kredit. Oleh karena itu menjaga posisi perusahaan didalam persaingan maka haruslah dilakukan politik penjualan kredit tersebut, apabila tidak ingin merosot dalam posisi persaingan dipasar. Kebijakan penjualan kredit yang agresif akan dapat merangsang minat calon konsumen untuk memakai dan menikmati kegunaan barang yang dibelinya tanpa harus mengeluarkan uang yang besar pada saat membeli, sehingga pembeli dapat menikmati sekarang juga dengan pembayaran dikemudian hari.

Beberapa pengertian tentang penjualan kredit yang berkaitan dengan kredit, yakni :

1. Faktor-faktor penentu besarnya Penjualan kredit

Faktor-faktor penentu besarnya penjualan kredit dipengaruhi beberapa hal sebagai berikut: Dengan mengetahui faktor-faktor yang menentukan besarnya penjualan kredit akan sangat membantu perusahaan dalam mengambil langkah-langkah pengendalian penjualan kredit itu sendiri. Adapaun variabel-variabel penentu, penjualan kredit itu menjadi meningkat atau besar dan merupakan kebijaksanaan perusahaan, antara lain sebagai berikut :

*a. Volume penjualan kredit*

Makin besar jumlah penjualan kredit dari keseluruhan penjualan akan memperbesar jumlah penjualan kredit dan sebaliknya makin kecil jumlah penjualan kredit dari keseluruhan penjualan kredit akan memperkecil jumlah penjualan kredit.

*b. Syarat pembayaran bagi penjualan kredit*

Semakin panjang batas waktu pembayaran kredit berarti semakin besar jumlah penjualan kreditnya dan sebaliknya semakin pendek batas waktu pembayaran kredit berarti semakin kecil besarnya penjualan kredit.

*c. Ketentuan tentang batas volume penjualan kredit*

Apabila batas maksimal volume penjualan kredit ditetapkan dalam jumlah yang relatif besar maka besarnya penjualan kredit juga semakin besar.

*d. Kebiasaan membayar para pelanggan*

Apabila kebiasaan membayar para pelanggan dari penjualan kredit mundur dari waktu yang dipersyaratkan maka besarnya jumlah penjualan kredit relatif besar.

*e. Kegiatan penagihan penjualan kredit dari pihak perusahaan*

Apabila kegiatan penagihan penjualan kredit dari perusahaan bersifat aktif dan pelanggan melunasinya maka besarnya jumlah penjualan kredit relatif kecil. Tetapi apabila kegiatan penagihan penjualan kredit bersifat pasif maka besarnya jumlah penjualan kredit relatif besar.

2. Biaya-biaya atas penjualan kredit

Dengan dilaksanakannya penjualan secara kredit yang kemudian menimbulkan penjualan kredit maka perusahaan sebenarnya tidak terlepas dari penanggungan resiko, berupa biaya. Biaya yang timbul akibat dari adanya penjualan kredit adalah :

*a. Biaya Penghapusan penjualan kredit*

Biaya penghapusan penjualan kredit/penjualan kredit ragu-ragu (bad debt) resiko terhadap tidak tertagihnya sejumlah tertentu dari penjualan kredit akan dimasukkan sebagai biaya bad debt atau penjualan kredit ragu-ragu yang nantinya akan diadakan penghapusan



penjualan kredit. Oleh karena itu perlu diperhitungkan pada setiap periode.

*b. Biaya Pengumpulan Penjualan kredit.*

Dengan adanya penjualan kredit maka timbul kegiatan penagihan penjualan kredit yang akan mengeluarkan biaya disebut sebagai biaya pengumpulan penjualan kredit.

*c. Biaya Administrasi*

Terhadap penjualan kredit diperlukan kegiatan administrasi yang akan mengeluarkan biaya.

*d. Biaya sumber dana*

Dengan terjadinya penjualan kredit maka diperlukan dana dari dalam maupun dari luar perusahaan untuk menjagainya. Dana tersebut diperlukan biaya untuk sumber dana (weighted cost of capital).

**b. Pengertian Kinerja Perusahaan**

Kata kinerja adalah suatu istilah yang lebih populer digunakan oleh pengarang atau penerjemah buku manajemen keuangan atau lainnya daripada kata prestasi yang keduanya mempunyai maksud atau pengertian yang sama. Istilah kinerja adalah padanan bahasa Inggris dari kata

"*performance*" menurut kamus besar Bahasa Indonesia (1999) kata Kinerja dan Prestasi berarti sesuatu atau hasil yang dicapai.

Penggunaan istilah kinerja biasanya digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam melakukan penilaian kinerja keuangan suatu badan usaha telah banyak dilakukan untuk tujuan yang berbeda-beda, antara lain untuk memprediksi pertumbuhan laba, deviden yang akan diberikan, menguji tingkat operasi, efisiensi teknis dan efisiensi ekonomis, memprediksi kebangkrutan perusahaan, memprediksi resiko investasi, memprediksi perubahan kondisi keuangan, dan evaluasi kinerja keuangan untuk sistem peringatan dini (*early warning system*) atas kemunduran keuangan suatu perusahaan.

Lingkungan bisnis perusahaan sekarang ini berada pada abad perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat, dimana suatu perusahaan tidak dapat memperoleh keunggulan bersaing, hanya dengan mengandalkan penerapan teknologi baru atau mengelola harta dan kewajiban finansialnya dengan baik, tetapi juga ditentukan kemampuan memanfaatkan aktiva tak berwujud yang dimilikinya, yaitu kemampuan untuk dapat berhasil dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks. Lingkungan bisnis perusahaan di era informasi ini memiliki *scorecard* atau karakteristik antara lain penggabungan antar fungsi, hubungan pada pelanggan dan pemasok, segmentasi pelanggan, skala global, inovasi, dan karyawan yang berkemampuan.

Interprestasi dan analisis terhadap perkembangan perusahaan dapat dilakukan baik oleh pihak intern maupun ekstern perusahaan diantaranya dengan melakukan analisis terhadap laporan keuangan guna menilai kinerja keuangan perusahaan, karena salah satu sumber data dalam penilaian kinerja keuangan adalah laporan keuangan, baik itu laporan neraca, laporan rugi laba maupun laporan sumber dan penggunaan kas.

Dalam menganalisis kinerja keuangan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan memerlukan standar-standar untuk perbandingan. Pendekatan yang sering atau biasa digunakan adalah membandingkan rasio-rasio perusahaan dengan pola untuk industri atau dari usaha dimana perusahaan secara dominan beroperasi. Pendekatan ini didasarkan pada premis bahwa beberapa kekuatan ekonomi dan bisnis yang mendasar memaksa seluruh perusahaan dalam suatu industri untuk berperilaku serupa.

### **C. Pengendalian Intern**

Secara umum, pengendalian intern dapat diartikan sebagai pengawasan atau pengendalian yang dilakukan oleh orang atau unit dalam lingkungan sendiri. Didalam buku auditing norma dan prosedur yang dikutip oleh Holmes dan burns (1983), bahwa oleh SAS (statement on Auditing Standars ) memberikan defenisi tentang pengendalian intern, dikatakan bahwa pengendalian intern meliputi; rencana organisasi dan semua metode serta peraturan yang sederajat yang digunakan didalam perusahaan untuk

menjaga kekayaannya, memeriksa kecermatan dan keandalan data akuntasinya, meningkatkan efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. (Holmes dan Burns, 1983).

Berdasarkan definisi tersebut di atas, nampak jelas bahwa pengendalian intern bertujuan untuk :

1. Menjaga kekayaan dan catatan organisasi.
2. Memeriksa kecermatan dan keandalan data akuntansi.
3. Meningkatkan efisiensi dalam operasi.
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Pengendalian intern merupakan suatu sistem dan metode yang diterapkan dalam perusahaan yang menghendaki agar pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan tidak menyimpang dari standar atau kebijakan yang telah ditetapkan. Dan jika terjadi penyimpangan, segera dilakukan perbaikan dengan demikian pengendalian dapat diartikan sebagai tindakan pengawasan dan tindakan koreksi.

#### **D. Pengertian Kredit dan Pengendalian Penjualan kredit**

##### **1. Pengertian Kredit**

Istilah kredit berasal dari bahasa Yunani yaitu " *credere* " yang berarti kepercayaan. Kredit tanpa kepercayaan tidak mungkin dapat terjadi. Dalam dunia perdagangan, kepercayaan dapat diberikan atau diterima dalam bentuk

uang, barang dan jasa. Dalam dunia perdagangan pihak yang memberikan kredit disebut penjual, sedangkan pihak yang menerima kredit disebut pembeli.

Dalam dunia perbankan, kepercayaan dapat diberikan atau diterima dalam bentuk uang. Pihak-pihak yang berhubungan dalam transaksi kredit adalah yang memberikan kredit yang biasanya berbentuk perseorangan maupun badan usaha atau badan hukum (PT, CV, Firma dan sebagainya).

Istilah yang biasanya digunakan dalam dunia perbankan untuk pemberian kredit disebut kreditur, sedangkan untuk penerima kredit disebut debitur. Kreditur mempercayai debitur untuk memberikan kredit, dalam hal ini berbentuk uang. Kreditur memberi kredit kepada debitur dengan harapan agar dikemudian hari debitur dapat memanfaatkan uangnya untuk dapat memenuhi kebutuhan yang lain atau dengan kata lain kreditur telah berkorban dengan uangnya itu dengan cara meminjamkan kepada pihak lain (debitur). Pengorbanan ini merupakan biaya, dan untuk menutup biaya yang timbul tersebut, maka kreditur menuntut prestasi dari debitur berupa bunga.

Berdasarkan dari uraian singkat di atas, dapatlah disimpulkan arti dari kredit, yaitu merupakan suatu pemberian prestasi oleh suatu pihak kepada pihak lain dan prestasi itu akan dikembalikan lagi pada waktu tertentu yang akan datang dengan disertai kontra prestasi berupa bunga.

Pengertian kredit sesuai Undang-Undang Pokok Perbankan No.2 Tahun 1992 yang kemudian diubah menjadi Undang-Undang No.10 Tahun 1998, memberikan definisi sebagai berikut "Kredit adalah penyediaan uang atau tagihan-tagihan yang dapat disamakan dengan itu berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain, yang mewajibkan pihak peminjam berkewajiban melunasi hutangnya, setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga, imbalan atau pembagian hasil keuntungan."

Sedangkan pengertian kredit menurut Hale (1983) adalah : "Suatu prestasi yang diserahkan pada saat sekarang dengan harapan pada masa yang akan datang akan menerima kontra prestasi."

Dengan demikian, untuk suatu persetujuan kredit diterima, maka harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Terdapat kedua belah pihak serta ada persetujuan pinjam meminjam antar kreditur dengan debitur.
- b. Mempunyai jangka waktu tertentu.
- c. Hak kreditur untuk menuntut dan memperoleh pembayaran serta kewajiban debitur untuk membayar prestasi yang diterima.

Salah satu faktor yang terpenting dalam pemberian kredit adalah kepercayaan, sebagai upaya untuk memperoleh kepercayaan tersebut haruslah sampai pada suatu keyakinan sejauh mana konsep penilaian kredit

dapat terpenuhi dengan baik. Penilaian analisis kredit merupakan kegiatan untuk menilai keadaan calon debitur. Penilaian kredit sangat mempengaruhi kualitas portofolio kredit bank. Analisis kredit merupakan salah satu tahap dalam proses kegiatan perkreditan yang amat penting, yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan bank dalam usaha perkreditannya. Ini pulalah yang membedakan bank dengan rumah gadai. Menurut Hale (1983) menyatakan jika seorang bankir memberikan pinjaman kepada pribadi atau perusahaan, bankir tersebut membutuhkan analisis kredit untuk membantu menentukan resiko yang ada atau yang mungkin terlibat dari pinjaman yang diberikan. Berdasarkan uraian di atas, analisis kredit amat penting karena dapat digunakan untuk :

- a. Menentukan berbagai risiko yang akan dihadapi oleh bank dalam memberikan kredit kepada seseorang atau badan usaha.
- b. Mengantisipasi kemungkinan pelunasan kredit tersebut karena bank telah mengetahui kemampuan pelunasan melalui analisis *cashflow* usaha debitur
- c. Mengetahui jenis kredit, jumlah kredit dan jangka waktu kredit yang dibutuhkan oleh usaha debitur, sehingga bank dapat melakukan penyesuaian dengan struktur dana yang ready for use (melayani *lending demand*)
- d. Mengetahui kemampuan dan kemauan debitur untuk melunasi kreditnya, baik dari sumber pelunasan primer maupun sekunder.

Kepercayaan bank terhadap calon nasabah pada umumnya didasarkan atas keyakinan bank tentang pemenuhan prinsip perkreditan " 5 C" yang dikemukakan oleh Ross, Werterfield dan Jeffrey (1999) yaitu ;

- 1). *Character*. Keinginan nasabah untuk membayar atau memenuhi kewajiban kreditnya.
- 2). *Capacity*. Kemampuan nasabah untuk memenuhi kewajiban kreditnya yang diperoleh dari hasil usahanya.
- 3). *Capital*. Harta atau keuangan yang dimiliki nasabah
- 4). *Collateral*. Aktiva yang dapat dipergunakan untuk melunasi kredit apabila dari hasil usaha tidak mampu melunasi kreditnya.
- 5). *Conditions*. Keadaan perekonomian secara umum.

Selanjutnya menurut Henderson dan Maness (1989), pada dasarnya konsep 5C dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

a. *Character* (watak)

Untuk mengetahui sifat-sifat positif/negatif dari para calon debitur sebagai manajemen/pemilik perusahaan, bank harus melakukan survei, studi dan riset terhadap tingkah laku, terutama sikap/tingkah laku mengenai kemauan dan tanggung jawab (*willingness and responsibility*) atas setiap kewajiban yang diperjanjikan. Perlu diketahui curriculum vitae, keterbukaan, kejujuran, ketekunan, kepribadian, efisiensi, tidak suka berjudi, kesabaran menghadapi sesuatu hal, konsultatif, sifat wirausaha dan sebagainya, sebagai pegangan moral calon debitur.



b. *Capacity* (kemampuan)

Merupakan gambaran mengenai kemampuan calon debitur untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya, kemampuan debitur untuk mencari dan mengkombinasikan resources yang terkait dengan bidang usaha, kemampuan memproduksi barang dan jasa yang dapat memenuhi tuntutan kebutuhan konsumen/pasar. Disamping itu juga kemampuan mengantisipasi variabel dari cashflow usaha, sehingga cashflow tersebut dapat menjadi sumber pelunasan kredit yang utama pembayarannya sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan bersama.

c. *Capital* (modal)

Penilaian pada aspek ini diarahkan pada kondisi keuangan nasabah, yang terdiri dari aktiva lancar (*current assets*) yang tertanam dalam bisnis dikurangi dengan kewajiban lancar (*current liabilities*) disebut modal kerja (*working capital*) dan modal yang tertanam pada aktiva jangka panjang dan aktiva lain-lain. Analisis capital itu dimaksudkan untuk dapat menggambarkan struktur modal (*capital structure*) debitur, sehingga bank dapat melihat modal debitur sendiri yang tertanam pada bisnisnya dan berapa jumlah yang berasal dari pihak lain (kreditur dan *supplier*) agar tanggung jawabnya terhadap kredit dari bank proporsional. Bank harus mengetahui *debt to equity ratio*, yaitu besarnya seluruh hutang debitur dibandingkan dengan seluruh modal

dan cadangan perusahaan serta likuiditas perusahaan (likuiditas, solvabilitas dan profita-bilitas).

d. *Collateral* (jaminan)

Collateral adalah jaminan kredit yang mempertinggi tingkat keyakinan bank bahwa debitur dengan bisnisnya mampu melunasi kredit, dimana agunan merupakan jaminan tambahan jika bank menganggap aspek-aspek yang mendukung usaha lemah. Jaminan tambahan ini terlepas dari objek kredit dan dapat berupa kekayaan lain dari debitur atau jaminan pihak ketiga.

e. *Condition* (kondisi)

Kondisi yang mempersyaratkan adalah bahwa kegiatan usaha debitur mampu mengikuti fluktuasi ekonomi baik dalam negeri maupun luar negeri, dan usaha masih mempunyai prospek kedepan selama kredit masih dinikmati oleh debitur. Jika dapat lebih 3 tahun kedepan kegiatan bidang usaha masih layak dan prospektif.

Di samping konsep 5 C tersebut di atas Henderson dan Maness (1989) juga menambahkan apa yang disebut dengan kriteria " *5P Principles* " yaitu sebagai berikut :

a. *Porpose*

Ini merupakan penilaian terhadap maksud permohonan kredit dari calon debitur agar penggunaan jumlah atau jenis kredit tersebut terarah, aman

dan produktif serta membawa manfaat bagi pengusaha, masyarakat, bank dan otorita moneter.

b. *People*

Penilaian yang harus dilakukan terhadap calon debitur antara lain mitra usahanya, orang/lembaga yang membackup debitur, *customer* dan *suppliers* yang sangat penting dalam menunjang kegiatan usaha calon debitur.

c. *Protection*

Bilamana usaha debitur mengalami kegagalan, bank sudah harus terlindungi dengan baik dari kesulitan penyelesaian kreditnya, dan bank harus mempunyai alternatif penyelesaian dengan agunan yang dikuasai dan pengikatan yuridis sesuai ketentuan yang berlaku.

d. *Payment*

Penilaian juga harus dilakukan terhadap sumber-sumber pelunasan primer dan sekunder, sehingga peta pelunasan (*roadmap repayment*) dan kemungkinan penyelesaian kredit dapat dilaksanakan tanpa kesulitan. Ini berkaitan dengan cashflow perusahaan dan variabel yang mempengaruhinya, sehingga akan lebih jelas bagaimana posisi *cash in dan cash out*, yang menggambarkan apakah perusahaan mengalami likuiditas usaha atau tidak.

e. *Perspective*

Posisi usaha debitur pada waktu yang akan datang mampu mengikuti kondisi ekonomi, keuangan dan fiskal. Ini berarti merupakan proyeksi perbandingan risiko dan *cashflow* perusahaan.

## **2. Pengendalian Penjualan kredit**

Pengendalian intern atas penjualan kredit, dimulai sebelum adanya persetujuan penerimaan barang atau jasa dan berakhir dengan adanya penerimaan hasil penjualan berupa kas. Dengan demikian maka prosedur pengendalian penjualan kredit sangat erat kaitannya dengan penerimaan kas, dan penjualan kredit merupakan elemen modal kerja yang selalu dalam keadaan berputar secara terus menerus dalam rantai perputaran modal kerja.

Karena resiko tidak tertagihnya suatu penjualan kredit adalah suatu kerugian bagi perusahaan, maka tindakan yang diambil manajemen melalui tiga bidang pengendalian yang umum, ketiga bidang dimaksud sebagaimana yang dikemukakan oleh Wilson (1986) meliputi :

1. Pemberian Kredit. Kebijaksanaan dan syarat penjualan harus tidak menghalangi penjualan pada pelanggan yang sehat keadaan keuangannya, dan juga tidak boleh menimbulkan kerugian yang besar karena adanya penjualan kredit yang berlebihan.

2. Penagihan. Apabila telah diberikan kredit, harus dilakukan usaha untuk memperoleh pembayaran yang sesuai dengan syarat penjualan dalam waktu yang wajar.
3. Penetapan dan penyelenggaraan pengendalian intern yang layak. Meskipun Prosedur pemberian kredit dan penagihan telah diadministrasikan dengan baik atau dilakukan secara wajar, ini tidak menjamin ataupun memastikan, bahwa semua penyerahan menurut faktur atau difaktur sebagaimana mestinya, kepada para pelanggan dan bahwa penerimaan memang benar-benar masuk kedalam rekening bank perusahaan . Harus diberlakukan suatu sistem pengendalian intern yang memadai. (Wilson, 1986)

Di dalam suatu perusahaan apabila penjualan sebagian besar dilakukan secara kredit, maka diperlukan adanya suatu fungsi atau bagian kredit yang dipimpin oleh seorang manajer kredit. Secara umum tugas bagi seorang manajer kredit adalah mendorong pengembangan suatu sistem penjualan kredit yang dapat memperbesar volume penjualan dan mencegah seminimal mungkin resiko tidak tertagihnya penjualan kredit.

Suatu alat ukur yang bersifat standar dalam mengukur efisiensi sistem pengendalian penjualan kredit, menurut Heckert dan Wilson seperti dikemukakan dalam bukunya *controllership*, adalah sebagai berikut:

- b. Hubungan penjualan kredit dengan penjualan total digunakan untuk mengetahui pengaruh dari penjualan kredit terhadap volume penjualan selama periode tertentu.
- c. Hubungan kerugian penjualan kredit, sanksi, dengan penjualan kredit. Pengukuran ini menggambarkan kebijaksanaan penjualan kredit, longgar atau tidak. Kerugian yang besar menunjukkan kebijaksanaan kredit yang terlalu longgar.
- d. Prosentase penagihan yang menunjukkan hubungan antara jumlah penjualan kredit yang ditagih selama satu periode dengan saldo penjualan kredit pada awal periode.
- e. Umur rata-rata penjualan kredit menunjukkan hubungan antar waktu rata-rata peredaran penjualan kredit.
- f. Prosentase penunggakan, mengukur banyaknya debitur dalam jumlah penjualan kredit yang telah jatuh tempo.
- g. Prosentase penolakan, merupakan data yang menunjukkan proporsi permintaan kredit yang ditolak. (Wilson, 1986).

Standar-standar pengukuran tersebut mempunyai pengaruh langsung atas sistem pengendalian penjualan kredit, karena dapat menyediakan sarana kepada manajer kredit untuk memperbaiki pelaksanaannya, oleh karena itu tolak ukur ini menjadi sangat relevan, untuk digunakan sebagai metode analisis dalam membahas penelitian ini.

## **E . Pengelolaan Penjualan kredit**

Di dalam kegiatan manajemen penjualan kredit mencakup berbagai hal sebagai berikut:

### **1. Perencanaan Jumlah dan pengumpulan penjualan kredit**

Rencana jumlah penjualan kredit pada waktu yang akan datang disusun berdasarkan budget penjualan dengan memperhatikan persyaratan pembayaran yang ditawarkan perusahaan dan kebiasaan para pelanggan membayar utangnya. Besarnya rencana penjualan kredit akan terpengaruh dari sejumlah resiko penjualan kredit berupa penjualan kredit yang tidak tertagih (penjualan kredit ragu-ragu) yang diestimasikan oleh pihak perusahaan.

Disamping besarnya penjualan kredit maka dengan memperhatikan kebiasaan para pelanggan membayar utangnya dapat direncanakan pengumpulan penjualan kredit pada saat tertentu pada waktu yang akan datang.

### **2. Pengendalian Penjualan kredit**

Untuk melaksanakan pengendalian penjualan kredit secara ketat perlu dilaksanakan hal-hal:

**a. Penyaringan Pelanggan.** Untuk menekan serendah mungkin resiko kredit berupa tidak terbayarnya kredit yang telah diberikan kepada para

pembeli/pelanggan perlu diadakan penyaringan langganan kredit dengan mempertimbangkan berbagai faktor antara lain:

- (a) Adanya suatu kesanggupan secara jujur untuk membayar kredit yang telah diterima oleh pelanggan.
- (b) Adanya kemampuan pelanggan yang diukur secara subyektif oleh pihak perusahaan.
- (c) Adanya ikatan atau jaminan untuk keamanan dari resiko kredit baik berupa surat-surat penting maupun benda yang ada nilainya dari pelanggan yang diberi kredit.

Dengan syarat-syarat tersebut tidak semua pelanggan akan dapat dilayani penjualan kredit, tetapi setidaknya-tidaknya ada penyaringan sehingga ada harapan pada waktu yang akan datang penjualan kredit-penjualan kredit yang terjadi akibat penjualan kredit dapat tertagih.

**b. Penentuan Risiko kredit.** Dari beberapa pengalaman tahun-tahun sebelumnya dapat ditentukan besarnya resiko kredit berupa tidak terbayarnya kredit yang telah diberikan para langganan pada setiap periode tertentu. Sehingga merupakan informasi bagi manajemen keuangan untuk kemudian direncanakan penyediaan cadangan penghapusan penjualan kredit atau sekaligus diperhitungkan didalam rencana pengumpulan penjualan kredit pada setiap saat didalam satu periode.

**c. Penentuan potongan-potongan.** Dalam memberikan rangsangan bagi pelanggan, agar membayar pada waktu yang ditetapkan, maka perlu



diberi potongan- potongan bagi pelanggan yang membayar pada batas tertentu yang ditetapkan.

Contoh:

Syarat pembayaran ; 2/30, net 30 dan ditambah biaya bila lebih dari 30 hari. Adapun maksudnya sebagai berikut:

Bagi pelanggan yang membayar kreditnya dalam waktu 20 hari dari pengenalan barang, diberi potongan 2 % dari besarnya beban kredit dan pembayaran sesudah 20 hari sampai selama-selamanya 30 hari tidak diberi potongan, tetapi bila lebih dari 30 hari diberikan biaya administrasi penagihan.

**d. Pelaksanaan administrasi yang berhubungan dengan penarikan kredit.** Pada umumnya penagihan yang terlambat karena kelalaian dalam penyerahan faktur kepada langganan dan tertundanya pengiriman pemberitahuan, atau karena hal itu mungkin tidak dikerjakan sama sekali. Menurut pengalaman penulis adalah sangat biasa bahwa sahnya faktur-faktur baru dikirimkan beberapa minggu setelah penyerahan barang, jika kondisi seperti ini terjadi maka perusahaan tentu tidak punya harapan untuk menarik tagihan pada waktu yang semestinya diproses dan siap untuk dibayar.

Pada era komputer sekarang ini acapkali surat pemberitahuan itu berkurang nilainya karena dianggap sebagai sepucek kertas yang berlebihan, tetapi berdasarkan pengalaman dalam penarikan penjualan kredit hal tersebut tidaklah benar. Surat pemberitahuan mempunyai dua fungsi yang

berguna pertama, surat pemberitahuan tersebut menjamin bahwa rekening yang ada dalam buku milik perusahaan dan milik langganan selalu sesuai satu dengan yang lain, kedua surat ini merupakan langkah pertama dalam mendesak langganan agar membayar utangnya. Apabila langganan tidak membayar utangnya dalam jangka waktu kredit yang telah ditentukan maka harus ada tindak lanjut yang berlaku otomatis sampai utang itu dibayar. Surat pemberitahuan itu merupakan langkah pertama dalam proses ini yang kemudian harus diikuti terus menerus dengan surat menyurat, panggilan-panggilan telepon pribadi dan sebagainya. Sampai akhirnya penjualan kredit harus diserahkan kepada pengacara atau badan-badan lain yang mengurus penarikan penjualan kredit.

#### **F. Penyelamatan Penjualan kredit**

Menurut ketentuan bank Indonesia sesuai Surat Edaran Nomor 11/3/UPK, tanggal 18 September 1978, ditinjau dari kemampuan nasabah bank sehubungan dengan kewajiban keuangannya kepada bank dalam arti pembayaran utang pokok dan bunga atau yang disebut *kolektibilitas*, maka debitur bank dapat dibedakan menjadi empat golongan, yaitu lancar, kurang lancar, diragukan, dan macet.

Debitur yang sudah dikategorikan diragukan dan macet perlu perhatian khusus dari pihak kreditur untuk mengadakan tindakan penyelamatan, upaya penyelamatan dilakukan bilamana kreditur melihat masih ada kemungkinan memperbaiki kondisi usaha dan keuangan debitur. Disamping itu harta

jaminan yang dikuasai kreditur masih cukup besar nilainya, serta mudah dicairkan tanpa harus menurunkan harganya secara besar-besaran

### **1. Sikap para Debitur**

Rasa tidak senang debitur terhadap kasus kredit bermasalah mereka akan lebih tampak apabila hubungan kerja sama bisnis mereka dengan bank telah terjalin lama. Dalam hal ini, mereka merasa khawatir kalau kasus kredit bermasalah itu tidak hanya akan mempengaruhi reputasi bisnis mereka melainkan juga reputasi relasi bisnis yang telah memperkenalkan mereka kepada bank.

Berikut ini disajikan beberapa bentuk khas reaksi debitur yang sering muncul dalam kasus kredit bermasalah :

#### *a. Bersikap Defensif*

Sikap defensif adalah adalah salah satu bentuk reaksi spontan yang umum dilakukan oleh setiap makhluk Tuhan apabila mereka menghadapi bahaya, ancaman, serangan, problem atau sesuatu yang tidak menyenangkan. Oleh karena itu bank harus dapat memaklumi apabila debitur bersikap defensif pada saat diberi tahu bahwa karena perkembangan kondisi kegiatan usaha dan keuangan mereka yang kurang menguntungkan, mutu kredit yang mereka terima menurun. Oleh debitur pemberitahuan bank itu dapat diterjemahkan sebagai "*peringatan*", bahwa mereka harus menyiapkan dana untuk melunasi kredit. Dengan demikian mereka harus bersiap-siap untuk

menghadapi kesulitan likuiditas keuangan, karena sebagian dana modal kerja mereka ( yang mungkin jumlahnya sudah pas-pasaan ) akan dikuras habis untuk melunasi kredit.

Untuk melunakkan sikap defensif itu, bank harus lebih hati-hati dalam mengajukan berbagai macam pertanyaan, terlebih lagi apabila pertanyaan tadi bersangkutan dengan penurunan prestasi usaha dan kondisi keuangan. Pertanyaan yang bernada menghakimi, menuduh atau mencurigai harus dihindari.

*b. Heran dan terkejut*

Heran atau terkejut adalah salah satu bentuk khas reaksi pertama debitur, apabila bank memberitahu bahwa mutu kredit yang mereka terima tidak dapat lagi memenuhi standar mutu yang ditentukan bank, reaksi tersebut terutama muncul apabila kredit bermasalah baru dalam tahap bentuk gejala, sehingga seringkali terjadi beda pendapat antara bank dan debitur. Bank yang bersikap hati-hati (*prudent approach*) akan melakukan tindakan preventif terhadap gejala penurunan dalam kegiatan usaha dan kondisi keuangan debitur mereka. Mereka tidak akan membiarkan penurunan kegiatan usaha dan kondisi keuangan debitur berkembang menjadi lebih parah sehingga membahayakan likuiditas perusahaan itu. Oleh karena itu mereka akan membicarakan hal tadi dengan debitur, serta mencarikan jalan keluar yang terbaik.

Dilain pihak, bagi debitur yang telah bertahun-tahun mengalami pasang surutnya perkembangan kegiatan usaha dan kondisi keuangan perusahaan, penurunan kondisi kegiatan usaha dan keuangan bukan hal yang baru. Mereka telah seringkali mengalami hal tadi dan sering pula berhasil mengatasinya.

*c. Sensitif*

Ada kemungkinan debitur telah mengetahui kesulitan usaha dan likuiditas keuangan yang sedang dihadapi perusahaan mereka, jauh sebelum bank memberitahukan hal itu. Oleh karena kondisi perusahaan yang suram itu, acapkali sebelum bank mendekati mereka untuk membicarakan hal itu kondisi mental mereka sudah kalut. Mereka menjadi sensitif. Sikap mereka eksplosif, mudah tersinggung atau gampang marah. Dalam hal seperti itu, *account officer*, yang telah lama berhubungan dengan debitur, harus dapat menyimpulkan apakah debitur yang bersangkutan memang mempunyai sifat pemarah atau menjadi sensitif karena kondisi perusahaannya tidak menguntungkan. Bagaimana bank bersikap selanjutnya akan ditentukan dari kesimpulan tadi. Apabila sikap sensitif itu timbul karena kondisi perusahaan menurun, bank wajib meyakinkan debitur bahwa problem tadi bukan hanya problem mereka sendiri.

*d. Konfrontatif*

Sikap Konfrontatif hampir mirip dengan sikap defensif, yaitu tidak mau bekerja sama dengan bank untuk menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi debitur. Perbedaan sikap Konfrontatif dengan defensif adalah dalam sikap Konfrontatif debitur mencoba mencari-cari kesalahan bank, sehingga mereka dapat memberikan pesan bahwa bank ikut bertanggung jawab atas timbulnya kesulitan yang sedang mereka hadapi. Sebagai contoh, apabila sebelum menurunnya kondisi keuangan perusahaan, bank pernah memberikan suatu saran, mereka akan mencoba mengaitkan saran tadi dengan kesulitan mereka.

e. *Menyerahkan penyelesaian masalah pada bank*

Sikap menyerah seribu kali muncul karena debitur telah merasa putus asa untuk memperbaiki kondisi kegiatan usaha maupun keuangan perusahaan mereka yang terpuruk. Sering kali sikap ini menjadi pilihan terbaik bagi debitur dan kreditur untuk menyelesaikan kasus kredit yang bermasalah yang mereka hadapi. Walaupun demikian, oleh karena kondisi perusahaan sudah terlalu parah, biasanya jumlah nilai harta yang dimiliki debitur (termasuk harta jaminan) tidak cukup untuk menutup jumlah saldo kredit dan bunga yang tertunggak. Dalam keadaan seperti itu, pilihan terbaik bagi bank adalah bersedia menanggung kerugian dengan jalan hanya menerima

pembayaran kembali sebagian dari jumlah kredit dan bunga yang tertunggak.

## **2. Rencana dan Strategi Penyelamatan Kredit**

Untuk melaksanakan tugas penyelamatan kredit dengan baik, bank wajib menyusun rencana kerja secara professional. Sasaran upaya penyelamatan upaya yang akan dilakukan perlu diformulasikan dengan jelas, kemudian disusun strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Disamping itu, bank harus sadar bahwa pada kenyataannya penyelesaian sebagian besar kasus kredit bermasalah yang pernah terjadi di Negara manapun membutuhkan waktu yang cukup lama dan sering kali juga memakan biaya yang tinggi.

### *a. Sasaran yang ingin dicapai*

Sasaran jangka pendek rencana penyelamatan kredit bermasalah adalah memperkuat posisi tawar menawar bank terhadap debitur. Hal itu diperlukan karena dalam hampir semua kasus kredit bermasalah bank berada pada posisi yang kurang menguntungkan. Dalam kasus kredit bermasalah, sebagian atau seluruh dana kredit telah ditarik debitur, sedangkan gambaran tentang kepastian pengembalian kredit itu tidak menentu.

Sasaran jangka menengah yang ingin dicapai bank adalah dalam jangka waktu yang wajar bank berhasil menarik kembali saldo kredit dan bunga yang terutang debitur sebanyak mungkin. Kondisi ideal

yang diinginkan bank dan debitur adalah dana pelunasan kredit itu nantinya diperoleh debitur dari sumber dana intern mereka tanpa harus menjual harta operasional dan tidak mengganggu jalannya operasi perusahaan.

Bank juga wajib menilai apakah pada masa yang akan datang perusahaan debitur dapat beroperasi secara menguntungkan dan mampu memperbaiki likuiditas keuangannya. Hanya bila likuiditas keuangan mereka sehat kembali, debitur dapat diharapkan mampu melunasi utang-utangnya.

*b. Strategi untuk mencapai sasaran*

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan untuk mencapai sasaran dalam menyusun strategi penyelamatan kredit :

1. Cara penerapan strategi itu nantinya harus fleksibel. Hal itu diperlukan karena selama proses penyelamatan kredit seringkali terjadi perubahan, baik yang bersifat mendukung keberhasilan upaya bank, maupun yang lebih memperparah keadaan.
2. Pelaksanaan strategi penyelamatan harus dimonitor terus menerus. Bank wajib mengevaluasi apakah strategi tersebut masih sesuai dengan perkembangan kondisi perusahaan debitur, termasuk kegiatan usaha, keuangan dan manajemen mereka. Untuk



mempermudah tugas itu, diperlukan adanya laporan berkala tentang perkembangan mutu kredit dari eksekutif bank atau tim eksekutif yang ditugaskan menangani kasus. Bilamana terjadi perubahan yang berarti, bank hendaknya mengadakan peninjauan kembali strategi penyelamatan kredit yang telah dijalankan, bilamana perlu diadakan revisi.

3. Semua rencana, keputusan, dan hasil sementara yang dicapai selama proses penyelamatan kredit hendaknya dituangkan dalam bentuk dokumen tertulis, kalau perlu dilegalisasi di depan notaris.

### **3. Organisasi pelaksana upaya penyelamatan**

Dikalangan pakar manajemen perbankan, hingga dewasa ini belum terdapat persamaan pendapat tentang bagaimana bank mengorganisir pelaksanaan upaya penyelamatan kredit bermasalah. Disamping itu, belum terdapat persamaan pendapat tentang siapa yang paling tepat melaksanakan tugas itu. Hingga dewasa ini terdapat tiga macam pendapat pendapat tentang hal tersebut. Pendapat pertama mengatakan segogyanya Account Officer yang menangani kredit bermasalah tersebut sejak pakar analisis kredit melaksanakan upaya penyelamatan. Pendapat lain menyatakan, karena untuk melaksanakan upaya penyelamatan kredit dengan baik diperlukan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman

khusus, maka bank perlu membentuk satu kesatuan eksekutif khusus untuk menangani tugas itu. Pendapat menyatakan bahwa bagaimana bank akan mengorganisir upaya penyelamatan kredit bermasalah, dan siapa yang dianggap paling tepat untuk melaksanakannya akan ditentukan oleh kondisi masalah yang sedang dihadapi.

*a. Account Officer*

Dalam organisasi bank *account officer* adalah karyawan bank yang paling banyak pengetahuannya tentang kredit yang bermasalah, debeturnya, dan perusahaan mereka. Hal itu akan lebih terasa lagi apabila mereka juga yang melakukan analisis kredit, pada saat permintaan kredit itu diajukan. Sejak kredit diberikan, *account officer* diberi tugas oleh pimpinan bank untuk memonitor perkembangan mutu kredit. Mereka adalah petugas utama bank yang ditugaskan menyusun laporan, pendapat dan saran serta bebbagai macam data dan informasi penting yang bersangkutan dengan kredit, debitur, dan perusahaan debitur untuk bahan masukan arsip dokumen kredit.

Salah satu kelemahan penugasan *account officer* untuk melaksanakan upaya penyelamatan kredit adalah faktor keterbatasan pengetahuan dan pengalaman mereka dalam bidang penanganan kredit bermasalah. Selain itu adanya kemungkinan timbul reaksi emosional mereka terhadap kasus yang sedang ditangani. Reaksi

seperti itu bisa menjadi penghalang upaya bank menyelamatkan kredit.

*b. Satuan Eksekutif Sebagai Pelaksana*

Upaya penyelamatan kredit bermasalah membutuhkan hari dan jam kerja yang panjang. Selama hari kerja itu mereka, yang ditugaskan menjalankan pekerjaan ini akan melakukan banyak kegiatan yang menuntut konsentrasi waktu, tenaga dan pikiran. Disamping itu upaya penyelamatan kredit bermasalah menuntut berbagai macam keahlian, pengalaman dan keterampilan yang biasanya tidak dapat dipenuhi hanya oleh satu orang eksekutif. Untuk mengumpulkan keahlian, pengalaman dan keterampilan tersebut sedapat mungkin bank membentuk satu tim pelaksana, yang anggotanya terdiri dari gabungan beberapa eksekutif dan pakar. Dalam kasus kredit besar bermasalah, tidak jarang beberapa orang diantara anggota tim itu harus didatangkan dari luar bank.

Dalam bukunya *Managing Problem Loans* yang diterbitkan oleh Bank Administration Institute, Rolling Meadows, Illinois, USA, 1992, Michael Groves FCA mengutarakan agar dapat melaksanakan upaya penyelamatan kredit bermasalah dengan baik, para pelaksananya dituntut memiliki kualifikasi berikut :

- 1) Pengetahuan tentang kebijaksanaan pokok pemberian kredit yang digariskan bank yang bersangkutan, termasuk pedoman umum penanganan kredit bermasalah mereka.
- 2) Kemampuan mengambil keputusan secara cepat dan tepat
- 3) Daya analisis yang tajam
- 4) Kemampuan bernegosiasi
- 5) Kemampaun berkomunikasi
- 6) Pengalaman dalam bidang perkreditan
- 7) Kemampuan manajemen

Disamping pengetahuan dan kemampuan tersebut diatas, para pelaksana upaya penyelamatan kredit harus mempunyai pengetahuan dasar tentang hukum perdata dan peraturan perbankan.

#### **4. Upaya Penyelamatan**

Jika bank telah memutuskan untuk melakukan tindakan penyelamatan (*rescue*), tentu saja tergantung dari kesulitan yang dihadapi oleh nasabah, maka pilihan tindakan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

##### *a. Rescheduling*

Kebijaksanaan ini berkaitan dengan jangka waktu kredit sehingga keringanan yang dapat diberikan adalah :

1. Memperpanjang jangka waktu kredit.

2. Memperpanjang jangka waktu angsuran, misalnya semula angsuran ditetapkan setiap 3 bulan, kemudian menjadi 6 bulan.
3. Penurunan jumlah untuk setiap angsuran yang mengakibatkan perpanjangan jangka waktu kredit.

b. *Reconditioning*

Dalam hal ini bantuan yang diberikan adalah berupa keringanan atau perubahan persyaratan kredit, antara lain :

- 1). Kapitalisasi bunga, yaitu bunga dijadikan utang pokok sehingga nasabah untuk waktu tertentu tidak perlu membayar bunga tetapi nanti utang pokoknya dapat melebihi plafon yang disetujui.
- 2). Penundaan pembayaran bunga, yaitu bunga tetap dihitung, tetapi penagihan atau pembebanannya kepada nasabah tidak dilaksanakan sampai nasabah mempunyai kesanggupan.
- 3). Penurunan suku bunga, yaitu dalam hal nasabah dinilai masih mampu membayar bunga pada waktunya, tetapi suku bunga yang dikenakan terlalu tinggi untuk tingkat aktivitas dan hasil usaha pada waktu itu.
- 4). Pembebasan bunga, yaitu dalam hal nasabah memang dinilai tidak sanggup membayar bunga karena usaha nasabah hanya mencapai tingkat kembali pokok (break even). Pembebasan bunga ini dapat untuk sementara, selamanya ataupun seluruh utang bunga.

- 5). Pengkonversian kredit jangka pendek menjadi kredit jangka panjang dengan syarat yang lebih ringan.

c. *Restructuring*

Tindakan yang dapat diambil dalam rangka *Restructuring* adalah :

1. Tambahan Kredit (*Injection/Nursery Operation*)

Apabila nasabah kekurangan modal kerja, maka perlu dipertimbangkan penanaman modal kerja, demikian juga dalam hal investasi, baik perluasan maupun tambahan investasi.

2. Tambahan Equity

Apabila tambahan kredit memberatkan nasabah, sehubungan dengan pembayaran bunganya, maka perlu dipertimbangkan tambahan modal sendiri yang berupa :

- a. Tambahan modal dari pihak bank dengan cara :

- (i) Penambahan/ penyeteroran uang (fresh money)
- (ii) Konversi utang nasabah, baik utang bunga, utang pokok atau keduanya.

- b. Tambahan dari pemilik.

Kalau bentuk perusahaannya adalah PT, maka tambahan modal ini dapat berasal dari pemegang saham maupun pemegang saham baru atau kedua-duanya.

d. *Kombinasi*

Tindakan penyelamatan dapat juga merupakan kombinasi, misalnya *rescheduling* dengan *reconditioning*, *rescheduling* dengan *Restructuring*, dan *reconditioning* dengan *restructuring* serta gabungan dari *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*.

### **G. Kerangka Pemikiran**

Dasar pemikiran dari penelitian ini dilandasi bahwa begitu besar penerimaan penjualan kredit yang terjadi setiap bulannya, sehingga sangat berpengaruh pada likuiditas perusahaan. Penelitian ini diawali dari laporan PT Bosowa Berlian Motor baik tentang penjualan maupun laporan keuangan konsolidasi perusahaan atas pengelolaan 34 cabang di Indonesia bagian timur .

PT Bosowa Berlian Motor adalah merupakan dealer resmi Mitsubishi di Indonesia bagian timur yang masih menjalankan fungsinya, sebagai penyalur kendaraan Mitsubishi dan juga menyalurkan kredit dalam bentuk kendaraan, fungsi ini tentu ikut berperan dalam percepatan pembangunan dikawasan khususnya dalam bidang transportasi. Peran serta PT Bosowa Berlian Motor tentu diharapkan dapat membantu adanya segmen pasar yang tidak tidak bisa terlayani dari pihak perbankan karena soal administrasi, uang muka dan sebagainya, sehingga kebijakan diperlukan dalam pelayanan yang maksimal. Adanya kebijakan-kebijakan yang timbul

dalam setiap penyaluran kredit akan mempengaruhi kinerja keuangan, maka dibutuhkan suatu analisis untuk mengetahui sampai sejauh mana gambaran yang jelas tentang faktor-faktor penghambat atau penyebab menurunnya kinerja keuangan, untuk dijadikan sebagai dasar dalam penelitian ini. Berdasarkan kerangka dasar di atas, maka kerangka pemikiran penelitian ini ialah:



**GAMBAR : KERANGKA PEMIKIRAN**