

## Membangun Hubungan Pelanggan Jangka Panjang Melalui Manajemen Piutang Usaha di PT XYZ

Tan Juan Michael<sup>1</sup>, C. Susmono Wdagdo<sup>\*2</sup>

<sup>1,2</sup> Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Indonesia  
Email: [tanjung.21510111@student.stiepari.ac.id](mailto:tanjung.21510111@student.stiepari.ac.id)<sup>1</sup>, [susmonowidagdo@stiepari.ac.id](mailto:susmonowidagdo@stiepari.ac.id)<sup>\*2</sup>

**\*Corresponding Author**

| Article Info                                                                                                                                                                                                                                                                | ABSTRACT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Article history:</b></p> <p>Received: April 2026<br/> Revised: May 2026<br/> Accepted: June 2026</p> <hr/> <p><b>Keywords:</b></p> <p>Accounts Receivable Management,<br/> Customer Relationship Performance,<br/> Sales Force Orientation,<br/> Internal Control</p> | <p><i>This research aims to explore and evaluate the integration between accounts receivable management practices and customer relationship performance at PT XYZ. To date, the primary challenge for the company in controlling credit risk is not merely ensuring that payments are received from debtors, but also maintaining the customers' willingness to continue credit transactions in the future. However, a gap often occurs where the collection function operates rigidly, neglecting the role of the sales force's relationship orientation as a mediator. Utilizing a descriptive qualitative method, this study gathered data through in-depth interviews with all Heads of Departments including Finance, Sales, Marketing, and Operations supplemented by observation and documentation studies. The findings reveal that internal control over accounts receivable at PT XYZ has not been effectively integrated with efforts to sustain customer relationship continuity. There are three key findings identified: first, the existence of rigid functional silos between the Finance Department, which prioritizes cash flow, and the Sales Department, which focuses on expansion; second, the reluctance of the sales force to engage in the collection process due to concerns about damaging their rapport or professional image with clients; and third, credit approval analysis policies that still overlook the "Character" aspect of customers and their long-term relationship history. The study concludes that such managerial rigidity risks stifling future profit potential. Consequently, it is recommended that PT XYZ adopt a holistic credit policy and empower its sales force as diplomatic facilitators within the collection process to strike a balance between financial discipline and customer satisfaction.</i></p> |



### 1. PENDAHULUAN

Penjualan secara kredit merupakan salah satu strategi yang paling sering digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan volume penjualan dan daya saing di pasar [1]. Melalui praktik ini, perusahaan memberikan kelonggaran kepada pelanggan berupa "beli sekarang, bayar nanti" yang secara otomatis memunculkan akun piutang usaha di dalam neraca keuangan [2]. Piutang usaha ini pada umumnya merupakan bagian terbesar dari aktiva lancar suatu entitas bisnis, sehingga pengelolaannya menjadi sangat krusial bagi kelangsungan hidup Perusahaan [3]. Pilihan untuk menggunakan penjualan kredit alih-alih pembayaran tunai menuntut pertimbangan dan kehati-hatian yang ekstra karena melibatkan risiko penundaan arus kas masuk. Meskipun penjualan kredit dapat mendongkrak pendapatan, hal ini juga membawa risiko bawaan yang signifikan, yaitu risiko piutang tak tertagih (*bad debt*) [4]. Jika piutang tidak dikelola dan dikendalikan dengan baik, perusahaan dapat mengalami

kerugian besar yang berujung pada menurunnya profitabilitas serta terganggunya arus kas operasi masa depan [5]. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan perhatian khusus dan mengimplementasikan berbagai strategi serta pengendalian internal yang ketat untuk mengelola piutang tak tertagih agar operasional perusahaan tetap berjalan secara efektif [6].

Selama ini, pengelolaan piutang usaha sering kali hanya dipandang dari sudut pandang murni keuangan atau akuntansi, mengabaikan fakta bahwa proses penagihan sangat bersinggungan dengan interaksi pelanggan [7]. Pada kenyataannya, tantangan utama dalam mengendalikan risiko kredit bukan hanya sekadar memastikan pembayaran diterima, melainkan juga menjaga dan mempertahankan kebutuhan transaksi kredit di masa depan dengan pelanggan [8]. Kinerja dari aset piutang ini sejatinya merupakan barometer dari kualitas layanan pelanggan (*customer service*) yang diberikan oleh Perusahaan [9]. Di sinilah muncul sebuah kesenjangan (*gap*) utama dalam literatur penjualan, di mana belum banyak penelitian yang secara spesifik menghubungkan pengelolaan piutang usaha dengan kinerja tenaga penjualan (*salesperson*) yang berfokus pada pelanggan [7]. Mayoritas penelitian masih berpusat pada dampak makro keuangan, dan sangat mengabaikan bagaimana manajemen piutang berdampak pada upaya membangun hubungan jangka panjang yang berkelanjutan dengan klien. Padahal, tenaga penjualan adalah garda terdepan yang berinteraksi dengan pelanggan, sehingga peran orientasi hubungan tenaga penjualan (*salesperson relationship orientation*) sangat berpotensi menjadi fasilitator atau mediator krusial antara kebijakan piutang dan kinerja hubungan pelanggan.

Untuk menjembatani kesenjangan teoritis dan praktis tersebut, diperlukan sebuah investigasi mendalam pada tingkat operasional mikro perusahaan. Perlu dikaji secara langsung bagaimana proses pengelolaan piutang memengaruhi cara tenaga penjualan membina loyalitas dan kepercayaan klien tanpa mengorbankan arus kas entitas bisnis. Oleh karena itu, penelitian kualitatif di PT XYZ menjadi sangat relevan untuk mengeksplorasi dinamika antara departemen keuangan yang mengurus piutang dan tenaga penjualan yang mengurus kelangsungan hubungan klien. Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana integrasi antara praktik manajemen piutang usaha dan orientasi hubungan tenaga penjualan di PT XYZ, serta bagaimana peran tenaga penjualan dalam memediasi proses penagihan piutang agar tetap sejalan dengan upaya mempertahankan kinerja hubungan pelanggan jangka panjang?

## 2. METODE

### 2.1. Manajemen Piutang Usaha Secara konseptual

Piutang usaha (*Accounts Receivable*) timbul sebagai akibat dari penyerahan barang atau jasa secara kredit kepada pihak lain yang diharapkan dapat diubah menjadi uang tunai di masa mendatang [10]. Piutang diakui sebagai janji tertulis dari pembeli untuk membayar sejumlah uang atas barang atau jasa yang telah mereka terima. Sebagai salah satu elemen utama dalam aset lancar [11], pengelolaan piutang tidak hanya berkaitan dengan pencatatan akuntansi semata, melainkan merupakan fungsi vital dalam manajemen modal kerja yang berdampak langsung terhadap likuiditas dan nilai perusahaan di mata para pemegang saham [12]. Tujuan utama dari manajemen piutang adalah meminimalkan risiko kerugian yang timbul dari piutang tak tertagih yang dapat mengurangi kekayaan dan laba Perusahaan [13]. Pengelolaan yang efektif mencakup perancangan prosedur pengendalian internal yang baik, seleksi pemberian kredit, serta prosedur penagihan yang disiplin tanpa merusak hubungan baik dengan debitur [14]. Kegagalan dalam mengelola piutang tidak hanya menyebabkan kerugian finansial dari *bad debt*, namun juga mengindikasikan adanya kelemahan dalam pelayanan dan administrasi perusahaan secara keseluruhan [15], [16].

### 2.2. Orientasi Hubungan dan Kinerja Tenaga Penjualan

Orientasi hubungan (*relationship orientation*) mengacu pada kecenderungan dan upaya tenaga penjualan dalam membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan pelanggan [17]. Dalam konteks B2B (*Business-to-Business*) atau penjualan bernilai tinggi, fokus seorang *salesperson* tidak lagi sekadar pada transaksi jual-beli jangka pendek, melainkan bergeser pada penyelesaian masalah pelanggan dan bertindak sebagai konsultan [18]. Orientasi ini terbukti secara empiris meningkatkan kinerja terkait pelanggan (*customer-related performances*), seperti kepuasan, loyalitas, dan niat pembelian ulang [19]. Keterlibatan tenaga penjualan dalam manajemen piutang sering kali menjadi area yang kompleks [20]. Di satu sisi, tenaga penjualan

didorong oleh target volume penjualan, namun di sisi lain, mereka dituntut untuk ikut serta memantau atau mengelola fasilitas kredit pelanggan agar piutang dapat tertagih. Orientasi pelanggan yang dimiliki oleh tenaga penjualan dapat bertindak sebagai mediator yang krusial; jika dikelola dengan baik, proses penagihan piutang tidak akan dianggap sebagai bentuk permusuhan oleh pelanggan, melainkan sebagai kelanjutan dari layanan pelanggan (*customer service barometer*) yang profesional dan kooperatif [21].

Untuk mengonfirmasi bahwa efektivitas manajemen piutang usaha berkorelasi nyata dengan kinerja hubungan pelanggan di PT XYZ, penelitian ini menggunakan lima indikator utama sebagai tolak ukur evaluasi relasional, yaitu kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), loyalitas pelanggan (*customer loyalty*), retensi pelanggan (*customer retention*), frekuensi pembelian ulang (*repeat order*), dan tingkat keluhan (*customer complaint rate*). Kepuasan pelanggan diukur dari persepsi kenyamanan dan keadilan yang dirasakan mitra B2B selama berinteraksi dengan prosedur penagihan perusahaan, di mana pendekatan yang kaku terbukti menurunkan indeks kepuasan mereka. Loyalitas pelanggan dinilai dari kerelaan dan komitmen emosional debitur untuk menempatkan PT XYZ sebagai pemasok prioritas utama mereka. Indikator retensi pelanggan merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan mitra lama dalam siklus bisnis tahunan, yang dalam kasus ini terancam oleh kebijakan *hold delivery* yang diputuskan sepihak.

Dampak operasional dari penurunan loyalitas tersebut bertransmisi langsung pada penurunan frekuensi pembelian ulang (*repeat order*), terutama pada pesanan bernilai tinggi (*high-value sales*) untuk proyek-proyek berskala besar milik pelanggan setia. Terakhir, tingkat keluhan pelanggan dievaluasi berdasarkan volume protes, resistensi emosional terhadap tenaga penjualan, serta konflik di bagian logistik akibat armada yang ditarik mundur secara mendadak akibat pemblokiran sistem. Melalui penjabaran kelima indikator kualitatif ini, klaim mengenai pentingnya memitigasi risiko kredit tanpa mengorbankan hubungan jangka panjang tidak lagi bersifat umum, melainkan memiliki pijakan evaluasi empiris yang presisi pada tingkat mikro operasional perusahaan.

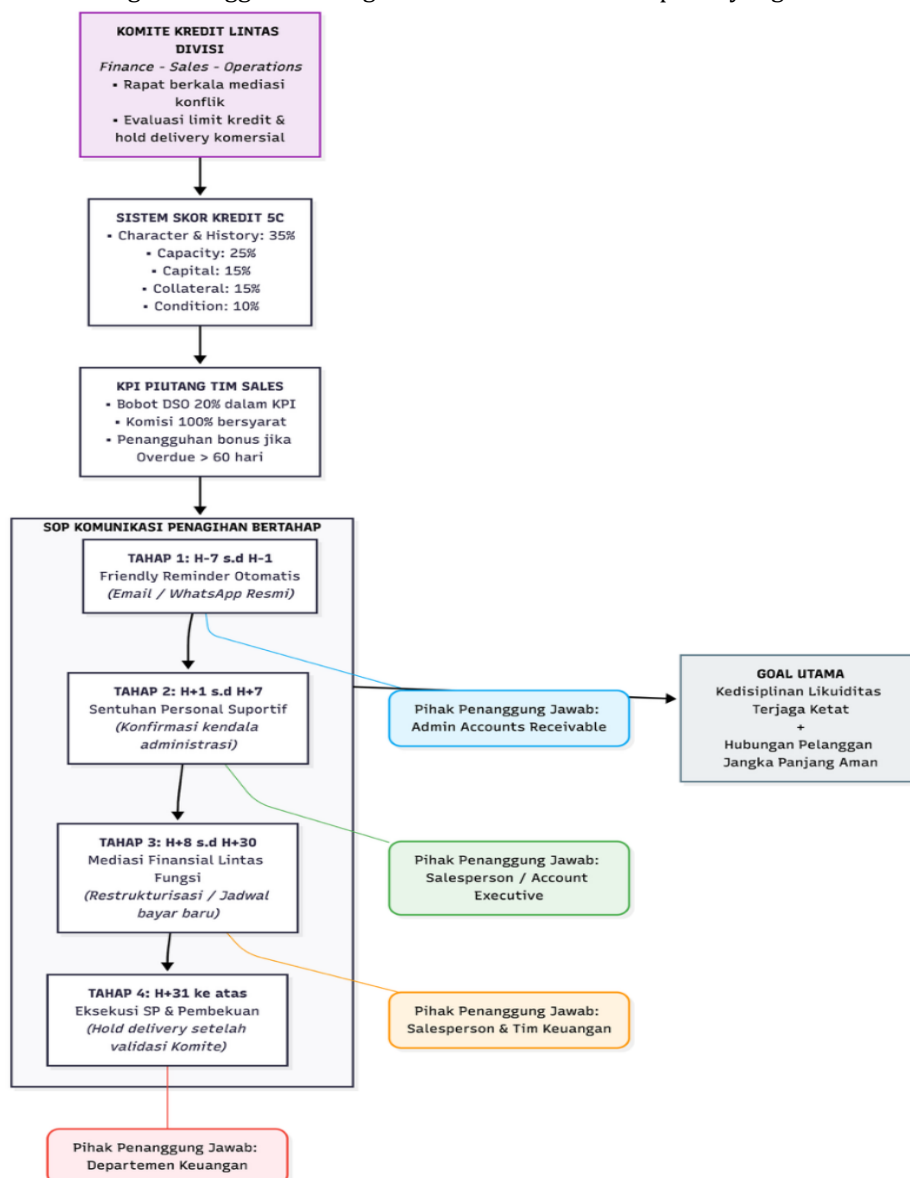
Penelitian kualitatif deskriptif ini mengandalkan data primer yang bersumber dari 4 orang informan utama yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu seluruh Kepala Departemen di PT XYZ (*Head of Finance*, *Head of Sales*, *Head of Marketing*, dan *Head of Operations*) guna menghindari bias sektoral dan mendapatkan perspektif manajerial yang utuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) terstruktur yang berlangsung selama 45 hingga 60 menit per informan, serta didukung oleh periode observasi lapangan selama satu bulan untuk mengamati secara langsung dinamika interaksi, prosedur kerja, dan hambatan komunikasi lintas divisi terkait penagihan piutang dan penahanan pengiriman barang (*hold delivery*).

Teknik analisis data yang diterapkan mengadopsi model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan sistematis: reduksi data untuk menyaring kutipan kunci wawancara, penyajian data dalam bentuk tabulasi silang temuan berdasarkan tema utama, serta penarikan kesimpulan yang faktual dan akurat. Untuk menjamin keabsahan dan keandalan data, proses validasi dilakukan melalui triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara antar-kepala departemen terhadap bukti objektif dalam studi dokumentasi, serta diperkuat dengan prosedur *member checking* di mana draf transkrip wawancara dan kesimpulan sementara dikonfirmasi kembali kepada para informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti telah selaras dengan realitas operasional yang terjadi di PT XYZ [22]. Pendekatan ini sangat tepat digunakan karena tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai karakteristik, alasan, dan proses manajerial yang mengintegrasikan penagihan piutang dengan kinerja hubungan pelanggan.

Lokasi penelitian dilaksanakan di PT XYZ, merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di industri perdagangan komersial atau distribusi dengan model bisnis B2B (*Business-to-Business*). Perusahaan ini melayani tipe pelanggan korporat, pelaku usaha, atau mitra ritel yang melakukan pembelian bernilai tinggi (*high-value sales*) untuk kebutuhan operasional mereka atau untuk dijual kembali, termasuk pelanggan loyal yang sering kali menangani proyek berskala besar. Sistem kredit yang diterapkan adalah kredit perdagangan (*trade credit*) dengan skema "*beli sekarang, bayar nanti*" yang memunculkan akun piutang usaha (*accounts receivable*), di mana batas plafon serta penangguhan pengiriman (*hold delivery*) dikendalikan secara administratif oleh Departemen Keuangan berdasarkan jadwal umur piutang (*aging schedule*).

Karakter transaksi di PT XYZ didominasi oleh transaksi kredit bernilai besar dengan frekuensi pembelian berulang (*repeat order*), yang kelancarannya sangat bergantung pada investasi spesifik-hubungan (*relationship-specific investments*) serta ikatan kepercayaan relasional yang dijaga oleh tenaga penjual di lapangan. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* agar data yang diperoleh berasal dari pihak yang paling memahami secara komprehensif isu yang diteliti. Oleh karena itu, wawancara mendalam dilakukan kepada semua *Head of Department* di PT XYZ, yang mencakup Kepala Departemen Keuangan (Finance), Kepala Departemen Penjualan (Sales), Kepala Departemen Pemasaran (Marketing), dan Kepala Departemen Operasional. Keterlibatan seluruh kepala departemen bertujuan untuk melihat proses koordinasi lintas divisi dan menghindari bias sektoral.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melibatkan tiga pilar utama: wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara langsung dan tatap muka (*interview*) dilakukan dengan para *Head of Department* guna menggali persepsi mereka tentang konflik dan integrasi antara penagihan piutang dan kepuasan pelanggan. Observasi dilakukan secara langsung di PT XYZ untuk mengamati prosedur kerja dan interaksi timbal balik antar departemen. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data internal seperti Standar Operasional Prosedur (SOP) kredit, laporan piutang, dan memo internal. Data kualitatif yang terkumpul kemudian direduksi, diklasifikasi, dan diinterpretasikan dengan menggunakan logika untuk menarik kesimpulan yang faktual dan akurat.



Gambar 1 SOP Kredit dan Alur Penagihan

### 3. HASIL

Pengumpulan data kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam dengan empat *Head of Department* di PT XYZ untuk mengeksplorasi bagaimana integrasi antara penagihan piutang dan orientasi hubungan pelanggan dijalankan seperti yang terlihat pada Tabel 1. Untuk memudahkan analisis deskriptif kualitatif, temuan diklasifikasikan berdasarkan tema-tema utama yang diidentifikasi selama proses reduksi data. Adapun SOP Kredit dan alur penagihan sebagaimana ada pada Gambar 1, menggambarkan dengan jelas bagaimana alur penagihan dilakukan. Berikut dalam Tabel 1 adalah tabulasi silang dari hasil wawancara yang merangkum posisi dan perspektif masing-masing departemen:

**Tabel 1. Tabulasi Temuan Wawancara Terkait Integrasi Manajemen Piutang dan Hubungan Pelanggan**

| Tema Utama                            | Informan (Head of Dept.) | Kutipan Kunci / Ringkasan Pernyataan                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SOP Penagihan vs. Orientasi Pelanggan | Head of Finance          | "Kami bekerja murni berlandaskan Standar Operasional Prosedur (SOP) penagihan. Jatuh tempo adalah pedoman utama kami demi arus kas, terlepas dari siapa kliennya."                      |
|                                       | Head of Sales            | "Penagihan yang kaku merusak suasana. Kami susah payah membangun orientasi pelanggan ( <i>customer orientation</i> ), tapi sering dirusak oleh admin penagihan yang terlalu agresif."   |
| Keterlibatan Sales dalam Penagihan    | Head of Marketing        | "Tenaga penjual kami tugasnya jualan, bukan <i>debt collector</i> . Mengingatkan utang bisa menghancurkan kepercayaan dan kenyamanan klien terhadap <i>brand</i> kami."                 |
|                                       | Head of Finance          | "Tim <i>sales</i> sering lepas tangan. Begitu barang terkirim dan <i>invoice</i> keluar, mereka tidak mau tahu apakah utang klien tersebut tertagih atau menjadi <i>bad debt</i> ."     |
| Penerapan Analisis Kredit & Hubungan  | Head of Operations       | "Terkadang sistem menahan pengiriman karena <i>limit</i> utang klien penuh, tapi tim penjualan marah karena klien tersebut adalah pelanggan lama yang sedang ada <i>project</i> besar." |
|                                       | Head of Sales            | "Penentuan <i>limit</i> kredit sangat sepihak dari Keuangan. Mereka tidak melihat sejarah panjang hubungan kita dengan klien tersebut."                                                 |

Berdasarkan tabulasi di atas, fenomena kesenjangan antara manajemen piutang dan kinerja hubungan pelanggan di PT XYZ dapat dijabarkan secara lebih mendetail ke dalam tiga temuan utama:

#### 1. Adanya Silo Antara Departemen Keuangan dan Penjualan dalam Penerapan SOP

Temuan pertama menunjukkan adanya pemisahan fungsional (silo) yang sangat kaku antara Departemen Keuangan dan Departemen Penjualan. Departemen Keuangan menjalankan tugasnya secara ketat dengan berpatokan pada *Standar Operating Procedure* (SOP) penagihan Perusahaan [23]. Penagihan dilakukan tepat waktu berdasarkan jadwal umur piutang (*aging schedule*) demi meminimalkan piutang tak tertagih, namun seringkali mengabaikan konteks di lapangan. Kutipan wawancara dengan Head of Finance mengonfirmasi hal ini:

"Bagi kami di Keuangan, angka adalah angka. Sistem penagihan piutang usaha menggunakan Standar Operating Prosedur (SOP) yang telah dibuat perusahaan dan wajib dijalankan. Jika umur piutang sudah masuk kategori macet, kami akan kirim surat peringatan, bahkan bisa kami serahkan ke pihak ketiga. Kami tidak bisa membedakan perlakuan hanya karena klien tersebut 'dekat' dengan tim penjualan." Di sisi lain, *Head of Sales* merasa bahwa pendekatan tersebut bertolak belakang dengan prinsip orientasi pelanggan (*customer centricity*) yang sedang dibangun oleh timnya.

"Target utama tim saya adalah volume penjualan dan membina hubungan jangka panjang. Terkadang klien hanya telat beberapa hari karena masalah administrasi internal mereka, tapi admin AR (*Accounts Receivable*) kita langsung menagih dengan nada kaku. Ini merusak '*rapport*' (hubungan baik) dan kepuasan klien. Ujung-ujungnya, tenaga penjualan kami yang kesulitan saat mau meminta repeat order."

#### 2. Keterlibatan *Salesperson* dalam Penagihan Sangat Dihindari

Temuan kedua menyoroti persepsi negatif dari tenaga penjualan terhadap proses penagihan. Meskipun literatur penjualan modern menyarankan bahwa keterlibatan tenaga penjualan dalam manajemen piutang berdampak signifikan pada penyelesaian masalah dan loyalitas pelanggan, di PT XYZ praktik ini justru sangat dihindari. *Head of Marketing* menjelaskan alasan di balik resistensi ini:

"Salesperson kami berfokus pada pelayanan, jika mereka yang disuruh menelepon klien untuk menagih utang, itu akan merusak citra mereka sebagai 'konsultan' dan berubah menjadi 'penagih utang'. Kami khawatir ini akan menurunkan tingkat orientasi hubungan di mata klien." Pernyataan ini ditanggapi dengan keluhan dari *Head of Finance*, yang merasa bahwa kurangnya partisipasi salesperson menyebabkan pengendalian piutang menjadi tidak maksimal:

"Seharusnya tim sales ikut bertanggung jawab atas piutang klien yang mereka bawa. Karena tidak ada kerja sama, kami dari Keuangan sering kesulitan menagih karena tidak punya kedekatan emosional dengan klien tersebut. Tim sales terkesan lepas tangan dan hanya mengejar komisi penjualan."

### 3. Analisis dan Kebijakan Kredit Belum Mempertimbangkan Prinsip Karakter (*Character*) dan Sejarah Hubungan

Temuan ketiga mengungkap bahwa sistem pengendalian persetujuan kredit di PT XYZ masih sangat transaksional dan belum mengintegrasikan penilaian yang komprehensif, khususnya terkait rekam jejak hubungan (*relationship history*). Padahal, penerapan sistem pemberian kredit yang baik seharusnya didasarkan pada prinsip kelayakan "5C", di mana "Karakter" (*Character*) pelanggan adalah salah satu pilar utamanya. *Head of Sales* menyoroti kekecewaannya terhadap analisis kredit yang mengabaikan aspek karakter ini:

"Karakter klien itu penting. Karakter menunjukkan kepribadian pelanggan dan kesediaan jujur mereka untuk memenuhi kewajiban. Banyak pelanggan setia kami yang karakternya sangat baik dan selalu bayar, tapi tiba-tiba limit kreditnya diturunkan sepihak oleh Keuangan hanya karena rasio keuangannya sedang turun sementara. Kami di sales tidak pernah dilibatkan dalam analisis kredit ini."

Dampak dari lemahnya komunikasi internal lintas departemen ini juga dirasakan oleh bagian logistik. *Head of Operations* menyatakan: "Sering terjadi miskomunikasi. Barang sudah siap di gudang dan armada sudah jalan, tapi tiba-tiba harus kami tarik mundur karena sistem menahan pengiriman (*hold delivery*) akibat piutang klien yang bersangkutan menunggu. Padahal, kalau didiskusikan dulu dengan tim sales, mungkin klien tersebut sedang dalam proses pencairan dana. Akhirnya, klien marah kepada kami karena barang telat datang."

## 4. PEMBAHASAN

Konflik struktural yang terjadi di mana Departemen Keuangan secara agresif menerapkan pembekuan pengiriman (*hold delivery*) murni berdasarkan kedisiplinan angka *aging schedule* sementara tim sales memilih bersikap pasif karena takut merusak citra profesional mereka terbukti memberikan dampak destruktif yang instan terhadap kepuasan pelanggan karena mereka merasa diperlakukan secara transaksional dan diabaikan sejarah kemitraannya. Ketegangan internal ini secara langsung menghancurkan investasi spesifik-hubungan (*relationship-specific investments*) dan ikatan kepercayaan (*trust*) yang telah dibangun dengan susah payah oleh tenaga penjualan, terutama ketika operasional logistik mendadak menahan barang pesanan pelanggan loyal yang sedang mengejar proyek besar.

Pengabaian terhadap dimensi *Character* dalam kebijakan kredit sepihak ini membuat pelanggan merasa tidak didukung di masa-masa sulit fluktuasi kas mereka, yang seketika mengikis loyalitas, memicu resistensi emosional terhadap *salesperson*, dan secara drastis menurunkan volume pembelian ulang (*repeat order*). Pada akhirnya, analisis hasil ini mempertegas bahwa kegagalan koordinasi lintas fungsi dalam manajemen piutang di PT XYZ berdampak langsung pada rusaknya keberlanjutan hubungan pelanggan jangka panjang, yang secara nyata mengancam stabilitas pendapatan dan mematikan potensi laba masa depan perusahaan.

#### 4.1. Silo Antara Departemen Keuangan dan Penjualan dalam Penerapan SOP

Temuan wawancara di PT XYZ secara jelas mengidentifikasi adanya *silo* atau sekat fungsional yang kaku antara Departemen Keuangan dan Departemen Penjualan. Bagian keuangan murni berpatokan pada jadwal umur piutang (*aging schedule*) demi mengamankan arus kas, sementara bagian penjualan merasa tindakan penagihan administratif yang terkesan kaku justru merusak orientasi dan hubungan baik dengan pelanggan. Kondisi ini mencerminkan kelemahan struktural dalam pengendalian modal kerja, di mana masing-masing bagian bekerja tanpa adanya integrasi atau keselarasan tujuan operasional.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu mengenai efektivitas pengendalian intern piutang, ketiadaan koordinasi serta pembagian wewenang yang kaku antar divisi sering kali menyebabkan pihak tenaga penjualan maupun operasional merasa "lepas tangan" atau saling menunggu, yang pada akhirnya justru membuat aktivitas penagihan piutang menjadi tidak maksimal [13], [21].

Jika dikaji melalui perspektif literatur penjualan terbaru, kekakuan operasional di bagian keuangan ini sangat mengabaikan esensi strategis dari piutang usaha itu sendiri. Riset mutakhir dalam disiplin manajemen penjualan menegaskan bahwa kinerja dari aset piutang sejatinya merupakan sebuah barometer dari pelayanan pelanggan (*customer service barometer*) [2]. Piutang atau fasilitas kredit perdagangan (*trade credit*) bukanlah semata-mata transaksi finansial untuk meningkatkan volume, melainkan sebuah bentuk jaminan kualitas produk serta wujud dari investasi spesifik-hubungan (*relationship-specific investments*) antara pemasok dan pembeli. Tantangan utamanya bukan sekadar menagih pembayaran agar kas tidak terganggu, melainkan memastikan bahwa pelanggan tetap memiliki kemampuan dan keinginan untuk mempertahankan transaksi kredit di masa depan [2].

Oleh karena itu, tindakan penagihan yang serba kaku seperti yang dijalankan Head of Finance PT XYZ tanpa mempertimbangkan konteks kelangsungan relasional berisiko menghancurkan investasi hubungan (*relationship investment*) yang telah dirintis. Pemberian kredit sejatinya bertujuan memberikan akses permodalan bagi pelanggan sekaligus menumbuhkan hubungan jangka panjang yang menguntungkan kedua belah pihak. Untuk memecahkan *silo* ini, perusahaan harus mereformasi SOP penagihannya agar selaras dengan tujuan lintas sektoral; di mana fungsi keuangan tidak hanya berperan sebagai pengaman risiko gagal bayar, tetapi juga harus mendukung upaya tenaga penjualan untuk mempertahankan kepercayaan pelanggan melalui metode penagihan yang lebih kooperatif, adaptif, dan terintegrasi.

#### 4.2. Keengganan Keterlibatan Salesperson dalam Penagihan Piutang

Keengganan tenaga penjualan PT XYZ untuk terjun dalam proses penagihan didasari rasa takut merusak citra profesional mereka sebagai "konsultan" seperti yang diutarakan *Head of Marketing* menjadi hambatan utama dalam mengelola piutang tak tertagih. Akibatnya, tugas penagihan sepenuhnya dibebankan kepada staf administrasi *Accounts Receivable* (AR) yang notabene tidak memiliki kedekatan emosional maupun penguasaan informasi di lapangan mengenai kondisi klien. Situasi ini memicu keluhan dari bagian keuangan yang merasa salesperson hanya berorientasi pada komisi dan tutup mata pada piutang macet. Temuan ini sangat sejalan dengan penelitian observasional terdahulu pada institusi pembiayaan, yang membuktikan bahwa pemisahan total antara fungsi pencatat/penagih murni dengan tenaga pemasar (*marketing*) justru melemahkan upaya meminimalkan kerugian piutang [23].

Pandangan konvensional tenaga penjualan PT XYZ yang menghindari aktivitas tagihan ini ternyata sangat bertolak belakang dengan fakta empiris pada studi-studi penjualan modern. Sebuah penelitian terbaru yang secara empiris menginvestigasi keterkaitan antara piutang dan tenaga penjualan justru membuktikan bahwa keterlibatan aktif salesperson dalam manajemen piutang pelanggan memiliki dampak langsung yang positif dan terbukti secara signifikan memengaruhi kinerja terkait pelanggan (*customer-related performance*) [2]. Studi tersebut lebih lanjut menegaskan bahwa orientasi hubungan (*relationship orientation*) yang dimiliki oleh tenaga penjualan bertindak sebagai mediator krusial antara kebijakan pengelolaan piutang dan kepuasan pelanggan. Artinya, perusahaan pemasok memiliki kapabilitas untuk menilai dan memitigasi risiko kredit klien dengan jauh lebih akurat, tepat karena diuntungkan oleh relasi yang telah dijalin oleh tenaga penjualannya di lapangan [24].

Melalui pendekatan yang berpusat pada pelanggan, keterlibatan salesperson dalam penagihan piutang sama sekali tidak merusak hubungan kerja sama, melainkan justru memperdalam ikatan (*bondage*) kepercayaan yang ada [25]. Tenaga penjualan dapat memanfaatkan kedekatan personalnya untuk memberikan teguran diplomatik, menilai kondisi arus kas aktual klien, dan bahkan merumuskan kembali jadwal pembayaran sementara agar klien terhindar dari sanksi pemblokiran pengiriman barang. PT XYZ secara mendesak perlu menggeser kultur keengganan ini dengan memberikan Tanggung Jawab Key Performance Indicator (KPI) piutang secara proporsional kepada tenaga penjualannya, sehingga fungsi mengingatkan pembayaran dipandang sebagai titik sentuh pelayanan (*service touchpoint*) yang krusial, dan bukan sebagai aktivitas penagihan utang yang merusak *rapport* klien.

#### 4.3. Analisis Kredit yang Mengabaikan Aspek *Relationship* dan Karakter

Temuan ketiga dari hasil wawancara mengungkap sistem pengendalian persetujuan kredit di PT XYZ yang cacat komunikasi. Kebijakan pemutusan limit kredit dan penahanan pesanan (*hold delivery*) sering kali diputuskan secara algoritmik atau sepihak oleh sistem Keuangan, tanpa melibatkan pertimbangan mengenai sejarah hubungan (*relationship history*) dari *Account Executive* yang menangani klien. Keluhan *Head of Sales* bahwa limit klien setia dipotong mendadak, serta kekecewaan *Head of Operations* atas pengiriman yang sering tertunda akibat miskomunikasi, menyoroti lemahnya komponen informasi dan komunikasi internal. Padahal, komunikasi lintas batas struktural yang memastikan tersedianya informasi relevan merupakan salah satu pilar krusial bagi keefektifan sistem pengendalian internal [26].

Praktik evaluasi limit kredit yang sepenuhnya mendelegasikan wewenangnya pada angka finansial semata ini nyatanya telah mengabaikan prinsip kelayakan pemberian kredit yang komprehensif, khususnya prinsip analisis 5C yang di dalamnya menempatkan Karakter (*Character*) sebagai aspek utama [27]. Karakter merupakan elemen penilaian atas kepribadian, iktikad baik, dan rekam jejak loyalitas pelanggan yang mencerminkan kesediaan jujur mereka untuk menepati komitmen kewajiban finansialnya. Pengabaian terhadap dimensi karakter dan sejarah relasi ini bertentangan dengan dalil mengapa fasilitas piutang usaha eksis. Berbagai literatur menemukan bahwa pemasok lazimnya dianggap lebih superior atau lebih mampu dibandingkan institusi keuangan (seperti perbankan) dalam mengendalikan risiko kredit, semata-mata karena posisi mereka yang dekat dan adanya kepentingan (kepemilikan relasi) terhadap keberlangsungan bisnis ritel pelanggannya [28].

Mengeliminasi salesperson sebagai pihak yang secara historis paling memahami "karakter" klien dari proses penentuan limit dan penangguhan fasilitas kredit sama dengan membuang keunggulan strategis perusahaan. Apabila prosedur tetap kaku tanpa mempertimbangkan hubungan jangka panjang, pelanggan akan dengan mudah menganggap perusahaan tidak bersikap suportif di masa-masa sulit (fluktuasi teknis). Untuk menyempurnakan kelemahan operasional ini, PT XYZ harus merevisi kebijakan manajemen piutangnya agar lebih holistik, seperti mewajibkan validasi atau *feedback* mengenai kondisi karakter pelanggan dari *Account Executive* sebelum bagian *Accounts Receivable* atau sistem memblokir akses kredit klien loyal. Sinkronisasi operasional lintas departemen semacam ini akan memastikan keberhasilan integrasi yang bermuara pada pencapaian kinerja hubungan pelanggan secara prima dan berkelanjutan.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian untuk mengeksplorasi dan mengevaluasi integrasi manajemen piutang dengan kinerja hubungan pelanggan jangka panjang di PT XYZ dapat dicapai melalui model integrasi lintas fungsi yang sinergis. Model ini menegaskan bahwa pengendalian piutang usaha tidak lagi sebaiknya berjalan secara kaku di satu departemen, melainkan dikelola melalui koordinasi aktif empat pilar operasional perusahaan. Departemen *Finance* sebaiknya berperan sebagai penjaga kedisiplinan likuiditas dan penyedia sistem automasi administrasi piutang awal.

Departemen *Sales* sebaiknya bertindak sebagai fasilitator diplomatik di lapangan yang menyuplai data kualitatif karakter pelanggan sekaligus mengondisikan penagihan persuasif lewat kedekatan relasional mereka. Sementara itu, Departemen *Marketing* sebaiknya berkontribusi dalam menganalisis kondisi pasar dan risiko industri riil pelanggan guna memitigasi risiko kredit sejak dini, dan Departemen *Operations* sebaiknya memastikan akurasi data logistik serta pengiriman barang agar tidak terjadi penangguhan sepihak yang mencederai kepuasan mitra bisnis. Melalui integrasi keempat

divisi ini yang dilembagakan dalam komite kredit lintas divisi, standardisasi skor kredit 5C, penyelarasan KPI, serta SOP penagihan yang bertahap PT XYZ dapat mewujudkan tata kelola piutang yang kokoh sekaligus mempertahankan loyalitas pelanggan secara prima dan berkelanjutan.

Untuk mengatasi *silo* fungsional dan resistensi tim *sales* di PT XYZ, manajemen sebaiknya mengintegrasikan pengendalian internal dengan orientasi hubungan pelanggan secara radikal dalam satu ekosistem kebijakan yang utuh. Reformasi ini sebaiknya diawali dengan pembentukan Komite Kredit Lintas Divisi yang mempertemukan fungsi Keuangan, Penjualan, dan Operasional untuk memediasi benturan kepentingan antara kedisiplinan arus kas dan ekspansi pasar, khususnya dalam memutuskan penahanan pengiriman (*hold delivery*) pada pelanggan loyal secara objektif.

Sinkronisasi ini sebaiknya diperkuat melalui penerapan Sistem Skor Kredit Pelanggan berbasis 5C yang menempatkan aspek *Character* dan *Relationship History* sebagai pilar utama berbobot 35% disuplai dari data kualitatif *salesperson* dan histori *Accounts Receivable* (AR) yang dikombinasikan dengan kapasitas keuangan (25%), modal (15%), jaminan (15%), dan kondisi pasar (10%) untuk menentukan limit kredit secara dinamis. Agar tim *sales* tidak lepas tangan, kualitas piutang sebaiknya diikat formal ke dalam KPI mereka dengan porsi 20% untuk *Days Sales Outstanding* (DSO), didukung skema komisi bersyarat yang menangguk bonus jika piutang akun terkait masuk kategori macet (*Overdue* > 60 hari) akibat kelalaian monitoring.

Seluruh instrumen ini sebaiknya dikunci oleh SOP Komunikasi Penagihan Bertahap yang memberdayakan *salesperson* sebagai fasilitator diplomatik: dimulai dari *friendly reminder* otomatis oleh admin AR (H-7 s.d H-1), sentuhan personal suportif oleh *sales* untuk mengurai kendala administratif (H+1 s.d H+7), mediasi restrukturisasi pembayaran bersama tim keuangan (H+8 s.d H+30), hingga eksekusi Surat Peringatan resmi dan pembekuan pengiriman oleh Departemen Keuangan (H+31 ke atas) setelah divalidasi komite, sehingga kedisiplinan likuiditas tetap terjaga tanpa menghancurkan investasi hubungan pelanggan jangka panjang.

## REFERENSI

- [1] J. F. Annisa dan P. Yuniarti, "Analisis Sistem Pengendalian Intern Piutang Usaha Untuk Meminimalkan Piutang Tak Tertagih Pada PT Mutiara Multi Finance Galur," *Monet. - J. Akunt. Dan Keuang.*, vol. 10, no. 2, hlm. 163–172, Nov 2023, doi: 10.31294/moneter.v10i2.17146.
- [2] R. P. Singh, R. Singh, dan P. Mishra, "Does managing customer accounts receivable impact customer relationships, and sales performance? An empirical investigation," *J. Retail. Consum. Serv.*, vol. 60, hlm. 102460, Mei 2021, doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102460.
- [3] F. Alvionnita, A. Sholikhin, dan ..., "Analisis sistem pengendalian internal terhadap pengelolaan piutang usaha pada Yogyakarta Marriott Hotel," *J. Pariwisata ...*, no. Query date: 2025-07-13 12:03:54, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <http://jurnal.stpsahidsurakarta.ac.id/index.php/JPI/article/view/172>
- [4] P. Usaha, "Pengaruh Piutang Usaha Dan Utang Usaha Terhadap Arus Kas Operasi Masa Depan Pada Perusahaan Sub Sektor Transportasi Yang Terdaftar Di Bursa Efek ...," *J. Ris. Akunt. Dan Manaj.*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2022, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.academia.edu/download/96622442/pdf.pdf>
- [5] S. Aisyah, R. Adiko, R. Siregar, dan ..., "Analisis Peran Audit Internal Dalam Menilai Efektivitas Pengihan Piutang Usaha Pada Pdam Tirtanadi Medan Cabang Medan Labuhan," *J. Akunt. Dan ...*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2022, [Daring]. Tersedia pada: [https://scholar.archive.org/work/55cjzy76ongzxkbcadiyaegume/access/wayback/http://ejournal.unira.ac.id/index.php/jurnal\\_aktiva/article/download/1648/995](https://scholar.archive.org/work/55cjzy76ongzxkbcadiyaegume/access/wayback/http://ejournal.unira.ac.id/index.php/jurnal_aktiva/article/download/1648/995)
- [6] W. Adawiyah, "Analisis Sistem Pengendalian Internal Atas Piutang Usaha Dalam Meminimalkan Piutang Tak Tertagih Pada Pt. Trans Cibubur ...," *J. BISNIS DAN ...*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2026, [Daring]. Tersedia pada: <https://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/jbau/article/view/1814>
- [7] A. Aini, R. Putra, dan M. Hidayat, "Pengaruh Perputaran Kas, Perputaran Piutang Usaha Dan Perputaran Persediaan Terhadap Profitabilitas Pada Perusahaan Sub Sektor Makanan Dan Minuman ...," *EQUILIBRIA J. Fak. ...*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/equi/article/view/5414/0>
- [8] F. Aisy, "Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Penjualan dan Pengendalian Internal Terhadap Efektivitas Pengendalian Piutang Usaha Pada PT Trijaya Global ...," *Ecodemica J. Ekon. Manaj. Dan Bisnis*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2024, [Daring]. Tersedia pada: [https://repository.bsi.ac.id/repo/files/418688/download/jurnal\\_Farhah-RA\\_2024.pdf](https://repository.bsi.ac.id/repo/files/418688/download/jurnal_Farhah-RA_2024.pdf)
- [9] K. Alwi dan A. Wardhana, "Pengaruh Pengendalian Piutang Usaha Dan Hutang Usaha Terhadap Arus Kas Pada PT. Netciti Persada," *J. Intelek Insan Cendikia*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2024.
- [10] Z. Amalia, "Analisis Akuntansi pada Piutang Usaha PT Asphalt Bangun Sarana Aspal Terhadap PSAK," *J. Bisnis Manaj. Dan Akunt.*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <https://jurnal.utami.id/index.php/JBISMA/article/view/139>
- [11] H. Ameliana dan R. Octafian, "The Financial Performance Reviewed Through Liquidity and Market Ratio," *J. Int. Multidiscip. Res.*, vol. 2, no. 5, hlm. 565–571, 2024.

- [12] C. Adhim, "Pengaruh resiko kredit, resiko likuiditas, efisiensi manajemen terhadap profitabilitas: Studi pada perbankan yang terdaftar di bursa efek Indonesia," *Cendekia J. Pendidik. Dan Pembelajaran*, no. Query date: 2024-02-21 07:40:36, 2019, [Daring]. Tersedia pada: <https://cendekia.solocls.org/index.php/cendekia/article/view/604>
- [13] R. Ayu, "Analisis Sistem Pengendalian Piutang Terhadap Piutang Tak Tertagih pada PT. Abadi Sakti Mitra Mandiri," *J. Ekon. Dan Manaj. Teknol. Vol.*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://pdfs.semanticscholar.org/59db/038ee57d9c67fbac674f928eec91475fca36.pdf>
- [14] F. Alvionnita, A. Sholikhin, dan ..., "Analisis sistem pengendalian internal terhadap pengelolaan piutang usaha pada Yogyakarta Marriott Hotel," *J. Pariwisata ...*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <http://jurnal.stpsahidsurakarta.ac.id/index.php/JPI/article/view/172>
- [15] A. Ariyati, "Analisis Pengendalian Internal Piutang Usaha Untuk Meminimalkan Piutang Tak Tertagih PT XYZ," *J. Bina Akunt.*, vol. 6, no. 2, hlm. 98–123, Des 2019, doi: 10.52859/jba.v6i2.64.
- [16] A. R. Budi Sulistia dan Neni Meidawati, "Audit Atas Piutang Usaha PT X," *J. Apl. Bisnis*, hlm. 529–539, Jun 2024, doi: 10.20885/jabis.vol21.iss1.art4.
- [17] K. Aburish, A. Dahiyat, W. Owais, dan ..., "The effect of ownership structure and board structure on accounting conservatism throughout financial reporting: Evidence from Jordanian industrial corporations," *... Manag.*, no. Query date: 2025-05-03 13:45:51, 2022, doi: 10.1080/23311975.2022.2112819.
- [18] I. Islah dan A. Pakkung, "Analisis Customer Oriented Terhadap Kepuasan Pelanggan Del Manggo Makassar," *J. Manaj. Perbank. Keuang. ...*, no. Query date: 2024-02-07 20:56:27, 2021, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.ojs.nitromks.ac.id/index.php/JMPKN/article/view/40>
- [19] K. T. A. Wijoyo, "Studi Kepuasan Konsumen Pada Peacock Coffee Gajah Mada Semarang," *J. Ris. Inspirasi Manaj. Dan Kewirausahaan*, vol. 4, no. 1, hlm. 38–48, 2020.
- [20] A. JK, Y. Nurjanah, dan A. Munawar, "Peranan Sistem Informasi Akuntansi Piutang Terhadap Pengendalian Piutang (Studi Kasus Pada Pt. Arwinda Perwira Utama)," *J. Ilm. Manaj. ...*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2019, [Daring]. Tersedia pada: <https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jimkes/article/view/209>
- [21] A. Agustin, "Analisis Pengendalian Piutang Terhadap Penagihan Piutang Arus Kas Pt. Cowell Development Tbk," *J. Bina Akunt.*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2019, [Daring]. Tersedia pada: <https://jurnal.wym.ac.id/JBA/article/download/61/61>
- [22] J. W. Creswell, *Research Design-Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach*. SAGE Publications, 2023.
- [23] J. Annisa dan P. Yuniarti, "Analisis Sistem Pengendalian Intern Piutang Usaha Untuk Meminimalkan Piutang Tak Tertagih Pada PT Mutiara Multi Finance Galur," *Monet.-J. Akunt. Dan ...*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://pdfs.semanticscholar.org/a6aa/28839640213be93d1a3392663159bb31a7eb.pdf>
- [24] M. L. A. Bello, "New development: Importance of accounts receivable in Colombian state entities and their impact on the preparation of financial information," *Public Money Manag.*, vol. 40, no. 7, hlm. 531–534, Okt 2020, doi: 10.1080/09540962.2020.1766774.
- [25] Y. Chen, Y. Huang, dan M. Wen, "Accounts Receivable Reform and Financing Constraints: Evidence from China's A-Share Market," *Emerg. Mark. Finance Trade*, vol. 60, no. 9, hlm. 2000–2025, Jul 2024, doi: 10.1080/1540496X.2023.2298255.
- [26] L. Chen, Y. Long, X. Tang, dan J. Wang, "Can accounts receivable factoring restrain corporate financialization? Evidence from China," *Int. Rev. Econ. Finance*, vol. 98, hlm. 103928, Mar 2025, doi: 10.1016/j.iref.2025.103928.
- [27] J. Annisa dan P. Yuniarti, "Analisis Sistem Pengendalian Intern Piutang Usaha Untuk Meminimalkan Piutang Tak Tertagih Pada PT Mutiara Multi Finance Galur," *Monet.-J. Akunt. Dan ...*, no. Query date: 2026-04-23 11:47:13, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://pdfs.semanticscholar.org/a6aa/28839640213be93d1a3392663159bb31a7eb.pdf>
- [28] Y. Cheng, F. Wen, Y. Wang, dan D. L. Olson, "Who should finance the supply chain? Impact of accounts receivable mortgage on supply chain decision," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 261, hlm. 108874, Jul 2023, doi: 10.1016/j.ijpe.2023.108874.