AKADEMIK E-ISSN 2774-888X
Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis
Vol. 6, No. 2, Mei 2026

Analisis Efektivitas dan Penyebab Keterlambatan Pembayaran Berdasarkan SOP Pembayaran di PT. XYZ

Indri Yulia Rahmah[1], Dimas Nugroho Dwi Seputro[2]
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Indonesia
dimas.seputro.febis@upnjatim.ac.id[2]
Email Korespondensi : 23012010227@student.upnjatim.ac.id[1]

Submitted: 26th December 2025 | **Edited**: 26th January 2026 | **Issued**: 01st May 2026

Cited on: Rahmah, I. Y., & Seputro, D. N. D. (2026). Analisis Efektivitas dan Penyebab Keterlambatan Pembayaran Berdasarkan SOP Pembayaran di PT. XYZ. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis, 6*(2), 730-738.

ABSTRACT

One operational problem that can impact cash flow, supply chain continuity, and company relationships is supplier payment delays. The Standard Operating Procedures (SOP), which specify a maximum payment duration of 30 days after invoice receipt, have not been fully followed with by supplier payment practices, according to internal data at PT. XYZ. The purpose of this study is to evaluate the efficiency of supplier payments and pinpoint the causes of PT. XYZ's payment delays. Using supplier payment transaction data from the last three months, including invoice receipt dates, due dates, and actual payment dates, a descriptive quantitative approach was used. Company records and interviews with procurement and finance staff assisted in the data collection process. The findings show that, on average, payments are completed between 45 and 50 days following invoice receipt, which causes delays of roughly 15 to 20 days after the SOP deadline. Inadequate documentation, poor internal communication, erratic cash flow, and a manual invoice verification procedure are the main causes of these delays. The results indicate that PT. XYZ's supplier payment processes have not yet been successfully implemented and need methodical enhancements to increase payment timeliness.

Keywords : Supplier Payments, Payment SOP, Payment Delays, Process Effectiveness

PENDAHULUAN

Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan harus mengelola seluruh operasinya dengan cepat, termasuk pembayaran kepada pemasok. Salah satu metrik penting dalam manajemen rantai pasokan adalah ketepatan waktu pembayaran pemasok. Ini berpengaruh langsung pada kelancaran pasokan, stabilitas arus kas, dan kualitas kerja sama dengan pemasok dalam jangka panjang (Christopher, 2016; Weele, 2018). Jika perusahaan dapat memenuhi kewajiban pembayaran sesuai kesepakatan, mereka cenderung lebih dipercaya oleh pemasok dan memiliki posisi tawar yang lebih baik di rantai pasokan.

Jika pemasok tidak membayar tepat waktu, itu dapat menyebabkan berbagai risiko operasional, seperti keterlambatan pasokan bahan baku, peningkatan biaya operasional,

atau reputasi perusahaan yang buruk di mata mitra. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran sering kali disebabkan oleh kelemahan administrasi dokumen, kurangnya koordinasi antar divisi, serta kondisi arus kas perusahaan yang tidak stabil (Mittal & Monika, 2022; Smith, 2020). Selain itu, proses verifikasi invoice yang masih dilakukan secara manual juga berpotensi memperpanjang waktu pembayaran dan meningkatkan risiko kesalahan administrasi (Gupta & Kohli, 2021).

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di industri kecantikan dan telah menerapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001. Dengan penerapan standar tersebut, perusahaan diharapkan memiliki prosedur pembayaran yang terstruktur dan konsisten. Namun, berdasarkan data internal pembayaran pemasok selama tiga bulan terakhir, ditemukan bahwa rata-rata waktu pembayaran berada pada kisaran 45-50 hari sejak invoice diterima. Kondisi ini tidak sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan yang menetapkan batas waktu pembayaran maksimal 30 hari. Fakta tersebut menunjukkan adanya ketidakefektifan dalam implementasi SOP pembayaran pemasok di PT. XYZ.

Studi sebelumnya telah melihat keterlambatan pembayaran pemasok dari sudut pandang hubungan rantai pasok dan manajemen keuangan (Harland et al., 2019; Luo & Yu, 2022). Namun, analisis kuantitatif makro atau dampak keterlambatan pembayaran terhadap kinerja bisnis secara umum adalah topik utama penelitian. Fokus penelitian ini adalah jumlah penelitian yang masih terbatas yang melihat seberapa efektif pembayaran pemasok berdasarkan bagaimana operasi sehari-hari perusahaan dan prosedur operasi standar internal (SOP), terutama dengan menggabungkan data transaksi pembayaran dengan hasil wawancara operasional di tingkat perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat efektivitas pembayaran pemasok di PT. XYZ berdasarkan SOP pembayaran yang berlaku serta mengidentifikasi faktor-faktor penyebab keterlambatan pembayaran. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam memperbaiki sistem pembayaran pemasok serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji manajemen pembayaran dalam konteks operasional perusahaan.

LANDASAN TEORI

Manajemen Pembayaran dalam Rantai Pasok

Manajemen pembayaran merupakan bagian integral dari pengelolaan rantai pasok yang berfungsi untuk memastikan bahwa kewajiban finansial kepada pemasok dapat dipenuhi secara tepat waktu dan sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan. Aliran pembayaran yang terkelola dengan baik mendukung stabilitas hubungan antara perusahaan dan pemasok serta meminimalkan risiko gangguan pasokan (Prajogo et al., 2019). Dalam konteks operasional, pembayaran pemasok tidak hanya berkaitan dengan aspek keuangan, tetapi juga mencerminkan kualitas tata kelola internal perusahaan.

Ketidakefisienan dalam proses pembayaran dapat memicu dampak berantai, mulai dari menurunnya kepercayaan pemasok hingga meningkatnya biaya transaksi dan operasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem pembayaran yang diterapkan mampu mengakomodasi kebutuhan administrasi, keuangan, dan koordinasi lintas fungsi secara seimbang (Flynn et al., 2020).

Standar Operasional Prosedur (SOP) Pembayaran

Standar Operasional Prosedur (SOP) pembayaran berfungsi sebagai pedoman formal yang mengatur tahapan, tanggung jawab, serta batas waktu dalam proses pembayaran pemasok. SOP yang jelas membantu perusahaan dalam menjaga konsistensi proses, meningkatkan akuntabilitas, serta mengurangi potensi kesalahan administrasi (Moeuf et al., 2020). Kepatuhan terhadap SOP pembayaran juga menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pengendalian internal perusahaan.

Namun, keberadaan SOP tidak selalu menjamin efektivitas implementasi di lapangan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara SOP dan praktik aktual sering terjadi akibat keterbatasan sumber daya, kompleksitas proses administrasi, serta lemahnya pengawasan internal (Haddud & McAllen, 2018). Oleh karena itu, evaluasi kesesuaian antara SOP dan realisasi pembayaran menjadi penting untuk mengidentifikasi titik lemah dalam sistem pembayaran perusahaan.

Proses Verifikasi Dokumen Pembayaran

Verifikasi dokumen pembayaran merupakan tahapan krusial yang menentukan kelancaran penyelesaian kewajiban kepada pemasok. Proses ini melibatkan pemeriksaan kesesuaian antara invoice, purchase order, bukti penerimaan barang, dan dokumen pendukung lainnya. Keterlambatan sering kali terjadi ketika dokumen tidak lengkap atau

terdapat perbedaan data antar dokumen (Ivanov & Dolgui, 2020).

Penggunaan sistem verifikasi manual masih banyak diterapkan pada perusahaan menengah, meskipun metode ini rentan terhadap kesalahan dan membutuhkan waktu yang relatif lama. Studi terbaru menunjukkan bahwa digitalisasi proses verifikasi dapat meningkatkan kecepatan pemrosesan dan mengurangi kesalahan administrasi secara signifikan (Queiroz et al., 2021). Dengan demikian, efektivitas pembayaran sangat dipengaruhi oleh efisiensi alur verifikasi dokumen yang diterapkan perusahaan.

Peran Komunikasi dan Koordinasi Internal

Komunikasi dan koordinasi antar bagian seperti procurement, gudang, dan keuangan memiliki peran penting dalam mendukung ketepatan waktu pembayaran pemasok. Aliran informasi yang tidak terintegrasi dapat memperpanjang waktu penyelesaian pembayaran, terutama ketika terjadi kesalahan dokumen atau perubahan jadwal pembayaran (Fawcett et al., 2020). Koordinasi yang efektif memungkinkan setiap unit kerja memahami peran dan tanggung jawabnya dalam proses pembayaran.

Selain komunikasi internal, hubungan komunikasi dengan pemasok juga berpengaruh terhadap kelancaran proses pembayaran. Kejelasan informasi mengenai status invoice dan jadwal pembayaran dapat membantu mengurangi konflik dan meningkatkan kepercayaan antar pihak (Chen et al., 2019). Oleh karena itu, komunikasi yang efektif menjadi faktor pendukung utama dalam meningkatkan efektivitas pembayaran pemasok.

Likuiditas dan Pengelolaan Arus Kas

Likuiditas perusahaan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek, termasuk pembayaran kepada pemasok. Pengelolaan arus kas yang kurang optimal dapat menyebabkan perusahaan menunda pembayaran meskipun dokumen telah lengkap dan diverifikasi (Hill et al., 2020). Ketidakseimbangan antara arus kas masuk dan keluar sering kali menjadi penyebab utama keterlambatan pembayaran dalam praktik bisnis.

Perusahaan dengan manajemen modal kerja yang baik cenderung memiliki fleksibilitas lebih tinggi dalam menjadwalkan pembayaran pemasok tanpa mengganggu operasional lainnya. Pengendalian kas yang terencana juga membantu perusahaan menjaga reputasi dan hubungan jangka panjang dengan pemasok (Baños-Caballero et al., 2020).

Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan kajian teori, efektivitas pembayaran pemasok dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu kepatuhan terhadap SOP pembayaran, kelengkapan dan kecepatan verifikasi dokumen, kualitas komunikasi dan koordinasi internal, serta kondisi likuiditas perusahaan. Ketidakefektifan pada salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan keterlambatan pembayaran yang berdampak pada hubungan perusahaan dengan pemasok. Oleh karena itu, analisis efektivitas pembayaran perlu dilakukan secara menyeluruh dengan mempertimbangkan keterkaitan antar faktor operasional dan keuangan yang terlibat dalam proses pembayaran pemasok.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk menggambarkan tingkat efektivitas pembayaran pemasok serta mengidentifikasi penyebab keterlambatan pembayaran berdasarkan kesesuaian dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) pembayaran di PT. XYZ. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menganalisis fenomena operasional yang dapat diukur secara numerik tanpa melakukan pengujian hubungan sebab akibat antar variabel (Sekaran & Bougie, 2020; Hair et al., 2019). Objek penelitian adalah transaksi pembayaran pemasok bahan baku PT. XYZ selama periode Agustus hingga Oktober 2024, yang dipilih untuk merepresentasikan kondisi aktual pembayaran perusahaan pada periode penelitian.

Populasi penelitian mencakup seluruh transaksi pembayaran pemasok pada periode tersebut, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling melalui metode sampel jenuh. Seluruh data transaksi digunakan sebagai sampel karena jumlah populasi relatif terbatas dan dianggap mampu menggambarkan kondisi pembayaran perusahaan secara menyeluruh (Sugiyono, 2021). Data yang digunakan terdiri atas data kuantitatif berupa tanggal penerimaan invoice, tanggal jatuh tempo, tanggal pembayaran, serta nilai tagihan, yang diperoleh melalui dokumentasi perusahaan. Untuk memperkuat analisis, data kualitatif pendukung dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan staf bagian keuangan dan procurement guna memahami alur pembayaran dan kendala operasional yang terjadi (Creswell & Creswell, 2018).

Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan menghitung selisih antara tanggal jatuh tempo dan tanggal pembayaran untuk menentukan jumlah hari keterlambatan

pembayaran. Selain itu, dihitung rata-rata waktu pembayaran sejak invoice diterima hingga pembayaran direalisasikan, kemudian hasilnya diklasifikasikan ke dalam kategori keterlambatan ringan, sedang, dan berat. Hasil analisis kuantitatif tersebut dipadukan dengan temuan wawancara melalui triangulasi data untuk meningkatkan keandalan dan validitas hasil penelitian, sehingga penyebab keterlambatan pembayaran dapat dijelaskan secara lebih komprehensif (Miles et al., 2020; Kothari & Garg, 2019).

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil pengolahan data pembayaran pemasok PT. XYZ selama periode Agustus hingga Oktober 2024, diperoleh gambaran mengenai tingkat efektivitas pembayaran berdasarkan kesesuaian dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan. SOP pembayaran PT. XYZ menetapkan bahwa pembayaran kepada pemasok harus direalisasikan paling lambat 30 hari setelah invoice diterima. Namun, hasil analisis menunjukkan bahwa rata-rata waktu pembayaran aktual berada pada kisaran 45 hingga 51 hari sejak tanggal penerimaan invoice. Temuan ini mengindikasikan adanya keterlambatan pembayaran sekitar 15 hingga 21 hari dari batas waktu yang telah ditetapkan. Berdasarkan klasifikasi keterlambatan pembayaran, kondisi tersebut termasuk dalam kategori keterlambatan berat, yang menunjukkan bahwa proses pembayaran pemasok di PT. XYZ belum berjalan secara efektif.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar transaksi pembayaran mengalami keterlambatan lebih dari 20 hari setelah jatuh tempo. Pola keterlambatan ini relatif konsisten selama periode pengamatan, meskipun pada bulan terakhir terlihat adanya kecenderungan penurunan jumlah hari keterlambatan. Penurunan tersebut mengindikasikan adanya upaya perbaikan internal yang mulai dilakukan perusahaan, terutama dalam pengendalian kelengkapan dokumen pembayaran sebelum jatuh tempo. Temuan ini sejalan dengan penelitian Harland et al. (2019) yang menyatakan bahwa perbaikan administratif dan penguatan pengendalian internal dapat memberikan dampak positif terhadap ketepatan waktu pembayaran pemasok, meskipun perubahan tersebut umumnya bersifat bertahap.

Hasil wawancara dengan bagian keuangan dan procurement menunjukkan bahwa keterlambatan pembayaran terutama disebabkan oleh proses kelengkapan dan verifikasi dokumen yang memerlukan waktu cukup panjang. Dokumen pembayaran yang tidak

lengkap atau tidak sesuai dengan purchase order menyebabkan proses verifikasi harus diulang, sehingga memperpanjang waktu pembayaran. Kondisi ini sejalan dengan temuan Moeuf et al. (2020) yang menjelaskan bahwa kompleksitas administrasi dan ketergantungan pada proses manual menjadi salah satu penyebab utama ketidakefisienan operasional, khususnya pada perusahaan yang belum sepenuhnya mengadopsi sistem digital terintegrasi. Dengan demikian, keterlambatan pembayaran di PT. XYZ tidak hanya disebabkan oleh faktor keuangan, tetapi juga oleh kelemahan dalam alur administrasi pembayaran.

Selain faktor dokumentasi, kurangnya komunikasi dan koordinasi antar bagian internal turut memperburuk keterlambatan pembayaran. Berdasarkan hasil wawancara, keterlambatan konfirmasi antar bagian terkait, seperti procurement, gudang, dan keuangan, menyebabkan informasi mengenai status dokumen dan invoice tidak tersampaikan secara tepat waktu. Hal ini memperpanjang waktu pengambilan keputusan pembayaran. Temuan ini mendukung hasil penelitian Fawcett et al. (2020) dan Luo dan Yu (2022) yang menegaskan bahwa koordinasi dan komunikasi internal yang lemah dalam rantai pasok dapat menghambat kelancaran proses transaksi keuangan dan menurunkan efisiensi operasional perusahaan secara keseluruhan.

Faktor lain yang turut memengaruhi keterlambatan pembayaran adalah kondisi arus kas perusahaan. Hasil analisis kualitatif menunjukkan bahwa keterbatasan kas akibat piutang yang belum tertagih dan keterlambatan pembayaran dari distributor menyebabkan perusahaan harus melakukan penyesuaian jadwal pembayaran pemasok. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Baños-Caballero et al. (2020) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan pengelolaan modal kerja yang kurang optimal cenderung menunda pembayaran kewajiban jangka pendek sebagai strategi menjaga likuiditas. Namun, penundaan tersebut berpotensi menurunkan kepercayaan pemasok dan memengaruhi stabilitas hubungan jangka panjang.

Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa pembayaran pemasok di PT. XYZ belum efektif, terdapat indikasi perbaikan yang mulai terlihat pada akhir periode pengamatan. Penurunan tingkat keterlambatan pembayaran pada bulan terakhir menunjukkan bahwa penguatan pengendalian dokumen sebelum jatuh tempo dapat mempercepat proses verifikasi dan mengurangi risiko keterlambatan. Temuan ini mendukung penelitian Queiroz et al. (2021) yang menyatakan bahwa peningkatan

efisiensi proses administrasi dan penerapan praktik kerja yang lebih terstruktur dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pembayaran pemasok. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas pembayaran pemasok tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal perusahaan, tetapi juga oleh konsistensi implementasi dan kesiapan sistem pendukung operasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data pembayaran pemasok PT. XYZ selama periode Agustus hingga Oktober 2024, dapat disimpulkan bahwa proses pembayaran pemasok belum berjalan secara efektif sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan. Rata-rata waktu pembayaran berada pada kisaran 45-50 hari sejak invoice diterima, sehingga terjadi keterlambatan sekitar 15-20 hari dari batas waktu pembayaran yang ditetapkan, yaitu 30 hari. Keterlambatan tersebut menunjukkan bahwa implementasi SOP pembayaran belum sepenuhnya konsisten dan masih menghadapi berbagai kendala operasional yang berdampak pada ketepatan waktu pembayaran kepada pemasok.

Keterlambatan pembayaran dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu kelengkapan dokumen yang sering tidak terpenuhi tepat waktu, proses verifikasi dokumen yang masih dilakukan secara manual, kurangnya komunikasi dan koordinasi antar bagian terkait, serta kondisi arus kas perusahaan yang belum stabil. Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya kecenderungan penurunan tingkat keterlambatan pembayaran pada akhir periode pengamatan, yang mengindikasikan bahwa upaya perbaikan internal, khususnya dalam pengendalian dokumen sebelum jatuh tempo, mulai memberikan dampak positif terhadap proses pembayaran pemasok.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup data yang hanya mencakup periode tiga bulan serta fokus pada satu perusahaan, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas periode pengamatan, melibatkan lebih dari satu perusahaan, serta mengkaji penerapan sistem digital dalam proses verifikasi dan pembayaran pemasok. Pengembangan penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai strategi peningkatan efektivitas pembayaran pemasok dalam mendukung kinerja operasional perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Baños-Caballero, S., García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2020). Working capital management, corporate performance, and financial constraints. *Journal of Business Research*, 109, 95-105.

Chen, J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2019). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 65(1), 1-15.

Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Fawcett, S. E., Ellram, L. M., & Ogden, J. A. (2020). *Supply chain management: From vision to implementation*. Pearson Education.

Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2020). The impact of supply chain integration on performance. *Journal of Operations Management*, 66(1), 1-18.

Gupta, A., & Kohli, A. (2021). Digital transformation in invoice processing and payment systems. *International Journal of Operations Management*, 11(2), 85-98.

Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of business research methods* (4th ed.). Routledge.

Harland, C., Telgen, J., & Callender, G. (2019). Effects of internal policy on supplier payment performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 221-233.

Hill, M. D., Kelly, G. W., & Lockhart, G. B. (2020). Cash flow volatility and capital structure decisions. *Journal of Financial Economics*, 136(3), 1-18.

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904-2915.

Kothari, C. R., & Garg, G. (2019). *Research methodology: Methods and techniques* (4th ed.). New Age International Publishers.

Luo, Y., & Yu, T. (2022). Communication and coordination in supply chain operations. *Journal of Supply Chain Management*, 58(3), 221-239.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Moeuf, A., Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S., & Barbaray, R. (2020). The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 58(4), 1128-1147.

Prajogo, D., Oke, A., & Olhager, J. (2019). Supply chain integration and performance. *International Journal of Production Economics*, 213, 26-38.

Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Fosso Wamba, S. (2021). Impacts of digital supply chain transformation on operational performance. *International Journal of Production Research*, 59(1), 1-20.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.

Smith, J. (2020). Factors influencing vendor payment delays in manufacturing firms. *Journal of Financial Operations*, 7(2), 88-104.

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

van Weele, A. J. (2018). Purchasing and supply chain management (7th ed.). Cengage Learning.