

Bab 8

MANAJEMEN PERSEDIAAN DAN MANAJEMEN PIUTANG

A. Pendahuluan

Persediaan umumnya merupakan salah satu jenis aktiva lancar yang jumlahnya cukup besar dalam suatu perusahaan. Masalah piutang menjadi begitu penting dalam kaitannya dengan perusahaan manakala harus menentukan berapa jumlah piutang yang optimal ? Disamping itu piutang juga harus dikelola dengan efisien yang menyangkut tentang laba atau tambahan laba yang diperoleh dengan perubahan kebijakan penjualan dengan beban yang timbul karena adanya piutang.

B. Tujuan Pembelajaran

Diharapkan mahasiswa mampu :

1. Memahami tentang manajemen persediaan
2. Mengerti proses seleksi dan evaluasi perubahan standar kredit
3. Mengerti prosedur pertimbangan perubahan cash discount, dan standar kredit lainnya
4. Memahami manajemen penerimaan dan pengeluaran, float, percepatan penagihan, penundaan/perpanjangan pembayaran, investasi pada surat berharga jangka pendek

C. Penyajian Materi

MANAJEMEN PERSEDIAAN

1. Pengertian

Perbedaan sisi pandang berbagai pihak atas persediaan, yaitu: Manajer Keuangan menginginkan menjaga persediaan pada tingkat yang rendah untuk meyakinkan bahwa dana diinvestasikan secara bijak. Manajer Pemasaran menginginkan tingkat persediaan yang tinggi untuk menjamin order dapat terpenuhi secara cepat. Manajemen Produksi menginginkan menjaga tingkat persediaan bahan baku yang

tinggi untuk menghindari terjadinya produksi yang tertunda akibat kekurangan persediaan bahan baku

2. Jenis Persediaan

Ada 3 jenis persediaan untuk perusahaan manufaktur, yaitu:

1. Persediaan bahan baku
2. Persediaan barang dalam proses
3. Persediaan barang jadi

3. Teknik Manajemen Persediaan

Persediaan perlu dikelola secara baik, agar tidak terjadi konflik antara pihak yang berkepentingan terutama manajer keuangan, manajer pemasaran dan manajer produksi, juga agar pengelolaan persediaan yang efektif diharapkan akan memberi kontribusi terhadap nilai perusahaan. Ada 4 teknik mengelola persediaan yaitu:

a) Sistem ABC

System ABC membagi persediaan dalam 3 kelompok berdasarkan urutan besarnya nilai investasi pada setiap kelompok persediaan. *Kelompok A* adalah persediaan yang terdiri dari 20% item yang bernilai 80% dari total investasi persediaan, *kelompok B* meliputi urutan kedua setelah kelompok A, dan *kelompok C* adalah urutan terakhir dan nilainya paling kecil. Pengendalian atas persediaan kelompok A lebih intensif karena menyangkut nilai investasi yang besar. Model EOQ adalah model yang paling tepat untuk mengelola persediaan kelompok A dan B.

b) Metode EOQ

Model EOQ (*Economic Order Quantity*) digunakan untuk menentukan besarnya kuantitas pemesanan yang paling ekonomis yang akan meminimumkan biaya persediaan. Ada 2 jenis biaya persediaan, yaitu:

- ❖ *Biaya pemesanan (ordering cost)* yang meliputi berbagai biaya yang terjadi karena aktivitas pemesanan, misal: biaya komunikasi telepon, internet, surat menyurat, biaya tenaga kerja yang menangani pemesanan.
- ❖ *Biaya penyimpanan (carrying cost)* meliputi berbagai biaya yang terjadi terkait dengan aktivitas penyimpanan persediaan,

seperti biaya: pergudangan, keamanan, asuransi, listrik, administrasi pergudangan, dll.

Rumus model EOQ:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}$$

Keterangan:

S = kuantitas unit pemakaian persediaan per periode

O = Biaya pemesanan per order

C = Biaya penyimpanan per unit per periode

Biaya total persediaan = Biaya pemesanan + biaya penyimpanan

$$TC = O + C$$

O = biaya/order × frekuensi order/periode

$$C = \frac{\text{biaya penyimpanan/periode} \times \text{unit order}}{2}$$

$$ROP = [Lead Time \times \text{unit pemakaian /hari}] + safety stock$$

Keterangan :

ROP = Re Order Point, titik pemesanan kembali

Lead time = lamanya waktu yang dibutuhkan mulai saat order dilakukan sampai barang terkirim

$$\text{Unit pemakaian/hari} = \frac{\text{Unit pemakaian}}{360}$$

Jika ada safety stock, maka perhitungan ROP perlu ditambah safety stock.

c) Metode JIT (*Just In Time*)

System manajemen JIT berusaha meminimumkan investasi pada persediaan dengan cara mendatangkan input material saat dibutuhkan untuk produksi tanpa perlu masuk gudang, sehingga dapat ditiadakan biaya penyimpanan. Perlu koordinasi yang ekstensif antara perusahaan, supplier, perusahaan ekspedisi yang dapat menjamin input material datang tepat waktu. Selain itu, kualitas input harus sempurna sesuai spesifikasi, untuk itu penilaian secara ketat atas kinerja supplier.

d) Metode MRP (*Material Requirement Planning*)

System MRP digunakan untuk menentukan apa yang disorder, kapan mengorder, dan prioritas apa diutamakan dalam melakukan order bahan. MRP menggunakan konsep EOQ untuk menentukan berapa banyak order dengan bantuan piranti lunak computer. Dilakukan simulasi untuk setiap permintaan seluruh bahan, status persediaan, dan proses *manufacturing*. Tujuan model MRP adalah meminimumkan keseluruhan investasi dalam persediaan tanpa mengabaikan produksi.

MANAJEMEN PIUTANG

4. Pengertian

Manajemen piutang merupakan komponen kedua dari siklus konversi kas, yaitu periode pengumpulan piutang (ACP), rata rata lamanya waktu mulai dari penjualan kredit sampai pembayaran, sehingga menjadi dana yang bias digunakan bagi perusahaan. Periode pengumpulan terdiri dari 2 bagian.

- a. Periode waktu dari penjualan sampai pelanggan mengirim pemberitahuan pembayaran (*mail payment*).
- b. Periode waktu dari saat pembayaran dikirim sampai dana terkumpul di rekening bank perusahaan.

Seleksi kredit dengan menggunakan criteria 5 C: *Capital, Character, Collateral, Capacity, Conditions*. *Credit scoring*, adalah prosedur menentukan suatu skor yang akan mengukur kekuatan kredit dari calon penerima penjualan kredit, yang ditentukan dengan memberi bobot rata rata tertimbang dari berbagai karakteristik kredit. Skor ini digunakan untuk memutuskan menolak atau menerima pemberian penjualan secara kredit. Tujuan *credit scoring* adalah untuk membuat keputusan kredit secara cepat dan murah.

5. Standar Kredit

Bentuk umum standar kredit misalnya adalah:

2/10, n 30

Standar kredit terdiri dari 3 komponen, yaitu:

- Cash discount, 2%
- Periode discount, 10 hari
- Periode kredit, 30 hari

6. Perubahan Standar Kredit

Changes in Key Variables Resulting from A Relaxation of Credit Standards		
Variable	Direction of Change	Effect on Profits
Sales Volume	Increase	Positive
Investment in Accounts Receivable	Increase	Negative
Bad Debt Expense	Increase	Negative

Changes in Key Variables Resulting from A Tightening of Credit Standards		
Variable	Direction of Change	Effect on Profits
Sales Volume	Decrease	Negative
Investment in Accounts Receivable	Decrease	Positive
Bad Debt Expense	Decrease	Positive

Misal, harga jual produk Dodd Tool, Corp. adalah \$10. Penjualan (semuanya kredit) tahun lalu 60.000 unit. Variable cost \$6/unit. Fixed cost \$120.000. Perusahaan sedang mempertimbangkan untuk melakukan relaksasi (pelonggaran) standar kredit dalam rangka meningkatkan penjualan 5% menjadi 63.000 unit. Keputusan ini akan menaikkan ACP dari 30 hari menjadi 45 hari, dan pengeluaran piutang tak tertagih (*bad debt*) naik dari 1% menjadi 2% dari penjualan. *Opportunity cost* untuk dana yang tertanam dalam piutang adalah 15%.

Dodd Tool Company	
Analysis of Relaxing Credit Standards	
<u>Relevant Data</u>	
Old Sales (units)	60,000
New Sales (units)	63,000
Price/unit (\$)	\$ 10
Variable Cost/unit (\$)	\$ 6
Contributin Margin/unit (\$)	\$ 4
Old Receivables Level (days)	30
New Receivables Level (days)	45
Old A/R Turnover (360/AR)	12
New A/R Turnover (360/AR)	8
Old Bad Debt Level (% of sales)	1%
New Bad Debt Level (% of sales)	2%
Opportunity Cost (%)	15%

Dodd Tool Company					
Analysis of Rexaxing Credit Standards					
Cost of Marginal Investment in A/R:					
Cost of Marginal Investment in A/R =			<u>(Variable Vost/unit x # of units)</u>		
			Receivables Turnover		
Average Investment Under Proposed Plan					\$ 47,250
Average Investment Under Present Plan					<u>\$ 30,000</u>
Marginal Investment in Accounts Receivable					\$ 17,250
Opportunity Cost					15%
Cost of Marginal Investment in Accounts Receivable					\$ (2,588)

Dodd Tool Company				
Analysis of Relaxing Credit Standards				
Cost of Marginal Bad Debts:				
Cost of Marginal Bad Debts = (% Bad Debt x Price/unit x # of Units)				
Cost of Marginal Bad Debts under Proposed Plan			\$	12,600
Cost of Marginal Bad Debts under Present Plan			\$	<u>6,000</u>
Cost of Marginal Bad Debts			\$	(6,600)

Dodd Tool Company				
Analysis of Relaxing Credit Standards				
Additional Profit Contribution from Sales			\$	12,000
Cost of Marginal Investment in Accounts Receivable				(2,588)
Cost of Marginal Bad Debts				<u>(6,600)</u>
Net Profit From Implementation of Proposed Plan			\$	2,813

The Effects on Dodd Tool of a Relaxation of Credit Standards				
Additional profit contribution from sales				
[3,000 units × (\$10 - \$6)]				\$12,000
Cost of marginal investment in A/R ^a				
Average investment under proposed plan:				
$\frac{\$6 \times 63,000}{8} = \frac{\$378,000}{8}$			\$47,250	
Average investment under present plan:				
$\frac{\$6 \times 60,000}{12} = \frac{\$360,000}{12}$			<u>30,000</u>	
Marginal investment in A/R			\$17,250	
Cost of marginal investment in A/R (0.15 × \$17,250)				(\$ 2,588)
Cost of marginal bad debts				
Bad debts under proposed plan (0.02 × \$10 × 63,000)			\$12,600	
Bad debts under present plan (0.01 × \$10 × 60,000)			<u>6,000</u>	
Cost of marginal bad debts				<u>(\$ 6,600)</u>
Net profit from implementation of proposed plan				<u>\$ 2,812</u>
^a The denominators 8 and 12 in the calculation of the average investment in accounts receivable under the proposed and present plans are the accounts receivable turnovers for each of these plans (360/45 = 8 and 360/30 = 12).				

Dari perhitungan diatas dihasilkan *net profit* sebesar positif \$2,812, artinya bahwa jika relaksasi kredit dijalankan akan menambah profit sebesar \$2,812, sehingga relaksasi kredit sebaiknya dijalankan.

7. Perubahan Komponen Standar Kredit “Cash Discount”

Variable	Direction of Change	Effect on Profits
Sales volume	increase	positive
Investment in A/R due to nondiscount takers paying earlier	decrease	positive
Investment in A/R due to new customers	increase	negative
Bad debt expense	decrease	positive
Profit per unit	decrease	negative

Contoh, untuk Dodd Tool diatas, sedang mempertimbangkan pemberian cash discount 2% dalam waktu pembayaran 10 hari sejak pembelian dilakukan.

ACP 30 hari (perputaran piutang = $360/30 = 12 \text{ X}$). penjualan kredit 60.000 unit pada harga \$10 dan VC \$6. Dodd berharap jika discount diberikan , akan ada 60% pelanggan yang memanfaatkan dan membayar lebih dini. Unit penjualan akan naik 5%. ACP turun menjadi 15 hari (perputaran piutang = $360/15 = 24 \text{ X}$). Bad debt turun dari 1% menjadi .5% dari penjualan. Opportunitiy cost dana yang tertanam pada piutang 15%.

Dodd Tool Company			
The Effect of Initiating a Cash Discount			
Additional Profit Contribution from Sales:			
Old Sales Level	60,000	Price/Unit	\$ 10
New Sales Level	<u>63,000</u>	Variable Cost/Unit	<u>\$ 6</u>
Increase in Sales	3,000	Contribution Margin/Unit	\$ 4
Additional Profit Contribution from Sales		(sales incr x cont margin)	\$ 12,000

Dodd Tool Company					
The Effect of Initiating a Cash Discount					
Cost of Marginal Investment in A/R:					
Cost of Marginal Investment in A/R =			<u>(Variable Vost/unit x # of units)</u>		
			Receivables Turnover		
Average Investment Under Proposed Plan					\$ 15,750
Average Investment Under Present Plan					<u>\$ 30,000</u>
Marginal Investment in Accounts Receivable					\$ 14,250
Opportunity Cost					15%
Cost of Marginal Investment in Accounts Receivable					<u>\$ 2,138</u>

Dodd Tool Company					
The Effects of Initiating a Cash Discount					
Cost of Marginal Bad Debts:					
Cost of Marginal Bad Debts = (% Bad Debt x Price/unit x # of Units)					
Cost of Marginal Bad Debts under Proposed Plan			\$	3,150	
Cost of Marginal Bad Debts under Present Plan			\$	<u>6,000</u>	
Cost of Marginal Bad Debts			\$	2,850	

Dodd Tool Company					
The Effects of Initiating a Cash Discount					
Cost of Cash Discount:					
Cost = (% discount x %credit sales x price/unit x units sold)					
Cost	\$	(7,560)			

Dodd Tool Company				
The Effects of Initiating a Cash Discount				
Additional Profit Contribution from Sales			\$	12,000
Cost of Marginal Investment in Accounts Receivable				2,138
Cost of Marginal Bad Debts				2,850
Cost of Initiating a Cash Discount			\$	<u>(7,560)</u>
Net Profit From Implementation of Proposed Plan			\$	9,428

Karena **net profit** positif maka pemberian **cash discount** sebaiknya segera dilaksanakan.

8. Kebijakan Pengumpulan Piutang

- ❖ Kebijakan pengumpulan piutang adalah prosedur pengumpulan piutang yang jatuh tempo
- ❖ Efektifitas kebijakan dapat dievaluasi dengan mengevaluasi tingkat pengeluaran piutang tak tertagih (*bad debt expense*)
- ❖ Umumnya, dana seharusnya dikeluarkan untuk mengumpulkan piutang tak tertagih sampai suatu titik dimana marginal cost melebihi marginal benefit

9. Teknik Manajemen Piutang

a) Float

- ❖ Mail float penundaan waktu ketika pelanggan melakukan pembayaran dikirim dan waktu ketika penerima pembayaran menerima pembayaran
- ❖ Processing float penundaan waktu antara penerimaan cek oleh penerima dan tersimpan di rekening perusahaan
- ❖ Clearing float penundanaan waktu antara cek yang diterima dan dana tersedia setelah cek di kliring system perbankan

b) Lockboxed

- ❖ Sistem lockbox adalah suatu prosedur pengumpulan dimana pelanggan mengirim pembayaran ke kantor pos terdekat yang disediakan dan dikosongkan beberapa kali dalam sehari oleh bank sentral
- ❖ Perbedaan konsentrasi perbankan dan jasa lockbox bank yang ditawarkan diharapkan dapat menurunkan proses float
- ❖ Sistem lockbox menurunkan pengumpulan float dengan memperpendek proses float, juga mail, dan kliring float.

D. Rangkuman

Di kebanyakan bidang usaha , persediaan merupakan unsur penting. Sistem ini seringkali menggunakan komputer dalam pencatatan setiap jenis persediaan. Suatu model pengendalian persediaan yang memperhitungkan hasil penjualan, biaya pemesanan,dan biaya penyimpanan bisa dimanfaatkan untuk menentukan EOQ setiap jenis persediaan. Pendekatan mutakhir meliputi perencanaan kebutuhan bahan (MRP) dan sistem perencanaan dan pengendalian persediaan tepat waktu (JIT). Ini memerlukan dukungan komputer yang canggih termasuk hubungan yang lebih erat dengan pemasok dan pemanfaatan sumberdaya manusia yang lebih terinformasi.

Dalam menetapkan kebijakan kredit, perusahaan merumuskan dahulu standar kredit dan syarat-syarat kredit. Standar kredit yang terlalu ketat akan menurunkan penjualan, sedang sebaliknya yang terlalu longgar akan mengakibatkan naik kerugian karena piutang ragu-ragu. Penggunaan komputer untuk manajemen piutang dagang akan menyediakan alat informasi yang bernilai bagi manajer kredit. Disamping itu komputer dapat menyajikan ringkasan informasi tentang seluruh piutang dagang atau membantu menganalisis para pelanggan pada industri tertentu.

Piutang dagang dan persediaan bersama-sama merupakan bagian yang besar dari aktiva lancar perusahaan. Pengelolaannya yang efektif sangat penting untuk mengendalikan biaya dan investasi. Yang sama pentingnya adalah dampaknya yang lebih luas.

E. Latihan

1. Cantique boutique menggunakan 800 unit produk pertahun. Carrying cost Rp.500/unit/tahun dan ordering cost Rp.3000/order. Dibutuhkan waktu 30 hari untuk menerima pengiriman barang setelah order dilakukan dan perusahaan membutuhkan safety stock 5 hari pemakaian persediaan.
 - a. Hitung EOQ ?
 - b. Tentukan ROP ?
2. Dewa, corp. menggunakan 2400 unit produk/tahun. Carrying cost Rp.60/tahun dan ordering cost Rp.250/order. Diperlukan waktu 20 hari untuk menerima pengiriman barang setelah order, safety stock 8 hari pemakaian.
 - a. Hitung EOQ ?
 - b. Hitung total cost inventory pertahun ?
 - c. Jika supplier memberikan diskon jika Dewa memesan 58 unit. Hitung berapa Rp diskon yang akan diperoleh Dewa ?
3. Suatu sedang menganalisis relaksasi standar kredit yang diharapkan akan meningkatkan penjualan 10%. Saat ini penjualan 400 unit dengan harga Rp.575, VC Rp.400/unit pada tingkat penjualan saat ini, rata rata cost/unit Rp.425/unit. Berapa besar tambahan kontribusi profit dari rencana relaksasi standar kredit ini ?
4. Izzy animator, suatu perusahaan yang penjualannya secara kredit dan belum pernah memberi cash discount. Saat ini mempetimbangkan untuk memberi cash discount 3% untuk pembayaran 10 hari. Saat ini ACP 90 hari, penjualan 400 film/tahun. Harga jual film Rp.250 juta, VC Rp.187 juta/film, Rata rata cost/unit film Rp. 210 juta. Diharapkan perubahan ini akan menaikkan penjualan 10 film/tahun, dimana 75% penjualan akan memanfaatkan cash discount, dan ACP turun menjadi 30 hari, bad debt tidak akan terjadi lagi. Saat ini bad debt 0,5% dari penjualan. Jika required return sebesar 20%. Pantaskah rencana cash discount ini dijalankan ?

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sartono, 2001, *Manajemen Keuangan*, Edisi ke-empat, BPFE, Yogyakarta
- Brigham, Eugene F dan Houston, Joel F. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (Buku 1, Edisi 10). Salemba Empat, Jakarta.
- Gitman, Lawrence J. (2012). *Principles of Managerial Finance*, 13th edition, Person Education, Inc. Boston
- Keown, Arthur J. et al.(2010), *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta
- _____, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Jilid 2, Salemba Empat, Jakarta
- Suad Husnan.(2001), *Manajemen Keuangan: Teori dan Penerapan*, Jilid 1, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta
- _____, *Manajemen Keuangan: Teori dan Penerapan*, Jilid 2, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta