



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

# Manajemen Cash Flow

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

# Manajemen Cash Flow

**Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM**

## BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas (UNDIP) Semarang dan dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (UKSW) Diponegoro Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM ) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

**PENERBIT :**

**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

JL. Majapahit No. 605 Semarang  
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144  
Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-5734-14-9 (PDF)



# Manajemen Cash Flow

**Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM**



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

**PENERBIT :**

**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

## **MANAJEMEN CASH FLOW**

### **Penulis :**

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

**ISBN : 978-623-5734-14-9**

### **Editor :**

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

### **Penyunting :**

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

### **Desain Sampul dan Tata Letak :**

Irdha Yunianto, S.Ds., M.Kom.

### **Penebit :**

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan  
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

### **Redaksi :**

Jl. Majapahit no 605 Semarang  
Telp. (024) 6723456  
Fax. 024-6710144  
Email : [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)

### **Distributor Tunggal :**

#### **Universitas STEKOM**

Jl. Majapahit no 605 Semarang  
Telp. (024) 6723456  
Fax. 024-6710144  
Email : [info@stekom.ac.id](mailto:info@stekom.ac.id)

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara  
apapun tanpa ijin dari penulis

## KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa bahwa buku yang berjudul "*Manajemen Cash Flow*" ini dapat diselesaikan dengan baik. Materi dalam buku ini dimaksudkan untuk menyediakan petunjuk dan petunjuk yang akan memungkinkan organisasi mengambil fokus operasional pada pengelolaan uang tunai. Seperti yang telah kami berusaha untuk menunjukkan, arus tunai pada dasarnya bukan kegiatan keuangan, tetapi muncul sebagai hasil dari operasi seluruh perusahaan.

Uang tunai dihasilkan dari kegiatan penjualan perusahaan dan digunakan terutama oleh operasi perusahaan. Semua orang di perusahaan bertanggung jawab atas penggunaan dan konservasi uang tunai. Bukan hanya tanggung jawab manajemen untuk merencanakan dan memonitor sumber dan penggunaan uang tunai, tetapi tanggung jawab masing-masing karyawan juga.

Manajemen memiliki tanggung jawab keseluruhan untuk kebijakan dan arahan, tetapi jika itu dapat membuat semua karyawan menjadi pusat laba sendiri, maka menjadi tanggung jawab individu semua orang untuk memaksimalkan pendapatan, mengurangi pengeluaran, dan mengoptimalkan hasil yang diharapkan dengan penggunaan sumber daya yang efisien, dan memastikan aliran positif yang berkelanjutan sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang. Dengan demikian, pengelolaan keuangan harus sepenuhnya dipahami dan praktik secara efektif diikuti oleh semua karyawan perusahaan.

Beberapa cast flow yang akan diajarkan dalam buku ini adalah mencatat pengeluaran dan pemasukan, menulis daftar asset dan nilai, Menulis daftar Hutang dan piutang, Menghitung investasi, dan banyak lagi yang akan dijelaskan pada buku ini. Akhir kata semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca.

Semarang, November 2021

Penulis

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>BAB 1 MEMAHAMI MANAJEMEN KEUANGAN (TUNAI)</b> .....	<b>1</b>
1.1 Dasar Arus Tunai .....	4
1.2 Sejarah, Arus dan Fed .....	13
1.3 Kekhawatiran dan Isu Bank .....	20
1.4 Tinjauan .....	24
<b>BAB 2 MENGELOLA ARUS TUNAI – PENERIMAAN DAN PENGELUARAN</b> .....	<b>26</b>
2.1 Menggunakan Neraca .....	27
2.2 Pengeluaran Tunai .....	48
2.3 Tinjauan .....	55
<b>BAB 3 PERENCANAAN DAN ANGGARAN DANA</b> .....	<b>57</b>
3.1 Definisi Ruang Perencanaan .....	57
3.2 Perencanaan Organisasi .....	69
3.3 Identifikasi Hasil Daerah .....	79
3.4 Tinjauan .....	81
<b>BAB 4 ANALISIS DAN FUNGSI PENJUALAN</b> .....	<b>82</b>
4.1 Manajemen Arus Tunai .....	82
4.2 Penjualan .....	89
4.3 Tujuan Pada Fungsi Penjualan .....	97
4.4 Tinjauan .....	108
<b>BAB 5 PROSEDUR ANALISIS PENGURANGAN BIAYA</b> .....	<b>110</b>
5.1 Tolok Ukur Strategi .....	111
5.2 Jenis Tolak Ukur .....	113
5.3 Analisis Komparatif .....	131
5.4 Kegiatan Berdasarkan Prinsip Biaya .....	148
5.5 Kesimpulan .....	160
<b>BAB 6 MENGANALISIS FUNGSI TAMBAHAN NON NILAI</b> .....	<b>161</b>
6.1 Manajemen Keuangan .....	161
6.2 Laporan Keuangan .....	170
6.3 Analisis Akunting .....	190
6.4 Laporan Internal Untuk Peningkatan Laba .....	203
6.5 Kesimpulan .....	221
<b>BAB 7 INVESTASI, PEMBIAYAAN DAN PINJAMAN</b> .....	<b>223</b>
7.1 Menginvestasikan Uang Tunai Secara Berlebihan .....	223
7.2 Pinjaman .....	235

<b>BAB 8 MERENCAKAN ARUS TUNAI .....</b>	<b>247</b>
8.1 arus tunai .....	247
8.2 Metode Arus Tunai .....	262
8.3 Kesimpulan .....	266
<b>BAB 9 MEGONTROL DAN MENGANALISIS ARUS UANG TUNAI .....</b>	<b>267</b>
9.1 Tujuan Dari Pernyataan Arus Uang Tunai .....	267
9.2 Metodologi Arus Tunai .....	269
9.3 Kontrol Dan Pelaporan Arus Tunai .....	276
9.4 Interpretasi dan Analisis Arus Tunai .....	285
9.5 Analisis operasional dari laporan arus Tunai .....	287
9.6 Kesimpulan .....	296
<b>BAGIAN AKHIR .....</b>	<b>297</b>
<b>APENDIKS A .....</b>	<b>298</b>
<b>APENDIKS B .....</b>	<b>309</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>315</b>

## **BAB 1**

### **MEMAHAMI MANAJEMEN KEUANGAN (TUNAI)**

#### ***“MENGELOLA PERUSAHAAN BERARTI MENGELOLA ARUS TUNAI”***

Kami akan membahas topik penting mengelola arus tunai, urat nadi organisasi — elemen penting dalam keberhasilan dan kelangsungan bisnis. Penekanan materi-materi pada komponen utama manajemen tunai — apa yang manajemen perusahaan harus ketahui untuk lebih memahami arus tunai organisasi dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan posisi tunai keseluruhan. Kami akan melihat manajemen tunai dari sudut pandang operasional orang yang mengelola tunai organisasi dan bukan semata-mata dari sudut pandang akuntan umum untuk mencatat penerimaan tunai dan transaksi pengeluaran. Fokus kami adalah pada pendekatan pragmatis dan sederhana untuk pengelolaan keuangan yang sesuai dengan organisasi ukuran apapun — dari kecil, menengah hingga ke yang lebih besar. Teknik dasar hendaknya diterapkan kepada semua organisasi, bukan hanya organisasi besar yang menggunakan teknik teknis canggih untuk memindahkan dan mengelola jutaan dolar setiap hari. Ingatlah bahwa setiap situasi adalah unik, tetapi masalah manajemen uang tunai adalah sama untuk setiap bisnis.

Sebagaimana disebutkan di awal, laba dapat dianggap sebagai angka khayalan yang diciptakan oleh akuntan. Memiliki cukup uang memungkinkan manajemen perusahaan untuk berkonsentrasi pada pertumbuhan, menemukan bisnis baru, memperoleh pelanggan baru, mencari mitra bisnis baru, mengembangkan produk baru, menginstal proses baru, dan seterusnya. Tidak memiliki cukup tunai memaksa perusahaan untuk berfokus pada mendapatkan lebih banyak, kadang-kadang dengan pengecualian pertumbuhan dan pembangunan.

Langkah awal dalam pengelolaan tunai yang berhasil adalah agar organisasi dengan jelas menentukan kriteria yang diinginkan untuk keberhasilan terkait dengan faktor-faktor seperti alasan keberadaan, prinsip-prinsip bisnis dasar, model mental, sistem kepercayaan, driver kinerja, dan sebagainya. Banyak dari kriteria ini dapat diartikulasikan dalam pernyataan misi, pernyataan visi, credo, atau pernyataan tujuan lainnya semacam itu. Pemikiran ini juga dapat mengakibatkan penyelidikan yang lebih dalam terhadap pekerjaan bagian dalam organisasi.

Kriteria organisasi ini biasanya berhubungan dengan perusahaan sebagai entitas dan juga fungsi utamanya. Contoh dari struktur kriteria organisasi seperti ini adalah sebagai berikut:

#### *Kriteria lebar organisasi.*

- Lakukan semua kegiatan dengan cara yang paling ekonomis, efisien, dan efektif.
- Berikan produk atau layanan kualitas tertinggi kepada pelanggan dengan biaya terendah sesuai dengan tingkat kualitas yang ditargetkan.



- Memuaskan pelanggan sehingga mereka akan terus menggunakan produk atau jasa perusahaan dan merujuk perusahaan itu kepada orang lain.
- Memuaskan pelanggan sehingga mereka akan terus menggunakan produk atau jasa perusahaan dan merujuk perusahaan itu kepada orang lain.
- Mengkonversi uang tunai yang diinvestasikan dalam bisnis seefektif mungkin sehingga uang tunai hasil melebihi masukan tunai mencapai batas maksimum yang mungkin.
- Mencapai hasil yang diinginkan menggunakan metode yang paling efisien sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber dayanya yang terbatas.
- Maksimalkan laba bersih tanpa mengorbankan standar etika, kualitas operasional, layanan pelanggan, atau persyaratan tunai.

#### *Fungsi penjualan*

- Membuat penjualan kepada pelanggan yang akan dikumpulkan secara menguntungkan.
- Kembangkan prediksi penjualan yang realistis yang menghasilkan perintah pelanggan saat ini atau di masa depan.
- Menjual produk atau jasa perusahaan kepada pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat dalam jumlah yang tepat.
- Pastikan bahwa penjualan pelanggan yang sebenarnya berhubungan langsung dengan rencana jangka panjang dan jangka pendek manajemen.
- Yakinkan bahwa upaya penjualan dan sistem kompensasi yang sesuai memperkuat tujuan perusahaan.
- Mengintegrasikan penjualan pelanggan dengan fungsi-fungsi lain dari perusahaan, seperti manufaktur, pemasaran, merchandising, teknik, pembelian, keuangan, dan sebagainya.

#### *Manufaktur atau penyediaan layanan*

- Beroperasi dengan cara yang paling efisien dengan struktur biaya yang paling ekonomis.
- Integrasikan proses produksi atau layanan dengan upaya penjualan dan persyaratan pelanggan.
- Memproduksi atau menyediakan layanan dalam cara yang paling tepat waktu mempertimbangkan proses seperti entri perintah pelanggan, pemberian waktu yang tepat, dan tuntutan pengiriman pelanggan.
- Tingkatkan produktivitas dari semua operasi manufaktur dan layanan secara berkelanjutan.
- Menghilangkan, mengurangi, atau meningkatkan semua aspek operasi manufaktur/layanan termasuk kegiatan seperti menerima, kendali inventaris, kontrol produksi, operasi gudang, penelitian dan pengembangan, Kontrol kualitas, pengepakan dan pemeliharaan pengiriman, pengawasan dan manajemen, dan sebagainya
- Kurangilah jumlah sumber daya seperti personel, fasilitas, dan peralatan yang ditugaskan untuk manufaktur atau jasa operasi.

### *Personalia*

- Sediakan hanya fungsi personel yang benar-benar diperlukan sebagai kegiatan tambahan nilai.
- Mempertahankan tingkat personil pada minimum yang diperlukan untuk mencapai hasil di setiap daerah fungsional
- Sediakan fungsi personel seperti menyewa, melatih, mengevaluasi, dan meningkatkan dalam cara yang paling efisien dan ekonomis
- Mengembangkan struktur organisasi yang mengkoordinasikan semua fungsi dengan cara yang paling efisien untuk mencapai tujuannya.
- Kurangi merekrut karyawan baru dengan metode seperti latihan silang, pemberian bantuan antar departemen, dan praktik terbaik lainnya.
- Mengimplementasikan kompensasi dan sistem manfaat yang menyediakan motivasi karyawan yang efektif dan pencapaian tujuan perusahaan.

### *Pembelian*

- Gunakan sistem pusat pembelian untuk barang-barang di mana ekonomi dapat dicapai
- Terapkan sistem pembelian langsung untuk barang-barang yang tidak perlu diproses oleh fungsi pembelian, seperti pembelian bernilai rendah dan rutin.
- Sederhanakan sistem sehingga biaya pembelian hanya sesedikit mungkin.
- Bernegosiasi dengan penjual secara efektif sehingga perusahaan mendapatkan bahan yang tepat pada waktu yang tepat dengan kualitas yang tepat dengan harga yang tepat.
- Mempertahankan sistem analisis vendor sehingga kinerja vendor dapat dievaluasi secara obyektif
- Kembangkan teknik komputer yang efektif untuk pemrosesan ekonomi, pengendalian yang memadai, dan keandalan.

### *Akuntansi*

- Analisis kebutuhan dari setiap fungsi akuntansi dan kegiatan terkait seperti rekening yang dapat diterima, rekening yang dapat dibayar, gaji, anggaran belanja, dan buku besar umum
- Mengoperasikan semua fungsi akuntansi dengan cara yang paling ekonomis.
- Terapkan prosedur yang efektif yang menghasilkan fungsi akuntansi yang berfokus pada analitis, bukan pada kegiatan mekanis.
- Kembangkan prosedur komputer yang menghubungkan kegiatan akuntansi dengan persyaratan operasi.
- Buat sistem pelaporan yang menyediakan manajemen dengan data operasi dan indikator yang berguna yang dapat dihasilkan dari data akuntansi.
- Menghilangkan atau mengurangi semua kegiatan akuntansi yang tidak perlu yang memberikan sedikit atau tidak ada manfaat tambahan nilai.

## 1.1 DASAR ARUS TUNAI

### “UANG TUNAI ADALAH URAT NADI ORGANISASI”

#### 1.1.1 Apa itu arus tunai?

Manajemen arus tunai yang efektif adalah penting bagi kelangsungan bisnis. Hal itu mungkin bahkan lebih penting daripada menghasilkan barang atau jasa atau menghasilkan penjualan. Kebanyakan bisnis dapat kehilangan penjualan atau pelanggan dan masih terus beroperasi. Akan tetapi, salah perhitungan ketersediaan uang tunai bila diperlukan, misalnya, untuk gaji atau pajak atau penjual yang penting, dan perusahaan itu mungkin tiba-tiba gulung bersih. Manajemen arus tunai membantu menghindari krisis operasional semacam itu dengan menerapkan beberapa prinsip dasar pada bisnis.

Perusahaan membutuhkan uang tunai untuk membayar tagihan - biaya bisnis (yakni, biaya pelayanan atau manufaktur, menjual biaya pengeluaran, biaya umum dan administrasi)— dan untuk membayar kewajiban yang telah dijadwalkan (misalnya, pinjaman, rekening yang dapat dibayar, pajak, DLL.) tepat waktu. Uang tunai hanya berasal dari empat sumber generik:

1. *Penjualan ekuitas*. Dalam bentuk saham perusahaan atau kepemilikan bisnis
2. *Pinjaman*. Dari berbagai sumber seperti lembaga keuangan, teman dan kerabat, pelanggan, penjual, atau pemilik
3. *Konversi aset ke uang tunai*. Penjualan fasilitas atau peralatan yang tidak terpakai atau tidak diperlukan, pengurangan persediaan yang berlebih, atau koleksi rekening dapat
4. *Reinvestasi Profit*. Yang dihasilkan dari pengumpulan uang tunai yang nyata, tidak hanya dari penjualan rekaman yang mungkin dikumpulkan atau tidak.

Ingatlah bahwa setiap bisnis harus terus-menerus dalam konversi uang tunai dan bisnis ekspansi. Proses ini dimulai dengan infus uang tunai, menghasilkan produk atau layanan bagi pelanggan, menjual dan mengirimkan produk atau layanan, tagihan, mengumpulkan pembayaran, dan menambahkan uang tunai yang dihasilkan ke tunai bisnis. Sebuah bisnis yang berhasil mengumpulkan lebih banyak uang tunai dari pelanggan daripada yang dikeluarkan untuk menyediakan dan melayani produk dan pelayanannya. Ketika bisnis akhirnya melikuidasi, keuntungan dan uang tunai adalah sama. Tetapi selama keberadaannya, bisnis menghitung laporan pendapatan dan neraca berkala, berdasarkan akuntansi accrual, yang berfungsi sebagai tingkat kinerja. Ini juga mengkalkulasi laporan arus tunai untuk mengukur sumber dan penggunaan uang tunai yang sebenarnya.

Karena perbedaan waktu, keuntungan dan arus tunai bergerak berbeda. Arus tunai yang baik dengan keuntungan yang tidak memadai berarti kelangsungan hidup jangka pendek tetapi masalah jangka panjang. Keuntungan yang baik tanpa arus tunai yang memadai berarti masalah langsung. Bahkan jika perusahaan menghasilkan laba, perusahaan harus peduli dengan mengelola tunai dan meminimalkan kesenjangan antara arus tunai dan arus tunai. Kesenjangan uang ini dapat dianggap jumlah hari antara kapan membayar bahan dan jasa dan kapan menerima pembayaran untuk penjualan produk atau jasa. Semakin lama kesenjangan ini, semakin banyak waktu perusahaan keluar dari saku untuk uang tunai. Kesenjangan tunai perlu dibiayai, terutama dari penjualan sebelumnya. Jika tidak, uang tunai harus berasal dari

sumber-sumber luar dengan biaya pewaknya dari pinjaman atau ekuitas, yang berdampak negatif terhadap laba.

Jika perusahaan berhasil, mengakhiri tunai akan melebihi mengawali tunai dengan lebih dari cukup untuk menutupi nilai waktu suntikan tunai. Perusahaan tidak dapat berada dalam bisnis menjual kepada pelanggan yang tidak membayar atau menjual produk yang menghasilkan lebih sedikit uang tunai daripada biaya mereka. Selain itu, berinvestasi dalam akun piutang, penjualan, atau inventaris hendaknya dihindari karena ini tidak dapat dibelanjakan atau diinvestasikan kembali sampai itu dikonversi kembali menjadi uang tunai. Uang tunai yang tidak memadai sering kali menjadi faktor utama dalam pertumbuhan bisnis, dan tujuan perusahaan harus mempercepat proses konversi uang tunai sebanyak mungkin.

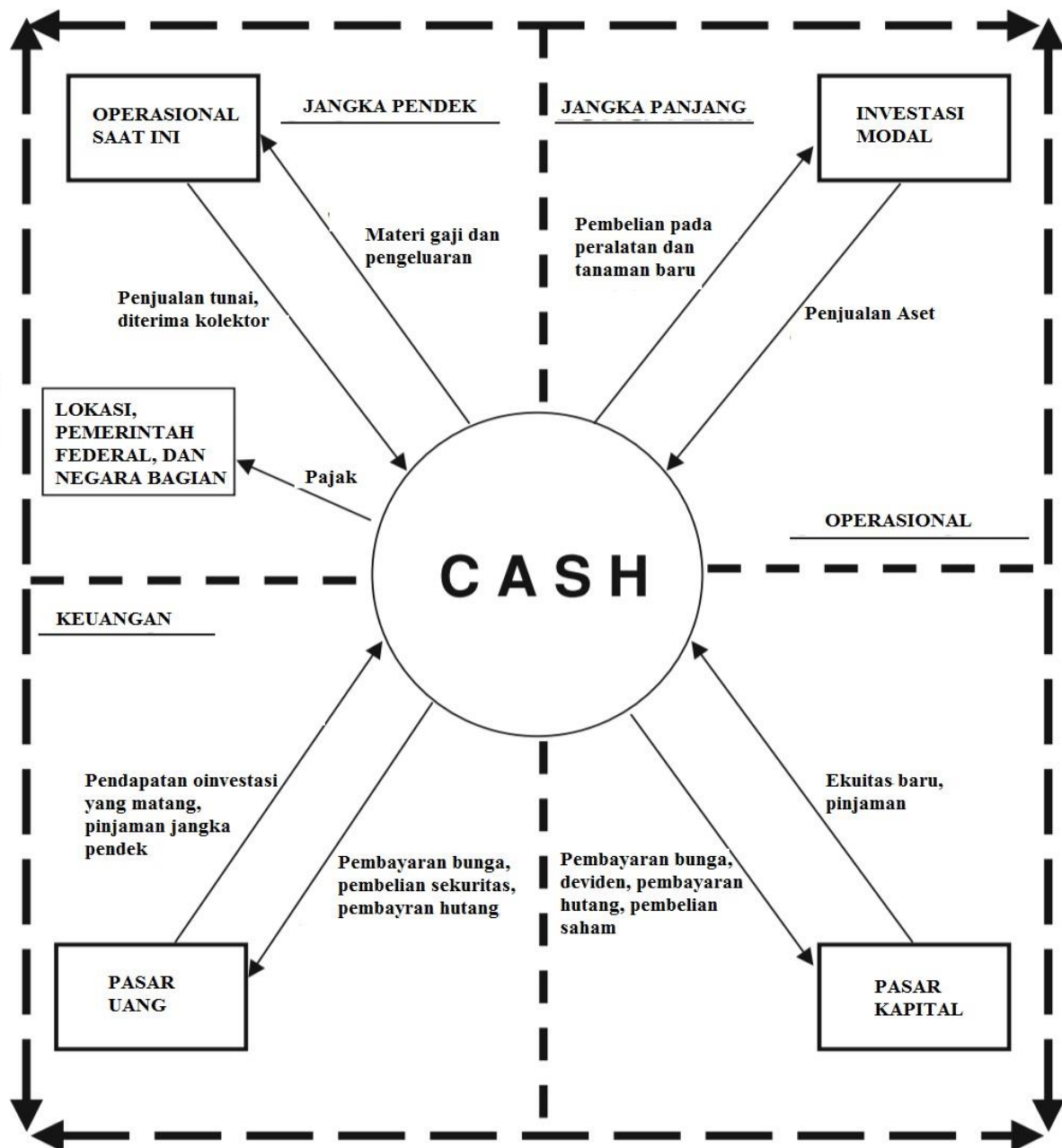
Jika perusahaan berhasil, mengakhiri tunai akan melebihi mengawali tunai dengan lebih dari cukup untuk menutupi nilai waktu suntikan tunai. Perusahaan tidak dapat berada dalam bisnis menjual kepada pelanggan yang tidak membayar atau menjual produk yang menghasilkan lebih sedikit uang tunai daripada biaya mereka. Selain itu, berinvestasi dalam akun piutang, penjualan, atau inventaris hendaknya dihindari karena ini tidak dapat dibelanjakan atau diinvestasikan kembali sampai itu dikonversi kembali menjadi uang tunai. Uang tunai yang tidak memadai sering kali menjadi faktor utama dalam pertumbuhan bisnis, dan tujuan perusahaan harus mempercepat proses konversi uang tunai sebanyak mungkin.

Manajemen tunai yang efektif memaksimalkan generasi tunai untuk bisnis. Ini berarti, pada dasarnya, menghasilkan arus tunai yang positif dengan menerapkan teknik yang efektif untuk mengumpulkan uang tunai karena perusahaan, tidak mengeluarkan lebih banyak uang tunai daripada yang diperlukan, dan menunda (dalam batas) pembayaran tunai yang harus dibayar oleh orang lain. Untuk bisnis untuk bertahan hidup, harus memiliki uang tunai ketika membutuhkannya. Selain itu, penyangga tunai positif menyediakan jaring pengaman terhadap krisis bisnis yang tak terduga, keadaan darurat, atau kesalahan manajemen dan memungkinkan perusahaan memanfaatkan peluang yang mungkin timbul. Ketersediaan uang tunai yang cukup juga diperlukan bagi bisnis untuk tumbuh dan bertahan hidup. Usaha gagal bukan karena kurangnya pertumbuhan atau kurangnya profitabilitas, melainkan karena kekurangan uang untuk membayar tagihan.

Ingatlah juga bahwa investasi yang berlebihan dalam bentuk tunai dapat memaksakan biaya peluang pada bisnis dengan hilangnya laba atas uang tunai "kelebihan" itu yang akan tersedia dari investasi dalam peluang alternatif yang menguntungkan. Akan tetapi, uang yang berlebihan biasanya tidak menimbulkan masalah bisnis yang serius, sementara uang yang tidak cukup selalu menjadi masalah. Pengelolaan uang tunai yang efektif memungkinkan perusahaan itu mengendalikan uangnya dan mengelola bisnisnya secara ekonomi, efisien, dan efektif. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengurangi gangguan bisnis, beroperasi dengan cara yang halus dan efisien, dan menyediakan pertumbuhan dan profitabilitas yang berkelanjutan.

Memahami dan mengelola arus tunai tidaklah sesulit proses yang pada awalnya tampak. Ada sejumlah tempat di mana uang datang dari dan di mana ia pergi. Kita tidak berurusan dengan proses yang rumit. Untuk menunjukkan hal ini, sebuah skema, "aliran dana

dalam sebuah bisnis," digambarkan dalam gambar 1.1. Itu mengilustrasikan bahwa uang tunai hanya berasal dari sejumlah sumber bisnis yang terbatas dan digunakan hanya untuk sejumlah kegiatan yang terbatas. Oleh karena itu, hanya ada sejumlah area yang terbatas dimana manajemen perusahaan dapat mencari peluang untuk menghasilkan lebih banyak pemasukan tunai atau mengurangi arus tunai. Ini tidak dimaksudkan untuk terlalu menyederhanakan proses pengelolaan arus tunai, tetapi penting bagi manajemen untuk memahami bahwa proses ini tidak perlu dibuat lebih rumit daripada yang diperlukan.

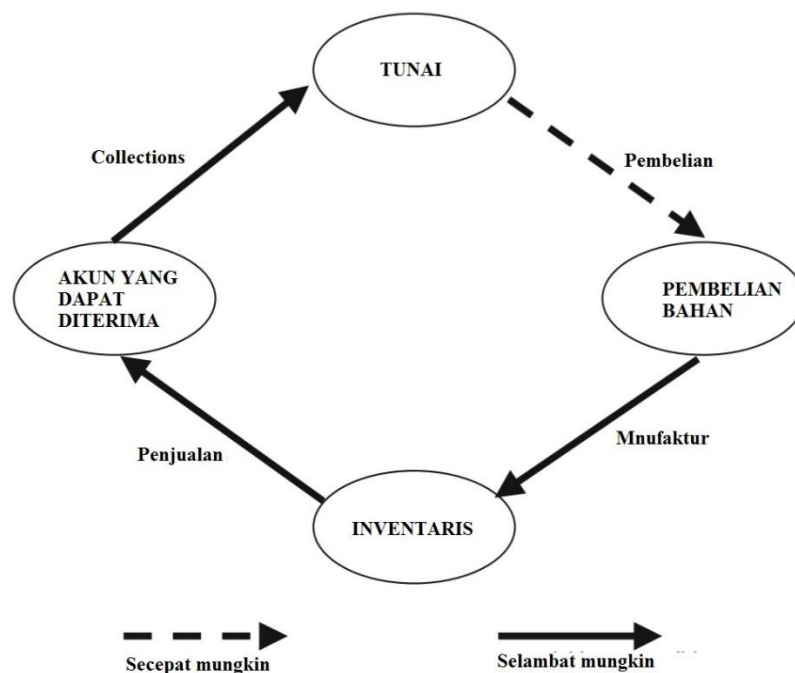


**Gambar 1.1** Aliran dana dalam bisnis

**“MENGATUR ALIRAN TUNAI ADALAH AKTIVITAS YANG DAPAT DI KENDALIKAN”**

*Proses arus tunai*

Produksi bisnis apa pun, pelayanan, keuangan, bukan untuk keuntungan, pemerintahan, dan sebagainya — dimulai dengan suntikan uang tunai. Proses arus tunai operasi fundamental dalam bisnis kemudian beroperasi dalam lingkaran transformasi aset jangka pendek yang berkelanjutan sebagaimana diperlihatkan dalam "siklus generasi tunai" di gambar 1.2.



**Gambar 1.2** Siklus penghasil uang tunai

**“DARI TUNAI KE TUNAI... SEPERTI KECEPATAN YANG TIDAK MUNGKIN”**

Ini adalah proses untuk bisnis manufaktur. Bisnis jasa, toko ritel, atau bahkan organisasi nirlaba juga melakukan serangkaian kegiatan yang sama. Satu-satunya penyesuaian adalah bahwa deskriptornya akan berbeda. Toko eceran akan membeli persediaan, tetapi tidak akan melakukan produksi apa pun; Sebaliknya, itu akan dikenakan biaya perdagangan untuk membuat barang-barang yang dijual dengan cara yang menarik. Sebuah layanan atau tidak untuk pembentukannya mungkin tidak membeli persediaan atau melakukan produksi apa pun tetapi harus menanggung biaya untuk mempersiapkan layanan untuk kepentingan klien mereka. Dalam bisnis apa pun, uang tunai harus dibelanjakan sebelum menerima balasan dari pelanggan atau klien. Memiliki cukup uang untuk memungkinkan hal itu terjadi adalah penting bagi kelangsungan hidup jangka pendek dan keberhasilan jangka panjang. Sebuah bisnis dimulai dengan tunai — investasi sang pemilik dan biasanya beberapa dana pinjaman. Pembelian barang atau jasa, bersama dengan kegiatan manufaktur atau penyediaan layanan, mengubah uang tunai menjadi inventaris atau jasa yang akan disalurkan.

Karena barang atau jasa diberikan kepada pelanggan, itu diubah menjadi tanda terima atau tanda terima tunai. Proses pengumpulan kemudian mengubah akun piutang kembali ke uang tunai. Jika proses bisnis bekerja dengan benar, uang tunai yang diterima lebih besar daripada uang tunai yang disediakan, dan kelebihan yang dihasilkan menyediakan bisnis dengan dana tambahan untuk berinvestasi dan tumbuh. Proses itu kemudian perlu terus berulang dalam siklus yang terus meningkat. Langkah perencanaan utama haruslah selalu memiliki cukup uang yang tersedia untuk memperkenankan rangkaian kegiatan ini berlanjut tanpa mereda.

Skematik dalam gambar 1.2 tentu saja, representasi sederhana dari proses tunai khas. Faktor-faktor seperti akun yang dapat dibayar, pembiayaan luar, konversi aset, dan keuntungan dari operasi biasanya meningkatkan jumlah sumber daya tunai yang tersedia. Namun, mencatat kenaikan yang bisa diterima, investasi inventaris, pembayaran utang, dividen, dan kerugian operasi mengurangi jumlah tunai. Selain itu, sebagian besar bisnis memerlukan pembelian secara berkala harta milik, tanaman, dan peralatan untuk mempertahankan atau memperluas kegiatan bisnis mereka. Ini bukan bagian dari siklus generasi tunai, tetapi memerlukan tambahan tambahan uang tunai, sering kali cukup signifikan.

Pada kenyataannya, proses arus tunai tidak berjalan dengan sederhana atau lancar, tetapi tunduk pada sejumlah gangguan. Perubahan dalam tingkat inventaris menghambat atau meningkatkan aliran tunai sebagaimana perubahan dalam tingkat rekening yang dapat diakses dan dapat dibayarkan. Pembayar adalah pinjaman jangka pendek gratis dari pedagang atau pemasok yang mewakili sumber uang tunai untuk bisnis. Akan tetapi, inventaris dan rekening dapat diakses, adalah aset kosong mengurangi ketersediaan uang tunai sampai aset tersebut dapat dikonversi menjadi penjualan dan dikumpulkan. Tingkat tinggi inventaris atau rekening penerima dapat dengan mudah mengancam kelangsungan bisnis. Sementara uang tunai itu sendiri berkontribusi hanya sedikit (melalui kemungkinan laba bunga) untuk keuntungan, itu memungkinkan akuisisi barang dan/atau jasa yang menciptakan profitabilitas

Masalah yang berhubungan dengan uang yang terlalu sedikit jelas. Tapi apakah mungkin untuk memiliki terlalu banyak uang tunai? Pada pandangan pertama, tampaknya tidak. Tetapi memiliki terlalu banyak uang tunai di tangan berarti bahwa perusahaan tidak menggunakan uangnya dengan cara yang paling efektif. Uang tunai dalam bentuk uang di tangan tidak dapat menghasilkan jenis potensi pengembalian yang diperlukan dalam sebuah bisnis. Uang itu perlu diinvestasikan dengan sepatutnya dalam bisnis untuk menghasilkan pengembalian yang memadai. Jika bisnis ini mampu menghasilkan laba lebih besar dari uang tunai yang bisa didapatkan dari bisnis, ada masalah dengan bisnis itu. Kecuali dalam tunaius-tunaius yang tidak biasa dan umumnya jangka pendek, memperoleh kembali uang tunai akan lebih sedikit daripada yang dihasilkan dalam bisnis yang sedang berkembang. Oleh karena itu, memiliki terlalu banyak uang di tangan mewakili pemanfaatan sumber daya yang tidak efisien dan strategi investasi yang cacat.

Apa yang akan kita katakan? Terlalu sedikit uang tunai berarti masalah kelangsungan hidup, sementara terlalu banyak uang tunai dapat mengakibatkan peluang yang hilang dan penggunaannya yang tidak efisien dari sumber daya yang terbatas. Manajemen arus tunai

adalah upaya yang terus - menerus untuk melandasi fluktuasi dan berfokus pada prinsip manajemen tunai tunai, "tidak terlalu banyak; Tidak terlalu sedikit; Tapi dengan jumlah yang tepat. "Namun, berapa jumlah yang tepat? Tidak ada rumus untuk membuat tekad ini, tetapi ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan:

- Harus ada cukup uang untuk membayar tagihan perusahaan.
- Perlu ada cukup uang tunai untuk memenuhi persyaratan apa pun seperti menebus saldo tunai, saldo tunai minimum untuk menutupi biaya layanan, atau perjanjian pinjaman.
- Harus ada cukup uang untuk menangani peluang yang tak terantisipasi atau keadaan darurat.
- Perlu ada cukup uang untuk menyediakan pemilik perusahaan, manajemen perusahaan, dan/atau manajer tunai dengan cukup "asuransi tidur" — yaitu, untuk menyediakan margin yang cukup untuk memenuhi kebutuhan keselamatan bisnis dan staf managernya.

Dua butir pertama relatif mudah dihitung; Tetapi dua yang terakhir benar-benar subjektif dan harus ditentukan oleh setiap perusahaan dan setiap manajer tunai secara individu.

**“SEBERAPA BANYAK UANG TUNAI ITU CUKUP? BERAPA BANYAK UANG YANG TERLALU BANYAK?”**

### **1.1.2 Tujuan Manajemen Keuangan**

Manajemen tunai berfokus pada membuat proses transformasi aset dari pekerjaan bisnis dengan lancar. Untuk mencapai hal ini, perusahaan perlu menyadari tujuan pengelolaan keuangan:

- Mengontrol dan melacak arus tunai.
- Mengoptimalkan sumber dan penggunaan uang tunai.
- Memaksimalkan pendapatan dan mengurangi pengeluaran.
- Mengumpulkan untuk penjualan secepat mungkin.
- Mengeluarkan uang tunai hanya jika diperlukan (yaitu untuk fungsi dan aktivitas tambahan nilai).
- Segera membayar kreditur, dan meminimalkan biaya yang terkait dengan pembelian dan pembayaran vendor.
- Menyediakan sumber pendanaan eksternal yang memadai.
- Mengelola dengan baik kegiatan jangka pendek dan/atau investasi eksternal.
- Efektif memanfaatkan kelebihan diferensial uang tunai yang dihasilkan.
- Menjaga jarak konversi tunai pada minimum

Pengelolaan uang tunai yang efektif diperlukan karena kurangnya sinkronisasi antara arus tunai yang masuk dan keluar, kurangnya kemampuan prediksi yang dapat diandalkan berupa jumlah dan waktu arus tunai, serta biaya penyeimbang tunai atau pinjaman untuk menutupi kekurangan tunai. Sistem manajemen uang tunai hendaknya dirancang untuk memperpendek siklus generasi tunai dengan secara efektif mengelola aset, kewajiban, pendapatan, dan biaya



bisnis. Arus tunai dapat dimaksimalkan, meminjam diminimalkan, dan kembali pada aset yang ditingkatkan dengan:

- Menjual produk atau jasa yang menguntungkan kepada pelanggan berkualitas yang membayar tepat waktu
- Koleksi rekening yang dipercepat dapat diterima atau dikumpulkan jauh di muka atau pada saat pengiriman produk atau jasa
- Mendapatkan bahan dan inventaris bagian dalam produksi dan keluar pintu secepat mungkin atau keluar dari bisnis inventaris itu sepenuhnya dengan membiarkan pemasok membawa persediaan
- Mempertahankan inventaris dalam proses kerja di tingkat minimum dengan penjadwalan produksi dan teknik kontrol yang efektif yang memastikan memaksimalkan perintah pelanggan yang sesungguhnya ke dalam produksi, meminimalkan waktu produksi, mengurangi rework dan menolak, dan meminimalkan biaya produksi
- Mengurangi atau melenyapkan barang yang sudah jadi dengan mengirim langsung dari produksi ke pelanggan
- Mengurangi pengeluaran sebisa mungkin
- Mengambil keuntungan maksimum dari pinjaman lunas atau pinjaman bebas bunga lainnya dengan tidak membayar lebih cepat dari yang diperlukan
- Menghindari rekening yang dapat dibayar sepenuhnya di mana biaya pembayaran melebihi jumlah tagihan atau di mana pengurangan harga vendor untuk pembayaran cepat melebihi biaya pemrosesan pembayaran
- Menjalankan bisnis secara efisien dengan meminimalkan biaya dan aktivitas tambahan non-nilai
- Mengelola tunai bisnis dengan meminimalkan investasi pada fasilitas dan peralatan, atau dengan meningkatkan hasil dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit
- Beroperasi dengan jumlah terkecil mungkin personil
- Manajemen yang tekun terhadap aset tunai bisnis dengan mengajukan biaya dan pengeluaran hanya untuk fungsi dan kegiatan tambahan nilai yang diperlukan
- Memaksimalkan penjualan kepada pelanggan kualitas nyata, yang dapat diproduksi dan disampaikan dengan keuntungan tunai yang nyata.

### 1.1.3 Profitabilitas versus Likuiditas

Kita semua telah mendengar keluhan, "jika saya membuat begitu banyak uang, mengapa saya tidak punya uang tunai?" Ini menunjukkan perbedaan antara profitabilitas dan likuiditas. Keuntungan harus dilakukan dengan membuat pengembalian yang memadai pada modal dan aset-aset yang diinvestasikan dalam bisnis. Likuiditas memiliki arus tunai yang memadai yang memungkinkan bisnis untuk melakukan pembayaran yang diperlukan dan memastikan kelangsungan operasi. Investor, dan oleh karena itu manajemen, telah menjadi agak terobsesi dengan keuntungan dalam hal laba atas investasi (ROI) (misalnya,

pengembalian aset [ROA] atau kembali pada ekuitas [ROE]) sebagai metode utama untuk menilai kesuksesan bisnis.

Alasan utama profitabilitas tidak selalu memastikan likuiditas adalah sistem keuangan yang digunakan dalam akuntansi untuk laba dan kerugian. Sistem akuntansi accrual mencatat pendapatan dan pengeluaran ketika itu terjadi, mengatur pembukuan yang dapat diterima dan inventaris, menetapkan pembukuan yang dapat dibayarkan, memanfaatkan dan mengurangi aset, dan seterusnya sampai pada laba atau kerugian berdasarkan waktu peristiwa ekonomi, bukan pada arus tunai. Karena penilaian akuntansi yang dibutuhkan dan fleksibilitas yang diizinkan, laba dapat ditentukan sebagian oleh imajinasi akuntan dan kreativitas yang sah; Tetapi uang tunai adalah uang tunai — uang itu nyata dan dapat diukur dengan tepat. Manajemen arus tunai melihat pada penerimaan tunai dan pencairan dana yang sebenarnya untuk tiba pada jumlah tunai yang tersedia. Kelangsungan hidup bisnis lebih merupakan masalah arus tunai yang memadai daripada hal yang berwujud yang disebut keuntungan. Uang tunai, bukan laba, digunakan untuk membayar tagihan.

***“MENCATAT KEUNTUNGAN TIDAK SAMA DENGAN MNEGUMPULKAN UANG TUNAI.”***

**1.1.4 Contoh arus tunai versus profit**

Jack B. Nimble telah bekerja dengan ABC machine selama hampir 20 tahun. Ketika pemiliknya memutuskan untuk menjual, Jack memanfaatkan kesempatan itu. Dia tahu dia bisa lebih sukses daripada bosnya, dan ini adalah kesempatannya — dia membeli perusahaan. ABC Machining telah mencapai dataran tinggi dengan penjualan sekitar \$1 juta per bulan dengan keuntungan operasi sekitar 9 persen penjualan. Jack, setelah mengambil alih, mendirikan program ekspansi dengan tujuan meningkatkan penjualan hampir secepat 50 persen dengan margin laba operasional 20 persen. Pada tahun pertamanya sebagai pemilik, program Jack mulai menunjukkan kesuksesan. Penjualan tahunan meningkat menjadi lebih dari 15 juta dolar dan hasilnya adalah lebih dari 2,3 juta dolar untuk keuntungan operasi (15 persen penjualan) seperti yang diperlihatkan di bawah:

(\$\$ pada 000s)	Tahun Sebelumnya	Tahun ini	Tahun selanjutnya (proyek)
Penjualan	\$12,002	\$15,073	\$20,292
Harga barang yang dijual	8,436	10,290	13,877
Pengeluaran lain	2,474	2,480	2,875
Laba pengoperasian	\$1,092	\$2,303	\$3,540
% pada penjualan	9.1%	15.3%	17.4%

Meskipun mencapai target penjualan dan profitabilitas, Jack mengalami defisit uang tunai sebesar \$92.000 pada akhir tahun ini. Jack berasumsi bahwa operasi yang berkembang dan menguntungkan akan secara otomatis menyediakan cukup uang.

Seandainya Jack mengerti manajemen keuangan, dia akan dengan cermat mempelajari situasi arus tunai, yang, pada kenyataannya, tampak seperti ini:

Permulaan tunai di bank	\$ 208.000
Collections	13.110.000
Penambahan pada hutang jangka panjang	500.000
Pembelian persediaan	5.029.000
Gaji	1.975.000
Biaya produksi lainnya	2.101.000
Menjual biaya dan administrasi	2.257.000
Pembelian peralatan modal	1.608.000
Pajak, bunga dan utang pokok	940.000
Posisi tunai pada akhir tahun	\$ 92.000

Jelaslah, defisit arus tunai bukanlah hasil voodoo atau ilmu hitam, tetapi dikembangkan, bisa diprediksi dari operasi bisnis normal — pembayaran dilakukan pada jadwal waktu yang berbeda dari penerimaan uang tunai yang sebenarnya. Namun, defisit uang itu benar-benar mengejutkan Jack. Dia tidak memahami pentingnya laba dari laporan pendapatan yang didasarkan pada rekeningtansi akrual— penjualan yang dicatat ketika dibuat, bukan ketika rekening penerima dikumpulkan; Dan beberapa pengeluaran yang ditangani melalui catatan rekeningtansi seperti depresiasi, amortisasi, dan benda-benda prabayar tercatat saat ini, tetapi mewakili pengeluaran tunai sebelumnya, sementara pengeluaran untuk aset tetap, inventaris, dan pengeluaran lainnya yang "ditangguhkan" dibayarkan tetapi tidak langsung muncul dalam laporan pendapatan.

Rekeningtansi Accrual penting untuk pengelolaan keuangan yang efektif. Ini memungkinkan bisnis untuk mengevaluasi kinerja selama periode yang ditetapkan tetapi sewenang-wenang (misalnya, bulan, kuartal, tahun) dengan pencocokan yang tepat pendapatan dan pengeluaran untuk periode itu. Namun, penjualan yang tercatat biasanya tidak sama dengan penerimaan tunai, juga bukan pengeluaran yang tercatat sama dengan pengeluaran tunai karena perbedaan waktu. Oleh karena itu, keuntungan sebesar 2,3 juta dolar berubah menjadi defisit tunai sebesar \$92.000 dalam contoh kita di atas — yang menunjukkan perbedaan antara profitabilitas dan likuiditas dan rekeningtansi arus tunai. Seandainya Jack memahami manajemen arus tunai, ia bisa saja menghindari defisit tunai dengan menunda pembayaran, mempercepat pengumpulan, atau mendapatkan pembiayaan eksternal melalui utang (solusi yang sebenarnya) atau investasi ekuitas

## 1.2 SEJARAH, ARUS DAN FED

### “NERACA DAN PENDAPATAN TIDAK MENCERITAKAN KISAH TUNAI”

#### 1.2.1 Perspektif sejarah

Mengapa semua minat dalam manajemen arus tunai telah berkembang dalam 25 tahun terakhir atau lebih? Sejumlah faktor telah menarik perhatian serius pada pentingnya pengelolaan arus tunai:

- Perubahan tingkat bunga yang dipinjam dan diinvestasikan — tingkat suku bunga jangka pendek yang berkisar antara 1 sampai 3 persen pada tahun 1950-an, menjadi sekitar 4 persen pada tahun 1960-an, 4 persen hingga 10 persen pada tahun 1970-an, semuanya naik menjadi sekitar 3 persen dari tahun 1990-an. Tingginya tingkat minat pada akhir 1970-an dan awal 1980-an merupakan faktor besar dalam menjadikan pengelolaan uang sebagai masalah penting.
- Kondisi ekonomi secara umum — dari ledakan tahun 1960 -an, yang cenderung mengalihkan bisnis dari kebutuhan dasar dan membentuk pola pikir *go-go* dengan godaan untuk menghasilkan uang besar melalui masalah saham; Bagi kelesuan ekonomi pada tahun 1970 -an ketika arus bisnis lebih keras untuk menghasilkan uang; Kemudian dengan merjer mania, ikatan sampah, sikap *easy-money* tahun 1980-an; Dengan masa ekonomi yang sulit pada awal tahun 1990-an di mana biaya pengurangan dan pengepresan (atau "ukuran yang tepat") menjadi standar; Yang diikuti oleh pasar saham utama booming kali sampai akhir abad ini; Dan kemudian kemerosotan lain diperburuk oleh peristiwa 11 September 2001.
- Kembali ke bahasan utama pada tahun 1970-an dengan kelansemennan pasar saham boom dan *easy money times* tahun 1960-an. Laba per saham dan rasio laba/penurunan laba. Karena uang tunai merupakan bagian dari basis investasi, diharapkan untuk menghasilkan pengembalian sebagaimana halnya persediaan, piutang, dan aset tetap diharapkan akan menghasilkan pengembalian.
- Lembaga keuangan, yang banyak mengalami masalah pada tahun 1980-an, secara agresif telah memasarkan jasa manajemen keuangan yang sebelumnya sudah di bawah martabat atau kesanggupan mereka. Contohnya adalah layanan peti uang tunai, layanan pembayaran elektronik (cashless), kemampuan transaksi daring, dan program investasi uang tunai yang canggih.

#### 1.2.2 Sistem Bank Sentral

Untuk memahami bagaimana teknik manajemen uang dapat bekerja dan untuk menentukan pilihan mana yang relevan dengan bisnis, seseorang perlu memahami proses pergerakan uang melalui sistem Federal Reserve (Fed). Fed adalah bank sentral negara dan dalam kata-kata sendiri:

Upaya untuk memastikan pertumbuhan uang dan kredit dalam jangka panjang cukup untuk mendorong pertumbuhan ekonomi sesuai dengan potensi dan dengan stabilitas harga yang wajar. Dalam jangka pendek, sistem Federal Reserve berupaya menyesuaikan

kebidakannya untuk memerangi tekanan inflasi atau inflasi yang mungkin timbul. Dan sebagai pemberi pinjaman terakhir, ini memiliki tanggung jawab untuk memanfaatkan instrumen kebijakan yang tersedia untuk itu dalam upaya untuk mencegah krisis likuiditas nasional dan panik keuangan. (dewan gubernur dari sistem cadangan Federal, sistem cadangan Federal: tujuan dan fungsi, 7 Ed [Washington, d. C : layanan publik, divisi layanan dukungan, dewan gubernur dari Federal Reserve System, 1984], 1-2.)

Di antara segudang fungsi, Fed bertanggung jawab untuk:

- Menetapkan kebijakan moneter
- Mengawasi dan mengatur sistem perbankan bangsa
- Menyediakan berbagai layanan kepada bank dan pemerintah as seperti
  - Pemeriksaan kliring
  - Menyediakan mata uang dan koint
  - Bertindak sebagai agen keuangan bagi pemerintah

Federal Reserve System terdiri dari 12 bank Federal Reserve yang berlokasi di Boston, New York, Philadelphia, Cleveland, Richmond, Atlanta, Chicago, St. Louis, Minneapolis, Kansas City, Dallas, dan San Francisco. Ada bank cabang di 25 kota lain. Sebagai banknya bank, bank Fed bertindak sebagai penyimpanan dan lembaga pinjaman untuk bank anggota serta agen transfer dana untuk memindahkan uang dalam jumlah besar dengan cepat dalam sistem perbankan. Sebagai agen keuangan pemerintah, Fed mempertahankan rekening memeriksa keuangan AS, membersihkan cek keuangan, masalah dan mendefinisikan kembali surat berharga pemerintah, dan seterusnya. Lembaga ini melakukan fungsi serupa bagi badan-badan federal lainnya dan merupakan perantara penerima untuk deposito pajak dari individu dan bisnis. Fed juga menangani mekanisme penjualan sekuritas perbendaharaan, melayani isu-isu yang menonjol dan penebusan pematangan masalah, serta terlibat dalam transaksi uang internasional dan berurusan dengan operasi mata uang AS.

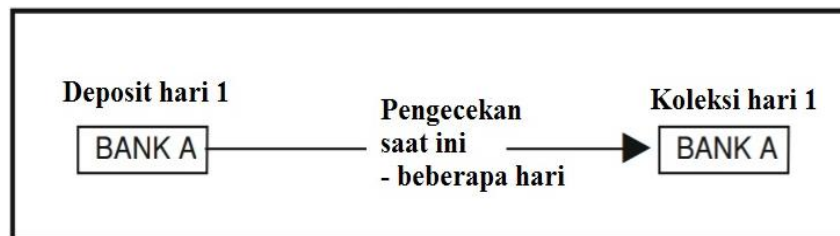
Fed menetapkan dan menerapkan kebijakan moneter as melalui beberapa bidang aktivitas:

- *Mengatur suplai uang.* Dengan meningkatkan atau mengurangi pasokan uang dalam ekonomi, Fed dapat secara efektif meningkatkan atau mengurangi kegiatan ekonomi dengan membuat uang lebih atau kurang tersedia bagi lembaga keuangan untuk tujuan peminjaman.
- *Persyaratan cadangan.* Kenaikan kebutuhan cadangan bank berfungsi untuk mengurangi pasokan dana yang tersedia untuk peminjaman. Sebaliknya, pengurangan persyaratan cadangan memperluas kapasitas peminjaman bank.
- *Mengatur tingkat diskon.* Dengan demikian, bi akan terus meningkatkan suku bunga acuan BI dan suku bunga deposito, katanya. Tentu saja, hal ini akan mengurangi total peminjaman dan akan mengurangi kegiatan bisnis. Sebaliknya, jika tingkat diskon rendah — tingkat suku bunga bank yang lebih rendah, kenaikan pinjaman, dan rangsangan bisnis.
- *Menangani transaksi sekuritas pemerintah.* Pembelian atau penjualan sekuritas pemerintah As memungkinkan Fed untuk menambah atau mengurangi jumlah keseluruhan uang dalam perekonomian. Penurunan jumlah uang memperlambat

aktivitas ekonomi sementara peningkatan jumlah uang beredar meningkatkan aktivitas.

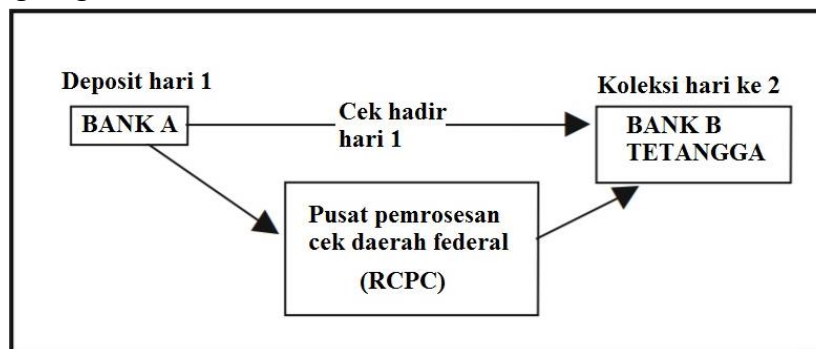
Selain menyuplai mata uang dan koin yang diperlukan untuk sistem ekonomi yang konsisten dengan pedoman kebijakan moneter yang ditetapkan, Fed juga menyediakan mekanisme utama untuk pengolahan dan pemeriksaan melalui sistem perbankan nasional. Meskipun beberapa lembaga keuangan secara langsung membersihkan cek, kebanyakan bank menggunakan Fed untuk mendepositkan cek mereka di luar kota dan membayar cek bank mereka sendiri yang telah didepositkan di bank luar kota. Layanan kliring ini menyediakan mekanisme yang tepat waktu dan akurat untuk mendapatkan cek yang dikenakan terhadap rekening yang benar terlepas di mana itu disimpan (setidaknya di amerika serikat). Proses pengusukannya digambarkan dalam gambar 1.3.

1. Cek yang tergambar di bank di hari yang sama



**Gambar 1.3** Proses Kliring Cek

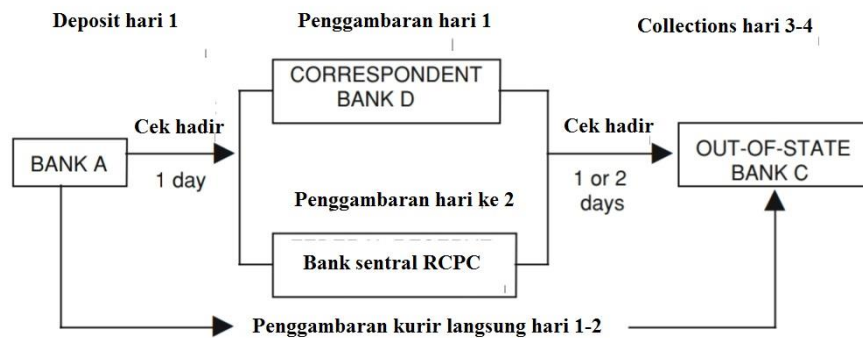
2. Cek yang tergambar didekat bank dalam satu hari



**Gambar 1.4** Lanjutan Proses Kliring Cek

3. Cek yang di tarik bank diluar negeri

Federal Reserve tidak menyediakan dana lebih dari dua hari ketika cek disimpan ke RCPC (aturan 2 hari)



**Gambar 1.5** Lanjutan Proses Kliring Cek

Sebagai sebuah saran alami untuk sistem pengecekan kliring, transfer dana elektronik dalam sistem perbankan adalah kegiatan lain yang ditangani oleh Fed melalui dua jenis layanan:

1. Transfer melalui sambungan antara kantor Fed, lembaga penyimpanan, perbendaharaan, dan berbagai lembaga pemerintah
2. Kliring otomatis (ACH), yang secara signifikan mempercepat pembersihan dan penyelesaian transaksi yang berasal dari elektronik. Konsep ini adalah pendahulu dari apa yang disebut masyarakat tanpa cek, yang terus berkembang hingga saat ini.

### 1.2.3 Konsep "Float"

#### **"FLOAT ADALAH STATUS DANA DALAM PERJALANAN"**

Adanya proses pemutahiran yang ditangani oleh sistem cagar Federal turut menyebabkan apa yang disebut "float". "Float dapat didefinisikan sebagai" status dana dalam perjalanan. "Pada dasarnya ada dua jenis "float":

1. *Pengeluaran "float"*. Ini diwakili oleh jumlah cek dolar yang dikeluarkan oleh perusahaan yang belum diproses oleh sistem perbankan dan dibersihkan melalui rekening pendesakannya. Pada dasarnya, uang ini adalah arus dalam sistem perbankan, sistem pemrosesan para pembayar, atau sistem pos.
2. *Koleksi atau ketersediaan "float"*. Ini adalah status dana menunggu untuk membersihkan sistem selama waktu sampai dana dari cek depositor tersedia untuk digunakan oleh deposititor.

Akan masuk akal untuk berfikir bahwa perusahaan yang menahan dananya diimbangi dengan jumlah yang sama antara pemasukan dan sebaliknya. Akan tetapi, dua faktor menghancurkan konsep hubungan ini. Pertama adalah waktu pengiriman dari pengiriman oleh pembayar untuk tanda terima oleh pembayar; Kedua adalah fakta bahwa Fed memiliki aturan ketersediaan hari kedua, yang memberikan setiap ketersediaan dana bank dalam waktu tiga hari, tidak peduli berapa lama waktu yang dibutuhkan. Setiap perbedaan antara ketersediaan hari kedua dan izin aktual "diambil" oleh Fed.

Sungguh bermanfaat untuk memeriksa komponen "float" sehingga peninjau memahami bagaimana ia diciptakan, bagaimana ia dapat diukur, dan bagaimana ia dapat diatur. Komponen awal kendaraan hias adalah waktunya mengirim surat — yaitu, jumlah waktu transit dalam jasa pos As antara pengiriman cek dan tanda terima dari penerima. Hal

ini dapat berlangsung cukup lama (hingga lima hari, atau bahkan bisa lebih lama) katakanlah dari Yuma, Arizona ke preque Isle, Maine, atau sangat pendek (hari berikutnya, secara teori) misalnya dari Minneapolis ke St. Paul. Waktu transit pos standar antara dua tempat dapat dihitung dengan membandingkan cap pos dan tanggal penerimaan. Informasi lebih lanjut juga dapat diperoleh dari bank perusahaan.

Komponen kedua dari “float” adalah waktu pemrosesan, yang merupakan waktu internal perusahaan untuk menerima, membuka, mengunci, mendukung, dan cek deposit. Ini menjadi masalah tentang waktu, hari, atau minggu, bergantung pada bagaimana perusahaan ini diorganisasi untuk memproses cek yang diterima. Beberapa faktor yang mempengaruhi waktu pemrosesan mencakup:

- Lokasi kantor pos dan prosedur pemrosesan
- Frekuensi dan waktu pengiriman surat
- Pengolahan prosedur perusahaan — administrasi dan audit
- Lokasi Bank (yaitu ; di dalam atau di luar kota)
- Filsafat perusahaan tentang tingkat urgensi dalam memproses dan menyimpan cek.

Komponen ketiga dari “float” adalah waktu kliring, yang merupakan jumlah waktu untuk membersihkan cek melalui sistem perbankan dan dikumpulkan dari bank drawee. Berbagai prosedur kliring bank yang memiliki efek langsung pada waktu “float” adalah sebagai berikut:

- *Pemindahan Internal*. Cek ini digambar dan disimpan di bank yang sama - tidak ada “float”
- *Izin langsung*. Bank menyerahkan cek mereka langsung ke bank tetangga atau bank lain yang memiliki persetujuan langsung untuk pembersihan dalam waktu satu hari.
- *Izin Federal Reserve*. Pemeriksaan dibersihkan melalui pusat pemeriksaan federal regional — biasanya dua sampai empat hari pelayaran.
- *Izin bank dari koresponden*. Beberapa bank besar melakukan pekerjaan pembersihan bukan Federal Reserve, menggunakan pada dasarnya proses yang sama - up untuk empat hari “float”.

Jumlah pengeluaran perusahaan dapat ditentukan oleh studi dan analisis yang canggih, atau dapat dilakukan lebih sederhana (meskipun kurang tepat) dengan mempelajari laporan bank dan menentukan selama beberapa bulan waktu antara penerbitan dan pemotongan dari rekening untuk pembayaran vendor besar, dan jumlah total cek yang tetap beredar di setiap akhir bulan. Prosedur ini akan memberikan urutan besarnya untuk jumlah yang terus-menerus dan “float” bulanan jika tidak akurat, setidaknya mendekati realitas.

Jumlah koleksi atau ketersediaan float dapat ditentukan dengan deposito bank untuk mengetahui kebijakannya mengenai waktu tepat yang telah ditentukan — yaitu, waktu yang diperlukan sebelum deposito tersedia untuk digunakan. Waktu yang tersedia di sana dapat bervariasi mulai dari sedikit waktu yang tersedia langsung hingga selama 10 hari, dua minggu, atau mungkin lebih. Setiap bank memiliki kebijakannya sendiri. Akan tetapi, sebuah perusahaan dengan rekening yang cukup besar mungkin dapat menegosiasikan waktu ketersediaan yang lebih cepat.



## II. ELEMEN PADA FLOAT:

	Pencairan Float	Collection/ketersediaan float
1. Surat Float	Waktu pengiriman USPS	Waktu pengiriman USPS
2. Proses Float	Prosedur vendor	Prosedur In-house
3. Sistem Float	Pemeriksaan waktu kliring	Pemeriksaan waktu kliring

## III. BIAYA PADA

### COLLECTION/KETERSEDIAAN FLOAT:

<b>Volume tahunan pada kwitansi kredit</b>	x	Waktu transit dalam hari /365 hari	x	% biaya pada dana	=	Biaya Float
<b>Contoh:</b>						
\$100 juta	x	1/365	x	4%	=	\$10.959/hari

### VI. KEUNTUNGAN PADA PENCAIRAN FLOAT:

<b>Volume tahunan pada cek yang dikeluarkan</b>	x	#hari luar biasa/365	x	% biaya pada dana	=	Keuntungan pada Float
<b>Contoh :</b>						
\$75 juta	x	1/365	x	4%	=	\$8.219/hari

### 1.2.4 Ekonomi atau Total Float Bisnis

Akan tetapi, untuk tujuan pengelolaan uang tunai yang efektif, konsep "float" diperluas. Gambar 1.6 adalah menunjukkan apa yang mungkin disebut *float ekonomi* atau *float bisnis total* untuk suatu organisasi — ringtunaian dari komponen yang menyebabkan perbedaan waktu antara penerimaan pesanan dari seorang pelanggan dan ketersediaan uang kepada perusahaan untuk investasi ulang atau penggunaan lainnya



**Gambar 1.6** Konsep Float Secara Luas

Dengan memahami seluruh proses pengoperasian bisnis perusahaan, konsep “float” bisnis secara ekonomi atau total ini dapat dikelola untuk membantu meningkatkan arus tunai perusahaan secara keseluruhan. Dengan mempersingkat siklus produksi (yakni, waktu antara penerimaan perintah dan kepuasan perintah itu), produksi “float” dapat dikurangi dan tunai akan mengalir lebih cepat. Dengan memastikan bahwa sistem faktur perusahaan ditetapkan untuk mengeluarkan faktur setelah mengantarkan produk atau jasa, float dalam rumah dapat dihapuskan, dan waktu akan mulai lebih cepat pada proses pengumpulan. Dengan meninjau apakah kebijakan pembayaran 30 hari diperlukan secara kompetitif, sebagian dari waktu itu dapat diselamatkan dengan mengurangi utang kredit dan mempercepat waktu pengambilan. Dan, dengan secara teratur menindaklanjuti rekening yang telah jatuh tempo, waktu bagi pelanggan untuk mengolah waktu pelampung dapat dicegah agar pelanggan tidak memanfaatkan prosedur pengumpulan yang tidak konsisten.

Sebagai contoh, jika kita melihat sebuah perusahaan hipotetis dengan volume penjualan tahunan sebesar Rp. 100 juta, kita dapat melihat dampak dari perbaikan dalam total bisnis “float” sebagai berikut:

Asumsikan Rp. 100 Juta Volume Penjualan Tahunan

	Keuntungan tunai
<b>SIMPAN14 HARI PADA PENGIRIMAN PRODUKSI</b>	3.836.000
<b>SIMPAN 2,5 HARI DENGAN FAKTUR HARIAN BUKAN MINGGUAN</b>	685.000
<b>PROSES DEPOSIT SETIAP HARI DARIPADA HARI-HARI LAINNYA</b>	274.000
<b>KUMPULKAN PADA 40 ATAU 45 HARI</b>	1.370.000
<b>TOTAL POTENSI KEUNTUNGAN TUNAI</b>	6.165.000

Meskipun kemungkinan besar mustahil bahwa bisnis apa pun akan mampu mencapai semua perbaikan ini, contoh ini memperlihatkan bahwa perbaikan apa pun dapat secara *Manajemen Cash Flow (Dr. Agus Wibowo)*

substansial menambah jumlah uang yang tersedia untuk suatu bisnis. Untuk bisnis volume penjualan apa pun, adalah mudah untuk menghitung jumlah uang tunai yang dapat dihasilkan dengan peningkatan arus tunai satu hari. Ini kemudian menjadi jumlah yang berguna untuk menentukan dampak dari perubahan apa pun dalam prosedur untuk mempercepat arus tunai dalam bisnis.

### **“MEMAHAMI DAN MENGELOLA TOTAL FLOW BISNIS MEMBANTU MENINGKATKAN ARUS TUNAI”**

#### **1.3 KEKHAWATIRAN DAN ISU BANK**

##### **1.3.1 Layanan Bank**

Stabilitas dan keteraturan yang terkait dengan industri perbankan di masa lalu hilang. Deregulasi, perluasan perbankan intra-interstate, kompetisi dari lembaga keuangan non-perbankan, dan kemampuan perbankan daring semuanya berkontribusi pada perubahan dalam berurusan dengan transaksi keuangan dan uang tunai terkait. Layanan perbankan telah menjadi semakin bervariasi dan rumit dalam beberapa tahun terakhir, dan kendali atas dan pembayaran untuk layanan ini telah menjadi lebih rumit juga. Layanan perbankan yang sekarang tersedia mencakup hal-hal seperti:

- *Pilihan pemberian bunga.* Sertifikat deposito (CD), bunga yang memuat rekening giro, dana pasar uang, dan sebagainya
- *Memeriksa atau menuntut rekening deposit.* Memeriksa rekening, deposito langsung, saldo nihil, layanan transfer, akses online, dan sebagainya. Layanan manajemen keuangan. Kunci, rekening sapu, cek rekonsiliasi, investasi otomatis kelebihan uang tunai, dan sebagainya
- *Layanan manajemen keuangan.* Kunci, rekening sapu, cek rekonsiliasi, investasi otomatis kelebihan uang tunai, dan sebagainya
- *Jasa investasi.* Pembelian tagihan, investasi euro, pembelian kertas komersial, REPOs, penerimaan bankir, dan sebagainya
- *Layanan lain.* Kartu kredit, money order, manajemen rekening pensiun, kotak deposit, jasa kepercayaan dan investasi, bantuan perencanaan perumahan, pemeriksaan pelancong, dan sebagainya

Memahami layanan ini merupakan bagian dari tanggung jawab manajer keuangan untuk memastikan bahwa layanan yang diperlukan tersedia dari lembaga perbankan dan bahwa layanan yang tidak perlu tidak dikenakan biaya untuk sebagai bagian dari biaya layanan bank. Setiap bank dapat menyediakan hampir layanan apapun, jika tidak secara langsung, kemudian melalui koresponden hubungan bank. Untuk kebutuhan sesekali, penggunaan bank koresponden adalah tepat; Tetapi jika layanan ini diperlukan secara teratur, maka harus diberikan langsung oleh bank perusahaan sendiri. Membayar untuk layanan tersebut sesuai, tetapi membayar untuk layanan yang tidak digunakan merupakan biaya yang tidak perlu yang hendaknya dihindari.

### 1.3.2 Biaya Bank

Dalam mempertimbangkan penggunaan layanan perbankan ini, perusahaan harus menyadari bahwa ada biaya yang terkait dengan masing-masing. Bank akan meminta biaya untuk layanan yang digunakan, dengan satu atau lain cara. Biaya layanan dapat dikurangi setiap bulan dan langsung dibebankan ke rekening itu sebagai biaya atau biaya layanan; Atau mereka mungkin tertutup oleh pendapatan implisit pada rekening yang tidak mengandung bunga. Biasanya, jika rekening tidak dikenakan secara langsung untuk layanan bank seperti itu, ini berarti saldo cukup besar untuk menutupi biaya layanan ini, yang berarti saldo bank mungkin lebih tinggi daripada yang diperlukan. Oleh karena itu, banyak perusahaan lebih suka mempertahankan dana mereka yang berlebih dalam rekening berbunga dan membayar biaya layanan secara langsung. Hal ini memungkinkan mereka untuk memaksimalkan pendapatan bunga mereka dan terus melacak biaya layanan bank. Yang lain lebih suka mempertahankan keseimbangan yang memadai dalam rekening yang tidak mengandung bunga untuk menutupi biaya layanan apa pun. Manajer tunai harus memilih opsi yang terbaik memenuhi kebutuhan perusahaan.

Mengimbangi saldo adalah cara lain bank dibayar untuk menyediakan layanan. Pendapatan kepada bank dari saldo non-bunga ini dapat cukup besar dan dapat mencakup sejumlah layanan. Secara umum, petugas keuangan akan melihat pada keseluruhan hasil kepada bank dari rekening perusahaan untuk menentukan apakah itu memenuhi pedoman profitabilitas bank. Hal ini dilakukan dengan membandingkan biaya dari semua jasa yang diberikan, termasuk pembayaran bunga untuk rekening operasional, dengan total dolar di deposito untuk melihat apakah pendapatan bank atas deposito mengimbangi biaya layanan yang diberikan dan bunga yang dibayar dan menghasilkan Hasil yang memadai. Jika tidak, bank akan mencoba untuk meningkatkan hasil, dengan meningkatkan biaya langsung atau dengan mendapatkan tambahan membayar utang tanpa bunga atau mengimbangi saldo.

Beberapa dari biaya layanan bank ini dapat dikendalikan dengan menangani tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu secara internal. Misalnya, koin dan mata uang kemasan, cek encoding MICR, dan rekonsiliasi bank adalah jasa yang merugikan bank dan yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan sendiri untuk menghemat biaya. Perusahaan harus memutuskan apakah layak secara ekonomi untuk melakukan tugas-tugas ini dengan membandingkan biaya untuk melakukan kegiatan ini dengan biaya layanan bank

### 1.3.3 Pemilihan Bank

Dalam memilih bank timah untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, isu-isu biaya yang dibahas di atas hanyalah satu unsur dalam membuat keputusan, dan persoalan itu mungkin adalah persoalan sekunder atau tersier. Bidang-bidang lain perlu diperhatikan juga, termasuk yang berikut, yang terdaftar dalam urutan penting yang khas bagi pelanggan perbankan:

- *Stabilitas keuangan.* Bank perusahaan, cukup jelas, perlu sehat secara finansial, atau ada risiko kehilangan beberapa aset. Masalah ini jauh lebih terlihat hari ini daripada hanya beberapa tahun yang lalu karena gangguan yang telah terjadi di seluruh industri perbankan. Tidak hanya memiliki tabungan dan pinjaman menderitanya — semua bank

tunduk pada kesulitan keuangan jika mereka tidak dikelola dengan baik, dan itu harus menjadi salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam membuat keputusan tentang bank mana yang akan digunakan. Jika perusahaan mempertahankan neraca kurang dari \$100.000, kerugian akan ditanggung oleh asuransi deposito Federal Corporation (FDIC) asuransi. Namun, meskipun hal ini memberikan kepastian dan keamanan, secara umum ini merupakan peristiwa yang tidak menyenangkan untuk harus menanggung uang asuransi. Mobil, rumah, dan jaminan asuransi kewajiban harus dilindungi seandainya terjadi suatu bencana. Tetapi jauh lebih menguntungkan dan irit biaya untuk berkendara dengan aman, memiliki sistem detektor asap, dan mengurus properti daripada harus menanggung uang asuransi. Hal yang sama berlaku untuk saldo bank. Oleh karena itu, carilah lembaga-lembaga yang stabil secara finansial untuk kebutuhan perbankan.

- *Ukuran.* Bank utama harus cukup besar untuk menangani kebutuhan rekening perusahaan, tapi tidak begitu besar bahwa perusahaan akan tersesat dalam sistem bank. Perusahaan ini idealnya merupakan badan yang cukup besar bagi bank sehingga bisnisnya dianggap penting. Ini memberikan pengaruh dalam negosiasi pinjaman, menentukan saldo kompensasi, biaya untuk pelayanan, dan seterusnya. Prestise yang terkait dengan berurusan dengan bank besar tidak mengimbangi fleksibilitas perusahaan dalam hubungannya dengan bank yang menganggap pelayanan sebagai keuntungan yang paling penting.
- *Layanan.* Bank harus mampu menyediakan layanan yang dibutuhkan. Namun, tidak perlu memilih bank yang berdasarkan ketersediaan layanan jarang atau tidak pernah diperlukan. Kebanyakan bank memiliki koneksi yang diperlukan untuk menyediakan layanan yang kadang-kadang dibutuhkan, bahkan jika mereka tidak memberikannya secara langsung.
- *Performa.* Bank harus tampil dengan baik. Sebagai contoh, deposito perlu dibersihkan dengan cepat, cek harus diproses dengan benar, permintaan pinjaman perlu merespon dengan cepat dan positif, laporan dan pernyataan harus tepat waktu dan akurat, transaksi harus ditangani seperti yang diminta, dan bank harus menunjukkan minat dan perhatian yang tulus. Galat pemrosesan ulang, lembar stop yang tidak sesuai (dana yang tidak cukup), dan sejenisnya. Akan merusak citra bisnis perusahaan dan tidak boleh ditoleransi.
- *Lokasi.* Berurusan dengan sebuah bank yang jauh menuntut agar deposito dikirim, menyalurkan risiko kerugian dalam sistem pos. Ini akan menjadi gangguan besar untuk memulihkan. Sebuah bank lokal berarti deposito dapat dibuat langsung, menghemat waktu dan potensi iritasi. Memiliki sebuah cabang, setidaknya, dekat bisnis dapat menghemat waktu dan menjengkelkan, khususnya dengan benda-benda seperti setoran, pengolahan cek gaji dan pemrosesan, kebutuhan akan uang tunai, dan komunitas umum.
- *Biaya.* Di kebanyakan daerah geografis, biaya bank akan cukup konsisten karena tekanan kompetitif. Oleh karena itu, sering kali, biaya menjadi masalah ketika

memutuskan di antara bank-bank yang bersaing. Biasanya, biaya tunggal yang lebih tinggi untuk layanan akan diimbangi dengan biaya yang lebih rendah untuk layanan lain sehingga bank bersaing cenderung sama. Sementara penting untuk ditinjau dengan cermat, biaya biasanya cenderung bukan faktor penentu yang signifikan.

#### 1.3.4 Hubungan Bank

Tak ada makan siang gratis. Para manajer senior perusahaan harus mengakui bahwa layanan bank memiliki biaya yang terkait dengan mereka dan ini harus diperhitungkan dalam biaya bisnis. Secara historis, kompensasi bank ditangani hampir secara eksklusif melalui pemeliharaan saldo di bank. Dengan tingkat suku bunga yang rendah dan relatif stabil, biaya kesempatan saldo yang diminimalkan dan tidak ada yang memperhatikan mereka. Namun dengan tingginya tingkat yang luar biasa tinggi yang terjadi pada akhir tahun 1970-an dan awal 1980-an, biaya bunga tidak lagi signifikan. Meskipun harga telah secara berkala kembali ke tingkat yang lebih rendah, biaya bank belum beralih kembali ke ketidakteraturan — mereka harus diidentifikasi, dihitung, dan diawasi sama seperti biaya layanan lainnya. Cara sederhana untuk berdagang bank dan saling mempermainkan satu sama lain hanya efektif untuk waktu yang terbatas. Adalah lebih baik untuk menemukan bank yang "benar" dan membangun hubungan yang langgeng dan stabil. Tujuan bersama dari pelanggan dan bank adalah untuk memastikan tingkat yang wajar untuk kompensasi atas layanan kredit dan nonkredit, sambil tidak membayar lebih dari tarif pergi.

Masalah lain yang harus dikelola adalah penentuan jumlah bank dengan yang untuk mempertahankan hubungan. Jawaban atas pertanyaan ini akan bergantung pada ukuran bisnis (yaitu: , bisnis yang lebih besar jauh lebih besar kemungkinannya menuntut beragam bank untuk memenuhi kebutuhannya daripada bisnis yang lebih kecil); Sifat bisnis (yaitu. , beberapa bisnis karena penyebaran geografis, kebutuhan untuk beragam jasa, atau faktor-faktor lain mungkin menuntut lebih banyak bank untuk menyediakan pelayanan yang diperlukan daripada bisnis lain yang dapat bertahan dengan efektif dan efisien hanya dengan satu bank); Dan pada sikap manajemen bisnis terhadap pemusatan keuangan dibandingkan dengan desentralisasi (yaitu. , dekonsentrasi yang lebih besar kemungkinan akan mengarah pada kesepakatan dengan sejumlah besar bank). Yang terakhir adalah sebuah isu filsafat manajemen tanpa jawaban yang benar atau salah, tetapi harus ditangani oleh manajemen perusahaan untuk mengembangkan hubungan perbankan yang logis dan konsisten.

Dalam memutuskan bank mana yang harus ditangani, manajemen harus:

- *Carilah seorang bankir yang mengerti industri perusahaan* dan akan bekerja dalam memahami bisnis spesifik. Seorang bankir harus melayani kepentingan terbaik perusahaan, dan bankir yang lebih fokus pada menjual layanan mereka daripada melayani kebutuhan pelanggan tidak akan cukup memenuhi kebutuhan tersebut
- *Buatlah pertanyaan dan mendapatkan referensi* tentang bank baru dengan cara yang sama seperti untuk karyawan baru atau pemasok baru.
- *Kenali dengan baik petugas rekening bank.* Bank kemungkinan besar menggunakan keyakinannya pada kemampuan manajemen perusahaan sebagai kriteria utama dalam memutuskan apakah akan meminjamkan uang atau tidak. Kepercayaan manajemen

dalam kemampuan pegawai bank untuk melayani perusahaan harus sama pentingnya. Orang yang mewakili bank harus menjadi kriteria yang paling penting dalam memutuskan bank mana yang akan digunakan.

- *Memahami otoritas petugas bank.* Perusahaan harus berurusan dengan individu yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan sendiri. Seorang perwira tingkat junior yang harus kembali ke kantor untuk mendapatkan persetujuan untuk hampir setiap tindakan akan menjadi frustrasi dan waster waktu. Cobalah untuk berurusan hanya dengan bank yang memberikan petugas rekening yang memiliki wewenang yang tepat untuk memutuskan dan bertindak.

Akhirnya, keefektifan hubungan bank perusahaan akan ditentukan secara besar oleh faktor-faktor berikut:

- *Sebuah pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab.* Hal ini mencakup tanggung jawab perusahaan terhadap bank dalam hal mematuhi ketentuan dan persyaratan yang disepakati dalam perjanjian pinjaman, saldo rekening, dan perjanjian lain apa pun yang dibuat, juga kepatuhan bank terhadap komitmen, layanan, dan biaya.
- *Memberikan informasi.* Ini, juga, adalah jalan dua arah sehubungan dengan menjaga bankir mengetahui peristiwa yang relevan dengan masa depan organisasi; Dan bank dengan cara yang sama menjaga perusahaan tetap diberitahu tentang informasi yang mempengaruhi hubungannya dengan mereka bersama dengan setiap informasi ekonomi umum yang dapat mempengaruhi keberhasilan di masa depan. Hubungan perbankan yang sukses fitur aliran informasi reguler dalam kedua arah.
- *Komunikasi yang kuat.* Tidak ada yang suka kejutan, terutama yang tidak menyenangkan. Seorang bankir yang baik tahu bagaimana berurusan dengan peristiwa negatif dan mengakui bahwa mereka memang terjadi. Akan tetapi, seorang petugas bank dapat jauh lebih membantu dan efektif apabila ia memberikan peringatan dini tentang kejadian-kejadian yang tidak menyenangkan disertai penjelasan tentang mengapa itu terjadi dan apa saja rencana untuk pulih darinya. Oleh karena itu, pastikan agar si perwira terus diberi tahu tentang keberhasilan dan kegagalan sesegera mungkin. Komunitunai yang teratur dan dapat diandalkan akan sangat berperan dalam mengembangkan hubungan yang stabil dan simbiosis yang akan bermanfaat bagi kedua belah pihak.

### ***“HUBUNGAN PERBANKAN HARUS MENJADI SEBUAH KEMITRAAN”***

#### **1.4 TINJAUAN**

Mengelola arus tunai tidak sesulit mengelola profitabilitas, modal kerja, atau aset dan kewajiban karena ada lebih sedikit faktor untuk dipertimbangkan. Namun, hanya karena sederhana bukan berarti kurang penting. Justru sebaliknya. Mengelola uang tunai mungkin lebih penting daripada yang lain, karena memiliki cukup uang tunai adalah masalah kelangsungan hidup yang penting dengan segera.

Beberapa masalah yang terlibat dalam pengelolaan uang tunai dapat sulit diatasi, termasuk jumlah uang tunai yang harus dipertahankan untuk tujuan operasi. Terlalu sedikit uang tunai adalah masalah yang nyata, tetapi mempertahankan terlalu banyak juga merupakan masalah karena itu berarti kurangnya pemanfaatan sumber daya perusahaan yang langka. Tunai, seperti halnya dapat dicamin, inventaris, dan peralatan, perlu bekerja untuk perusahaan agar dapat mengoptimalkan laba pada seluruh aset organisasi.

Juga penting bagi semua orang dalam organisasi untuk memahami bahwa penjualan dan laba yang kuat tidak memastikan arus tunai yang baik. Perbedaan waktu antara profitabilitas berbasis accrual dan arus tunai berarti bahwa bahkan sebuah perusahaan dengan penjualan yang meningkat dan keuntungan yang kuat dapat kehabisan uang tunai dengan hasil bencana yang terjadi. Ini berarti bahwa perusahaan perlu memahami dan merencanakan arus tunai sama cerahnya seperti dia memahami dan mengelola penjualan, keuntungan, dan investasinya.

Akhirnya, perusahaan perlu mengenali peran yang dimainkan bank dalam manajemen secara keseluruhan dari uang tunai. Bank sering kali (kadang-kadang dapat dibenarkan) berkarakter sebagai eksploitasi, mementingkan diri, dan tidak peduli terhadap pelanggan mereka. Namun, hubungan perbankan yang kuat, di mana kedua belah pihak saling memahami dan berkomunitunai, dapat menciptakan hubungan yang kuat yang menguntungkan keduanya. Itulah tujuan yang harus dijalankan oleh bank dan perusahaan.

***“PENJUALAN ADALAH BAIK”***  
***“KEUNTUNGAN ADALAH LEBIH BAIK”***  
***“UANG TUNAI ADALAH TERBAIK!”***



## BAB 2

### MENGELOLA ARUS TUNAI

### PENERIMAAN DAN PENGELUARAN

#### ***“MEMAKSIMALKAN TUNAI MASUK, MEMINIMALKAN TUNAI YANG KELUAR”***

Sistem manajemen keuangan yang praktis perlu memiliki beberapa bagian sebelum dapat berfungsi secara efektif. Yang pertama adalah informasi —internal dan eksternal. Informasi Internal terdiri dari catatan rekening yang dapat dibayar, cek tertulis, rekening dapat menerima, saldo tunai, dan informasi transaksi tunai lainnya yang mempengaruhi arus tunai organisasi. Ini juga termasuk perkiraan arus tunai informasi dengan rincian tentang rencana operasi, kebutuhan modal, proyeksi pertumbuhan penjualan, perubahan personel, strategi merger/ akuisisi /divestiture, dan sebagainya. Informasi eksternal, yang terutama berkaitan dengan prosedur perbankan perusahaan, mencakup hal-hal seperti laporan bank, waktu izin cek, data ketersediaan, biaya transaksi, saldo tunai, dan semacamnya.

Serangkaian kebutuhan kedua berkaitan dengan sistem internal organisasi, termasuk:

- Sistem pencairan, seperti rekening imprest, rekening pencairan dana yang didanai atau dikontrol, rekening nihil keseimbangan, dan sebagainya, untuk menangani pembayaran
- Sistem pengumpulan, seperti kotak kunci, rekening konsentrasi, sistem pengumpulan jarak jauh, dan program terkait yang berupaya agar uang cepat digunakan atau status pemberian bunga
- Sistem manajemen aset, dirancang untuk mengubah piutang dan inventaris menjadi uang tunai secepat mungkin dan/atau untuk mempertahankan basis aset tetap yang ramping untuk mencegah penjumlahan yang tidak perlu.

Seperangkat kebutuhan ketiga untuk sistem manajemen keuangan yang baik adalah sistem kontrol suara — baik manajemen maupun kontrol audit. Kontrol manajemen berhubungan dengan kualitas dan pengoperasian seluruh sistem, bukan hanya transaksi. Sebuah sistem kontrol manajemen yang efektif memiliki tujuan berikut:

- Untuk memastikan ada cukup uang yang tersedia untuk membayar tagihan
- Untuk mengidentifitunai keberadaan uang tunai yang berlebih sehingga dapat diinvestasikan untuk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan
- Untuk menghitung semua transaksi sehingga informasi yang benar akan direkam
- Untuk mengontrol uang tunai untuk mencegah pencurian atau penipuan

Memenuhi dua tujuan pertama yang terdaftar memerlukan tugas-tugas seperti membandingkan hasil dengan anggaran (sering kali disesuaikan berdasarkan tingkat kegiatan yang sebenarnya yang dialami, yaitu, dalam menggunakan anggaran belanja yang fleksibel) dan menyelidiki perbedaan, meninjau dan mengevaluasi kinerja investasi, dan terus-menerus mencari kesempatan untuk memperbaiki sistem keseluruhan.

Kontrol Audit, yang mengatasi dua tujuan terakhir, dirancang ke dalam sistem untuk memenuhi kebutuhan keamanan, keamanan, dan akurasi transaksi. Kontrol ini mencakup hal-hal seperti pemisahan tugas, tinjauan audit internal, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan dan ditegakkan, kontrol personil, dan sebagainya. Kontrol Audit berkaitan dengan bereaksi terhadap transaksi yang telah terjadi, sementara kontrol manajemen berkaitan dengan langkah-langkah proaktif untuk menciptakan hasil yang lebih baik.

Persyaratan keempat untuk sistem manajemen keuangan yang efektif adalah kebutuhan akan fasilitas perbankan yang cukup untuk mendukung tuntutan perusahaan. Fasilitas bank ini mencakup kemampuan pemrosesan yang jelas untuk menangani cek dan deposito, kemampuan untuk melayani kebutuhan investasi perusahaan untuk kelebihan uang tunai secara efisien dan cepat, dan ketentuan untuk pinjaman jangka pendek atas dasar yang fleksibel dan responsif untuk menutupi saat-saat ketika uang tunai tidak cukup untuk memenuhi kewajiban langsung.

## 2.1 MENGGUNAKAN NERACA

Keberhasilan Jack B. Nimble (lihat bab 1) dalam meningkatkan penjualan sebesar 25 persen dan mencapai laba operasi sebesar 15 persen sementara secara bersamaan menjalankan defisit arus tunai mengungkapkan prinsip utama manajemen arus tunai: bahwa hasil rekeningtansi berdasarkan nilai rekeningtansi harus dikurangi dari aliran tunai yang berhubungan. Banyak bisnis mengalami kesulitan keuangan, seperti Jack, dengan mengabaikan arus tunai dan berakhir dalam arus tunai yang tak terduga. Sebelumnya, kami melihat efek yang menggunakan dan mengandalkan secara eksklusif pada laporan pendapatan berbasis ekonomi dan mengabaikan arus tunai terhadap situasi Jack. Sekarang mari kita lihat apa tujuan lembar keseimbangan berfungsi sebagai alat untuk manajemen uang tunai.

Neraca, seperti laporan pendapatan, pada umumnya adalah laporan keuangan berbasis tambahan yang menyediakan potret posisi keuangan dan struktur organisasi pada titik tertentu dalam waktu. Jack B. Nimble yang menyederhanakan neraca sheet membandingkan awal dan akhir tahun pertamanya ditampilkan dalam tabel 2.1. Perubahan menunjukkan bagaimana neraca dapat digunakan sebagai alat keuangan untuk membantu mengidentifitunaii masala arus tunai.

**Tabel 2.1** *Jack B Nimble* (Dalam Juta)

	12/31/x2	12/31/x1	Ubah 20x2 diatas (dibawah) 20x1
<b>ASET</b>			
Tunai	0	200	(200)
Akun yang dapat dikompilasi	2.000	100	1.900
Inventaris	2.500	2.500	0
Aset lainnya	3.300	2.000	1.300
Total Aset	7.800	4.800	3..000

<b>LIABILITAS</b>			
Akun yang dapat dibayarkan dan biaya tambahan	1.800	800	1.000
Liabilitas lainnya	1.900	2.700	1.400
Total liabilitas	3.700	2.100	1.600
EKUITAS PEMEGANG SAHAM	4.100	2.700	1.400
Total liabilitas dan ekuitas	7.800	4.800	3.000
Perusahaan neraca komparatif			
(\$5000 dibulatkan untuk mendekati \$100.000)			

Neraca neraca di 12/31/x1 mencerminkan posisi keuangan Jack sebelum mengambil alih bisnis. Neraca neraca 12/31/x2 mencerminkan perubahan posisi keuangan akibat dari kenaikan penjualan dan inisiatif baru lainnya. Pada akhir 12/31/x2, perusahaan Jack B. Nimble telah menghabiskan semua uangnya dan kemudian beberapa. Selain itu, peningkatan penjualan efek pada bidang lain dari struktur keuangan Jack dan posisi arus tunai dapat dilihat oleh:

- Peningkatan dalam rekening dapat diterima sebesar 1,9 juta dolar (yang saja menyerap lebih dari kenaikan 1,4 juta dolar as dalam bentuk ekuitas dan 200.000 dolar dalam bentuk tunai awal)
- Peningkatan dalam pengeluaran rekening yang dapat dibayar dan dikumpulkan sebesar \$1 juta
- Tambahan 1,3 juta dolar yang digunakan untuk berinvestasi pada aset lain (terutama pabrik dan peralatan)— investasi tunai, bukan fungsi langsung dari volume penjualan Seseorang mungkin menyimpulkan bahwa berdasarkan dampak negatif terhadap arus tunai, pertumbuhan penjualan lebih lanjut diperlukan untuk membawa lebih banyak uang tunai. Kenyataannya, peningkatan penjualan tambahan sering kali menambah kesulitan yang sudah ada dalam ketersediaan uang tunai dan dalam memenuhi rekening yang dapat dibayar, gaji, pajak, dan komitmen bisnis lainnya. Lebih banyak penjualan pada umumnya memerlukan lebih banyak investasi dalam rekening yang dapat diakses, inventaris, personel, dan bahkan fasilitas-fasilitas — yang semuanya memerlukan biaya lebih banyak uang tunai. Jack telah menunda pembayaran kepada para pedagang, dan tanpa pembiayaan eksternal atau penagihan bunga deposito, posisi uangnya akan semakin merosot dan rekening pembayaran akan jatuh begitu parah akibat yang pemasok mungkin menolak untuk menyediakan bahan atau layanan tambahan.

Analisis neraca memberi kita pemahaman tentang dampak penjualan, pendapatan, dan arus tunai pada posisi keuangan organisasi. Perusahaan ini mungkin memiliki arus tunai positif dan operasi yang menguntungkan selama jangka pendek, sementara pada saat yang sama mengembangkan inditunaii keuangan yang meramalkan masalah di masa depan. Dalam hal ini, peningkatan dalam rekening piutang (uang tunai yang tidak dikumpulkan) dan aset

tetap tanpa cadangan uang tunai yang cukup untuk menangani mereka menyebabkan penundaan pembayaran rekening yang dapat dibayar dan pengeluaran tambahan.

### **2.1.1 Biaya Arus Tunai**

Masalah arus tunai dapat menyebabkan masalah operasional, yang pada akhirnya akan menghasilkan biaya nyata untuk bisnis. Biaya ini dapat menjadi biaya tunai langsung — kerugian uang tunai yang buruk yang disebabkan oleh kegagalan untuk menindaklanjuti piutang yang terlambat, penyimpanan dan membawa biaya persediaan yang berlebihan, biaya operasional dan asuransi yang berkaitan dengan aset yang sudah ditetapkan yang berlebihan, dan biaya pinjaman untuk dipinjam yang diperlukan oleh masalah arus tunai. Atau itu mungkin merupakan biaya bisnis tidak langsung, seperti vendor menolak untuk memberikan, ketidakmampuan untuk memperoleh pembiayaan tambahan untuk investasi jangka panjang yang berarti karena terlalu banyak pinjaman jangka pendek, ruang yang tidak memadai yang disebabkan oleh terlalu banyak inventaris atau aset tetap, ketidakmampuan untuk melayani pelanggan secara memadai, dan sebagainya. Mengatasi masalah arus tunai perusahaan biasanya mencapai lebih banyak daripada membantu menghindari kesulitan keuangan — itu juga membantu meningkatkan pendapatan perusahaan.

Misalnya, perusahaan Jack B. Nimble mengalami peningkatan besar dalam penerimaan rekening, yang menciptakan kebutuhan untuk meminjam uang untuk keluar dari defisit arus tunai dan memungkinkan pembayaran kewajiban yang tepat waktu. Dalam situasi ini, kita harus melihat biaya untuk meminjam sekitar 800.000 dolar agar dapat dicairkan ke posisi yang dapat diterima dan untuk terus melunasi kewajiban lainnya; Dan lain \$125.000 atau lebih untuk membayar off garis kredit dan membangun cadangan tunai operasi. Pada tingkat bunga 9 persen, biaya per tahun akan hampir \$85.000 — uang yang dapat digunakan dengan lebih baik dalam bisnis, terutama dalam waktu pertumbuhan dan ekspansi substansial. Seandainya Jack melakukan investasinya dalam rekening piutang dan tetap sesuai dengan pertumbuhan penjualannya, yang akan mengurangi kebutuhan untuk terbelit utang, penghematan biaya tabungan akan langsung turun ke garis bawah dan krisis tunai bisa dihindari.

Secara operasional, penting juga untuk melihat kualitas piutang — yaitu, apakah mereka dikoleksi atau apakah Jack hanya membeli penjualan dengan menjual kepada pelanggan risiko kredit yang kurang diinginkan dengan harga yang kurang menguntungkan? Selain itu, sementara pinjaman menyediakan uang tunai yang diperlukan untuk memenuhi komitmen tunai dan menghindari krisis arus tunai dalam jangka pendek, itu tidak memecahkan masalah arus tunai yang disebabkan oleh investasi yang memberatkan. Peminjaman, dalam tunai ini, hanyalah sebuah *delayer* krisis yang mahal dan jangka pendek. Dalam skenario kami, Jack telah menghindari beberapa masalah arus tunai dengan menggunakan vendor untuk membiayai investasi ekstranya. Dengan demikian, dia untuk sementara menghindari biaya penuh dari pinjaman dan biaya bunga yang terkait. Tapi apakah dia sudah melindungi intinya? Tidak, karena kelebihan investasi masih masalah arus tunai dengan efek pada laba. Dia memiliki biaya kesempatan kehilangan potensi pendapatan dan

pertumbuhan. Yaitu, dia telah kehilangan pendapatan dan pendapatan dari uang tunai, yang dapat digunakan secara menguntungkan di tempat lain — untuk mengurangi pinjaman lain, memperluas bisnis, mengurangi kewajiban lainnya, mendapatkan bunga dari kelebihan uang tunai, atau bahkan mempercepat pertumbuhan dengan berinvestasi dalam bisnis yang sesuai.

### **2.1.2 Rekening Dapat dikompilasi**

Rekening piutang memiliki dampak signifikan pada arus tunai, seperti yang baru saja kita lihat dalam tunai perusahaan Jack B. Nimble. Ini mewakili hasil usaha penjualan perusahaan, kecuali uang tunai belum dikumpulkan. Barang atau jasa telah dikirim sebagai ganti janji pelanggan untuk membayar di kemudian hari (biasanya setelah 30 hari). Sebagian besar bisnis, karena kebutuhan kompetitif, harus beroperasi secara kredit, dan pembayaran piutang mewakili sumber utama uang tunai operasi mereka yang berkelanjutan. Jika pelanggan membayar terlambat atau tidak sama sekali (utang yang buruk), perusahaan dapat berakhir dengan uang tunai yang tidak cukup untuk memenuhi kewajiban saat ini.

## ***“MEMPERCEPAT KOLEKSI, MEMPERCEPAT UANG TUNAI”***

### ***Periode Koleksi Rekening yang dapat dikompilasi***

Periode pengumpulan menentukan waktu antara menyiapkan pendataan rekening dan koleksi tunai utama dari pelanggan. Semakin lama masa pengumpulan, semakin tinggi investasi dalam akun piutang. Semakin pendek periode pengumpulan, semakin mudah tersedia aliran tunai yang dihasilkan. Jika mungkin, akun piutang harus dihilangkan sepenuhnya. Manajer tunai mungkin dapat meyakinkan manajemen bahwa biaya penagihan, proses piutang, dan upaya pengumpulan sudah cukup tinggi sehingga dapat ditelusuri kepada pelanggan. Sebagai ganti harga yang lebih rendah, pelanggan mungkin bersedia membayar pada saat pengiriman, sebaiknya melalui transfer elektronik yang akan membuat dana tersebut segera tersedia bagi perusahaan. Kesempatan-kesempatan seperti itu hendaknya dikejar untuk memaksimalkan arus kas, mengurangi waktu konversi uang tunai, dan menghilangkan fungsi-fungsi tidak perlu yang tidak menambah nilai

Adalah penting untuk mengetahui periode pengumpulan rata-rata untuk pembukuan yang dapat diterima dan untuk mengambil langkah-langkah untuk terus berusaha menjaganya tetap minimum, konsisten dengan hubungan pelanggan yang baik dan kebutuhan kompetitif. Proses yang paling umum digunakan untuk menghitung rata-rata periode pengumpulan adalah: Sebagai contoh, perhitungan 20x2 perusahaan Jack B. Nimble adalah sebagai berikut (lihat lampiran studi tunai):

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata penjualan harian} &= \$15.073.400 \text{ juta} / 365 = \$41.297 \text{ penjualan per hari} \\ \text{Periode pengumpulan rata-rata} &= \$2.029.600 / \$41.297 = 49,1 \text{ hari} \end{aligned}$$

Akan tetapi, untuk pengukuran internal, lebih baik menggunakan jangka waktu yang lebih singkat untuk mengukur periode pengumpulan. Biasanya, rekening piutang mewakili penjualan yang dilakukan dalam satu sampai tiga bulan terakhir. Oleh karena itu, akan lebih

bermanfaat untuk menentukan penjualan yang dilakukan pada dua bulan terakhir, misalnya dua bulan, dibagi 60 hari, dan dibagi menjadi saldo rekening. Yang akan memberikan pandangan yang lebih saat ini pada periode pengumpulan dibandingkan dengan penjualan yang sebenarnya yang membentuk piutang tersebut. Perhitungan untuk Jack B. Nimble adalah:

$$\begin{aligned} \text{Rata-rata penjualan harian (Nov/Dec)} &= \$3.000.900/60 = \$50.015 \text{ penjualan per hari} \\ \text{Rata-rata koleksi periode} &= \$2.029.600 / \$50.015 = 40.6 \text{ hari} \end{aligned}$$

Perhitungan ini dapat dilakukan setiap bulan untuk memberikan evaluasi langsung yang berkesinambungan terhadap pengumpulan. Periode pengumpulan yang lebih rendah (dalam tunai ini) mencerminkan penghapusan penjualan tingkat rendah pada awal tahun, yang tidak lagi relevan di akhir tahun. Seperti dalam semua tunai analisis rasio keuangan, jumlah absolut kurang relevan daripada perubahan dari waktu ke waktu.

Oleh karena itu, setiap dolar penjualan tetap dalam bentuk rekening piutang selama kira-kira 40 hari. Jika ini cukup cepat untuk memenuhi kebutuhan arus tunai perusahaan, dan jika ini cukup dekat untuk menerbitkan istilah koleksinya, keputusannya mungkin cukup baik saja. Akan tetapi, biaya untuk menawarkan rekening istilah yang dapat diterima dapat dihitung. Dalam contoh kita, pengurangan setiap hari dalam periode pengumpulan membebaskan lebih dari Rp. 50.000 Dalam Juta tunai yang dapat digunakan untuk investasi, pembayaran liabilitas, atau cadangan uang tunai. Dengan mengurangi waktu pengumpulan rata-rata meningkatkan arus tunai dengan mengubah rekening yang dapat diterima menjadi uang tunai lebih cepat. Konsep ini diuraikan dalam tabel 2.2 dan 2.3. Manajemen perusahaan harus menentukan periode penerimaan perguruan tinggi dan apa yang harus dilakukan terhadap hambatan apa pun yang dapat menyebabkan investasi yang berlebihan dalam rekening piutang.

**“REKENING PIUTANG MERUPAKAN REKNING BEBAS BUNGA UNTUK PELANGGAN”**

**Tabel 2.2** Efek jangka waktu pengumpulan investasi dalam rekening yang dapat diterima  
**Rekening Piutang untuk Penjualan**

Penjualan per hari (Dalam Juta)					
Koleksi rata-rata	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
Periode (harian)	Investasi dalam rekening yang dapat diteirma				
30	30.000	60.000	90.000	120.000	150.000
35	35.000	70.000	105.000	140.000	175.000
40	40.000	80.000	120.000	160.000	200.000
45	45.000	90.000	135.000	180.000	225.000
50	50.000	100.000	150.000	200.000	250.000
55	55.000	110.000	165.000	220.000	275.000
60	60.000	120.000	180.000	240.000	300.000

Analisis periode pengumpulan merupakan salah satu alat untuk membantu menentukan investasi yang berlebihan dalam rekening yang dapat diterima. Akan tetapi, jika dihitung berdasarkan waktu yang ditetapkan selama 12 bulan, uang itu mungkin tidak bisa memuat perubahan atau penumpukan uang logam dalam jumlah piutang. Alat lain untuk membantu mengidentifikasi kemungkinan perubahan yang tidak menguntungkan dalam tingkat penerima rekening adalah rekening bulanan yang dapat dicadangkan dengan rasio penjualan. Rumusnya cukup sederhana: saldo akhir rekening yang dapat dicita yang dibagi oleh penjualan untuk bulan itu. Misalnya, Jack B. Nimble Company yang diproyeksikan rasio 12/31/x2 adalah:

$$\$1.875.000 / \$1.500.000 = 1,25 \text{ bulan penjualan dalam piutang}$$

Melihat rasio ini hanya menunjukkan bahwa rasio piutang adalah 125 persen penjualan bulanan, yang mungkin memuaskan atau mungkin tidak. Namun, membandingkan rasio ini dengan periode-periode lain dapat membantu mengidentifikasi potensi masalah arus tunai. Penghitungan rasio aktual untuk 12/31/x2, tahun pertama operasi Jack, menunjukkan:

$$\$2.029.600 / \$1.256.100 = 1,62 \text{ bulan penjualan di piutang}$$

**Tabel 2.3** Efek dari pengurangan pada periode pengumpulan rata-rata pada arus tunai

Pengurangan pada koleksi rata-rata	Penjualan per hari				
	\$1.000	\$2.000	\$3.000	\$4.000	\$5.000
Periode (harian)	Uang tunai yang dihasilkan				
1	\$1.000	\$2.000	\$3.000	\$4.000	\$5.000
3	3.000	6.000	9.000	12.000	15.000
5	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000
7	7.000	14.000	21.000	28.000	35.000
10	10.000	20.000	30.000	40.000	50.000

Yang menunjukkan bahwa piutang meningkat lebih dari penjualan antara hasil yang diperkirakan dan aktual, dan Jack telah mengikat lebih banyak uang tunai daripada yang direncanakan. Ingatlah bahwa biasanya volume penjualan yang lebih tinggi akan menghasilkan investasi yang lebih besar dalam rekening penerima, tetapi rasio rekening yang lebih tinggi untuk penjualan berarti bahwa investasi dalam piutang telah meningkat pada tingkat yang lebih tinggi daripada penjualan. Perubahan yang meningkat ini sering kali menginditkan tanda-tanda awal masalah arus tunai potensial. Jika bisnis ini sifatnya musiman, manajer tunai mungkin ingin membandingkan perbandingannya dengan bulan-bulan pada tahun sebelumnya. Kemudian, jika ditunjukkan, menentukan secara spesifik penyebab tren ke atas akan menjadi perlu.

Lihat rasio 12/31/x1, sebelum Jack mengambil alih perusahaan menunjukkan:

$$\$142.000 / \$1.000.000 = 0,14 \text{ bulan penjualan di piutang}$$

Membandingkan hal ini dengan angka yang lebih sekarang dari 1,62 bulan menunjukkan secara dramatis bagaimana keputusan Jack untuk menawarkan persyaratan 30 hari memiliki dampak yang dramatis, dan secara finansial berbahaya, pada rasio ini dan pada situasi arus tunai keseluruhan.

### ***Rekening Piutang yang Menua***

Jadwal pembuatan rekening tahunan adalah alat yang familier, dan seseorang di perusahaan kemungkinan besar telah mempersiapkan atau meninjau ulang salah satunya. Ini adalah alat lain untuk membantu mengidentifikasi bidang-bidang masalah arus tunai pada tahapan-tahap awal juga sumber spesifik masalah. Kebijakan perusahaan Jack B. Nimble adalah untuk menjual pada net 30 hari dasar dengan batas-batas kredit yang ditetapkan untuk pelanggan. Perusahaan ingin dibayar, tentu saja, 30 hari dari tanggal penjualan. Namun, berdasarkan jadwal penuaan yang diperlihatkan di gambar 2.4, perusahaan tidak secara efektif menindaklanjuti pengumpulan, terutama mengenai pelanggan DEF. Beberapa pelanggan Jack sedang mengambil keuntungan dari dia, mungkin sebagai obat untuk masalah arus tunai mereka sendiri. Pelanggan DEF adalah penjahat terburuk.

Hal pertama yang harus dilihat dalam jadwal penuaan adalah pelanggan yang menyebabkan pengumpulan waktu berlangsung lebih dari 30 hari. Keputusan itu harus ditangani secara agresif, dan jika tidak akan ada perubahan, keputusan perlu dibuat sehubungan dengan manfaat penjualan yang akan diberikan secara berkesinambungan — pengapalan barang, pengiriman (pengapalan), atau bahkan pembatalan perintah dalam beberapa tunaius mungkin diperlukan. Penggunaan jadwal penuaan secara cerdas juga dapat menghasilkan informasi tentang perubahan baru dalam membayar kebiasaan — pembayaran yang lebih lambat yang mengakibatkan saldo yang lebih menonjol dan lebih tua, pelanggaran batas kredit, kegagalan untuk menerima diskon tunai jika ditawarkan, dan seterusnya. Sinyal-sinyal ini dapat digunakan sebagai indikator peringatan dini untuk membantu menangkal masalah masa depan dan sebagai tanda masalah manajemen keuangan yang mungkin kritis.

Jadwal penuaan juga perlu untuk menghindari mengganggu pelanggan yang rekeningnya belum terlambat. Panggilan yang terus-menerus kepada pelanggan yang membayar tepat waktu dan belum terlambat dapat menciptakan masalah hubungan pelanggan yang serius. Beberapa panggilan mengenai pembayaran yang besar untuk memastikan bahwa mereka akan dikeluarkan tepat waktu mungkin dapat diterima, tetapi panggilan berulang ketika tidak dibenarkan hendaknya dihindari.

Dalam hal ini, Jack B. Nimble harus segera membayar perhatian pelanggan dan energik untuk kekurangan — pelanggan bermasalah yang jelas yang harus ditangani sekarang. Jadwal penuaan menyediakan informasi yang diperlukan untuk mengetahui ke mana mencari masalah. Perusahaan tidak dapat secara masuk akal mengharapkan pelanggan untuk membayar lebih awal dari jadwal (memang menyenangkan jika mereka melakukannya, tetapi



jangan mendasarkan rencana pengeluaran apa pun mengenai hal itu — apakah anda akan membayar lebih awal?). Jadi hanya payers lambat yang dapat sah dikejar. Dan satu-satunya cara untuk mengetahui siapa mereka adalah memiliki jadwal usia yang akurat dan tepat waktu yang dapat digunakan untuk mengendalikan semua rekening yang dapat diterima.

Analisis pelanggan, termasuk tren dalam pembelian dan sejarah pembayaran. Misalnya, yang pelanggan mengurangi periode pembayaran mereka, yang pelanggan meningkatkan periode pembayaran mereka (terutama yang melampaui periode pembayaran 30 hari), yang mana pelanggan meningkatkan atau mengurangi total pembelian mereka, yang pelanggan telah berhenti membeli atau menghentikan pembayaran, dan seterusnya?

Siapa pelanggan utama perusahaan? Mereka pelanggan yang membuat sekitar 80 persen dari total penjualan. Ini biasanya segelintir pelanggan total. Apa kecenderungan untuk pelanggan ini? Apakah penjualan total naik atau turun? Apa produk yang dibeli para pelanggan ini? Apakah perusahaan benar-benar menghasilkan uang (misalnya, keuntungan bersih per penjualan) pada setiap penjualan kepada pelanggan ini? Apakah semua biaya melakukan bisnis dengan pelanggan ini termasuk dalam prosedur pelaporan perusahaan?

### ***Sistem Koleksi***

Akan ideal bagi bisnis untuk dapat mengumpulkan uang tunai karena pada saat pengiriman barang dan/atau jasa mereka. Bahkan lebih baik untuk mengumpulkan sebelum pengiriman. Sementara tujuan yang layak dari sistem manajemen keuangan yang efektif, ini tidak mungkin bagi sebagian besar bisnis. Oleh karena itu, manajer tunai harus berkonsentrasi pada pengembangan sistem pengumpulan yang efektif dan efisien untuk meningkatkan arus tunai dan menjaga investasi dalam rekening dapat diterima pada tingkat minimum yang dapat dikelola. Berbagai faktor berpengaruh terhadap tujuan ini, termasuk:

- Kebijakan kredit
- Prosedur faktur
- Laporan tindak lanjut dapat disuap
- Diskon tunai
- Biaya keuangan
- Mengadakan pengiriman

### ***“PINDAHKAN KOLEKSI TUNAI UNTUK MENDEKAT KE PENJUALAN”***

#### ***Kebijakan Kredit***

Meskipun akan lebih baik untuk dapat mengumpulkan uang tunai pada saat (atau di muka) dari penjualan, hampir semua bisnis menawarkan persyaratan kredit atau periode tunai karunia untuk membayar barang dan jasa untuk bersaing. Kebijakan kredit perusahaan harus mencakup periode waktu di mana pelanggan diharapkan untuk mengirimkan uang tunai. Selain itu, secara normal ada batasan jumlah dolar atau kredit di luar perkiraan tersebut. Misalnya, seorang pelanggan dengan batas kredit sebesar 3.000 dolar dan persyaratan kredit 30 hari diperkirakan akan membayar dalam waktu 30 hari dan tidak akan melampaui saldo \$3.000 yang dikeluarkan kapan saja. Jika saldo yang luar biasa melebihi \$3.000, perusahaan

harus memutuskan apakah akan berhenti menjual kepada pelanggan, menjual dengan istilah COD saja, atau meningkatkan batas kredit. Pengaturan kebijakan kredit hanyalah bagian dari sistem; Penegakan dan kendali untuk memastikan kepatuhan juga merupakan bagian yang diperlukan untuk memaksimalkan arus tunai dan meminimalkan kerugian kredit

Ketika pelanggan membeli barang atau jasa mereka setuju untuk membayar dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam kebijakan kredit, dan perusahaan setuju untuk membawa mereka sebagai piutang. Jika semua pelanggan membayar dalam jangka waktu yang disepakati, periode kredit mendefinisikan periode pengumpulan. Kenyataannya, ini jarang terjadi. Beberapa pelanggan (tidak cukup) membayar lebih awal, sementara yang lain (terlalu banyak) membutuhkan waktu lebih lama untuk membayar. Namun, persyaratan kredit dan kebijakan perusahaan adalah titik awal untuk meninjau dan menganalisa pelanggan dan kebiasaan pembayaran mereka serta persyaratan arus tunai perusahaan sendiri.

**“KREDIT ADALAH SEBUAH HAK ISTIMEWA, BUKAN HAK BIASA”**

Memiliki kebijakan kredit yang ditetapkan dengan baik juga menanamkan disiplin ke dalam kegiatan penjualan. Kredit adalah hak istimewa, bukan hak pelanggan. Kebijakan kredit harus memaksa staf penjualan untuk meninjau semua pelanggan apakah mereka berhak atas kredit atau tidak. Proses skrining yang efektif akan membantu mengurangi pelanggan bermasalah sebelum mereka menjadi masalah, bukan setelah penjualan telah dibuat dan mereka membayar terlambat atau tidak mampu membayar sama sekali.

**Faktur**

Titik awal untuk mempercepat penerimaan uang tunai adalah sistem internal perusahaan; Dan titik awal dalam sistem pengumpulan keseluruhan adalah faktur pelanggan. Semakin cepat perusahaan menyerahkan faktur ke tangan pelanggan, semakin cepat proses pembayaran dimulai. Dapatkan faktur tepat waktu! Pelanggan tidak akan memulai proses pembayaran mereka sampai mereka memiliki baik produk atau layanan dan faktur. Jam pembayaran mereka dimulai pada akhir tanda terima faktur atau tanda terima barang. Jadi, setiap hari penundaan dalam mengeluarkan faktur perpanjangan periode pengumpulan dan mengurangi jumlah uang yang tersedia. Salah satu sistem faktur yang paling efektif adalah membuat daftar pengepakan menjadi bagian dari paket faktur. Ini berarti bahwa faktur menjadi bagian dari paket pengiriman dan tersedia untuk dikirimkan ketika kapal produk. Kirimkan faktur hari yang sama dengan pengiriman atau bahkan sehari atau dua hari sebelumnya jika pengirimannya pasti akan dilakukan. Ini akan membantu memastikan bahwa pelanggan memiliki faktur ketika barangnya tiba.

Pertimbangan penting kedua adalah memastikan bahwa faktur itu dipersiapkan secara akurat. Faktur yang tidak akurat menciptakan peluang yang terlalu mudah bagi pelanggan untuk menghindari pembayaran. Adalah tugas perusahaan untuk mempersiapkan faktur yang benar — bukan hak konsumen untuk memperbaikinya. Menyiapkan faktur dengan akurat menghilangkan alasan lain untuk tidak membayar.

Manajemen perusahaan perlu mempertimbangkan praktik faktur saat ini, mencatat kurangnya ekonomi atau efisiensi. Melalui pengetahuan menyeluruh tentang praktik terbaik (dengan menggunakan studi internal dan/atau eksternal yang efektif), prosedur faktur yang paling efektif kemudian dapat dikembangkan dan diinstal untuk membantu menjaga tunai mengalir secepat mungkin.

### 2.1.3 Laporan Tindak Lanjut dapat Disuap

Sebuah jadwal penuturan rekening ditampilkan di tabel 2.4. Langkah berikutnya adalah menggunakannya sebagai alat analitis dan sebagai pemicu koleksi. Dengan sebagian besar bisnis kecil sekarang menggunakan komputer dan perangkat lunak rekeningtansi yang canggih, mereka dapat mendapatkan rekening singkat jadwal usia penerima dan dapat menggunakan komputer sebagai alat analitis. Perusahaan dapat menentukan kriteria yang memenuhi kebutuhannya dan sesuai dengan falsafah koleksinya. Misalnya, sistem ini dapat menyoroti secara mingguan semua piutang yang datang hingga 30 hari dan yang berusia lebih dari 30 hari dan masih belum dibayar, dan secara bergantian semua piutang lebih dari 60 hari. Hal ini memungkinkan perusahaan tersebut untuk tetap melaporkan semua tagihan yang sudah jatuh tempo dan mengambil tindakan yang sepatutnya secara rutin dan terus-menerus. Perusahaan mungkin juga ingin mengidentifitunaii tagihan yang telah dibayar setiap hari dan menandai mereka yang untuknya telah dijanjikan pembayaran untuk meningkatkan peluang tindak lanjut yang tepat waktu.

#### **“RODA KOLEKSI YANG TAJAM UNTUK MENDAPATKAN CEK”**

**Tabel 2.4.** Jack B. Nimble Tanggal: 12/31/32 Jadwal berjangka akun yang dapat diterima

CUSTOMER	Total keseimbangan yang wajar	<30 hari	31-39 hari	60-89 hari	90-120 hari	>120 hari
Perusahaan ABC	75.200	75.200	0	0	0	0
Perusahaan BCD	108.800	100.800	8.000	0	0	0
Perusahaan CDE	61.900	40.000	21.900	0	0	0
Perusahaan DEF	120.400	20.200	19.600	10.100	10.100	60.400
Perusahaan lainnya	1.633.300	1.492.900	170.400	0	0	0
Total	2.029.600	1.729.100	219.900	10.100	10.100	60.400
% pada Total	100%	85.2%	10.8%	0.5%	0.5%	3%
Total periode bulan sebelumnya - \$	1.856.600	1.627.300	158.800	10.100	10.100	50.300
Total periode bulan sebelumnya - %	100%	87.7%	8.6%	0.5%	0.5%	2.7%
GOAL	100%	90%	8.0%	2.0%	0%	0%

Manajemen perusahaan hendaknya menetapkan kebijakan koleksiku mengenai pemberitahuan yang terlambat (umumnya tidak terlalu efektif), panggilan telepon, kunjungan pribadi, dan referensi untuk mengumpulkan agen-agen, serta mengikutinya dengan tekun.

Kebijakan kredit harus terikat pada setiap rekening pelanggan (misalnya, batas kredit tanpa kemampuan departemen penjualan untuk mengambil alih) sehingga penjualan dapat dihentikan atau diubah menjadi COD atau tindakan lainnya kapan pun kebijakan dilanggar. Jika prosedur kredit dan penagihan tidak dikejar dengan agresif, bahkan tanpa belas tunaihan, pelanggan mungkin menyukai perusahaan itu, tetapi akan dibayar terakhir. Salah satu aturan manajemen keuangan perusahaan mungkin adalah membayar kreditor pada saat yang sama. Pelanggan mungkin bermain dengan aturan yang sama, tapi perusahaan ingin menempatkan dirinya di kepala jalur pembayaran. Sebuah prosedur pengumpulan yang adil, dipahami dengan jelas, dan konsisten akan membantu menjaga perusahaan tetap berada di garis depan.

### ***Diskon Tunai***

Banyak perusahaan percaya bahwa menawarkan kepada pelanggan diskon tunai untuk pembayaran awal (misalnya, diskon 1 persen untuk pembayaran dalam 10 hari) sepadan dengan biayanya. Perusahaan perlu menentukan apakah kebijakan tersebut diperlukan (untuk bersaing, mempertahankan, atau memperbesar pangsa pasar, atau tetap dapat dijalankan) dan ekonomis, dan kemudian menetapkan kebijakan mengenai persentase diskon yang akan ditawarkan dan untuk jangka waktu berapa. Diskon uang tunai akan mempercepat pengumpulan hingga taraf tertentu, tetapi juga memiliki kerugian. Yang paling jelas adalah biaya diskon itu sendiri, yang dapat dengan mudah dihitung. Kelemahan yang tidak kentara, tetapi kerugian yang tidak kalah mahal adalah biaya upaya untuk menindaklanjuti diskon yang diambil secara tidak sah. Banyak pelanggan akan mengambil diskon jika ditawarkan terlepas dari kapan mereka benar-benar melakukan pembayaran. Biaya untuk menindaklanjuti dan mencoba mendapatkan diskon yang tidak sah ini relatif tinggi dibandingkan dengan jumlah yang terlibat. Namun membiarkan pelanggan lolos dengan diskon yang tidak sah memberikan imbalan perilaku negatif dan memastikan kelanjutan dari praktik tersebut. Hal ini dapat menjadi jahat situasi kalah-kalah.

### ***“PERSYARATAN 1/30, NET 30 = 18,4% TINGKAT BUNGA TAHUNAN”***

Mengizinkan diskon tunai untuk pembayaran awal merupakan alat yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mendorong pelanggan mereka membayar lebih cepat dan meningkatkan arus tunai mereka. Sering kali, tidak ada alasan ekonomi yang nyata untuk diskon uang tunai selain tradisi atau praktek umum. Manajer tunai hendaknya menganalisis sepenuhnya praktik diskon dan rekomendasi uang tunai jika dibenarkan, meskipun perubahan kebijakan seperti itu mungkin ditentang keras oleh manajemen. Misalnya, perusahaan dapat mempertimbangkan 1 persen diskon tunai untuk pembayaran dalam waktu 10 hari sebagai alternatif pembayaran penuh dalam 30 hari (ini akan disebut istilah "1/10, 30 bersih").

Sebelum memutuskan apakah diskon tunai baik atau buruk untuk bisnis, biaya dan manfaat yang relevan perlu dipertimbangkan.

Membujuk pelanggan untuk membayar dalam jangka pendek menggunakan diskon tunai memiliki manfaat:

- Mempersingkat waktu pengumpulan rata-rata

- Mempercepat arus tunai perusahaan
- Mengurangi investasi dalam rekening piutang
- Mengurangi utang yang buruk
- Mengurangi biaya pengambilan rekening piutang

Mari kita lihat beberapa alternatif untuk perusahaan Jack B. Nimble, dengan asumsi volume penjualan \$18 juta per tahun (\$1,5 juta per bulan) dan dengan asumsi lebih lanjut bahwa semua pelanggan membayar tepat waktu:

**Tabel 2.5** Total Diskon Tunai yang diberikan Perusahaan Jack B. Nimble

<i>Persyaratan</i>	<i>Net 30 hari</i>	<i>1/10, net 30</i>	<i>2/10, net 30</i>
% pengambilan diskon	Tidak ada	50%	100%
Slado akun yang dapat diterima	\$1.500.000	\$1.000.000	\$500.000
Biaya pengeluaran A/R tahunan 4%	\$60.000	\$40.000	\$20.000
Biaya diskon tahunan	Tidak ada	90.000	360.000
Total biaya tahunan	\$60.000	\$130.000	\$380.000

Jelas bahwa Jack memiliki biaya paling sedikit ketika ia tidak menawarkan diskon tunai dan bahwa total biaya meningkat sebagai jumlah diskon meningkat. Biaya pengambilan yang disimpan dengan mengurangi jumlah rekening yang dapat diterima lebih besar daripada biaya diskon. Namun, dalam situasi tertentu, sumber daya tunai yang terbatas dapat memaksa perusahaan itu untuk menawarkan diskon tunai. Biasanya, diskon tunai membantu arus tunai perusahaan dengan biaya pendapatan. Tetapi jika perusahaan dapat menginvestasikan kembali aliran tunai yang meningkat secara menguntungkan, hal itu mungkin dapat meminimalkan biaya atau bahkan meningkatkan laba bersih.

Kita dapat menyesuaikan perhitungan sebelumnya untuk membawa lebih realisme ke dalam persamaan dengan merevisi asumsi bahwa semua pelanggan membayar tepat waktu. Jika kita asumsikan \$18 juta yang sama volume penjualan tahunan dengan 50 hari daripada jangka waktu pengumpulan 30 hari, analisis akan terlihat seperti ini:

**Tabel 2.6** Analisis Biaya dan Diskon dalam Jangka Waktu 50 Tahun Jack D. Nimbe

<i>Persyaratan</i>	<i>Net 30 hari</i>	<i>1/10, net 30</i>	<i>2/10, net 30</i>
% pengambilan diskon	Tidak ada	50%	90%
Slado akun yang dapat diterima	\$2.500.000	\$1.500.000	\$700.000
Biaya pengeluaran A/R tahunan 4%	\$100.000	\$60.000	\$28.000
Biaya diskon tahunan	Tidak ada	90.000	324.000
Total biaya tahunan	\$100.000	\$150.000	\$352.000

Di sini kita dapat melihat bahwa dampak kebijakan diskon agak berkurang atau bahkan berkurang karena potensi untuk penurunan yang lebih signifikan dalam saldo rekening yang dapat diterima. Artinya, pada dasarnya, semakin lama waktu yang diperlukan untuk mengumpulkan rekening yang dapat diakses, semakin potensial manfaat yang ada dari menetapkan kebijakan diskon. Sebuah offset, tentu saja, adalah bahwa pelanggan yang menerima diskon yang tidak sah masih perlu dikelola

Dengan memberi konsumen diskon tunai untuk pembayaran awal (katakanlah 10 hari), perusahaan sebenarnya membayar untuk penggunaan uang para pelanggannya selama kurun waktu 20 hari sisanya yang seharusnya sudah ditunggu oleh perusahaan. Dengan demikian, diskon uang tunai dapat dipandang sebagai biaya bunga yang dibayar untuk pinjaman dana dari pelanggan (atau tidak meminjamkan kepada mereka). Rumus untuk menghitung tingkat bunga yang dianutis bahwa bisnis menuntut dari kebijakan diskon tunai adalah sebagai berikut:

$$\text{Biaya bunga tahunan} \quad x \quad \frac{\text{diskon \%}}{(100 - \text{diskon \%})} \quad x \quad \frac{365}{(\text{total hari} - \text{periode diskon})}$$

Sebagai contoh, sebuah perusahaan dengan 1/10, istilah 30 hari bersih menimbulkan biaya secara anuitas:

$$\begin{aligned} \text{Biaya bunga tahunan} &= \frac{1\%}{(100 - 1\%)} \times \frac{365}{(30 - 10)} \\ &= \frac{1\%}{99\%} \times \frac{365}{20} = \underline{\underline{18.4\%}} \end{aligned}$$

Oleh karena itu, biaya sebenarnya yang dikeluarkan untuk kebijakan 1/10, 30 hari bersih setara dengan 18,4 persen suku bunga tahunan. Biaya yang terkait dengan istilah diskon lain yang masuk akal (dan mungkin beberapa yang tidak masuk akal) adalah sebagai berikut:

<i>Persyaratan</i>	<i>Biaya</i>	<i>Persyaratan</i>	<i>Biaya</i>
1/2%/10, net 30	9.2%	1/2%/10, net 30	18.3%
1/10, n3t 30	18.4%	1/10, n3t 30	36.9%
2/10, net 30	37.2%	2/10, net 30	74.5%
3/10, net 30	56.4%	3/10, net 30	112.9%
1/10, net 60	7.4%	1/10, net 60	9.2%
2/10, net 60	14.9%	2/10, net 60	18.6%
3/100, net 60	22.6%	3/100, net 60	28.2%

Menariknya, jika pelanggan benar-benar membayar dalam 55 hari, dan program diskon tunai membuat mereka membayar dalam 10 hari, biaya efektif dikurangi menjadi 8,2 persen sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Biaya bunga} &= \frac{1\%}{(100 - 1\%)} \times \frac{365}{(35 - 10)} \\ \text{tahunan} &= \frac{1\%}{99\%} \times \frac{365}{45} = \underline{\underline{8.2\%}} \end{aligned}$$

Namun, jika mereka mengambil diskon dan masih membayar dalam 55 hari, perusahaan kehilangan seluruh biaya diskon tanpa keuntungan sama sekali.

Perhatikan bahwa kerugian seorang pelanggan karena kehilangan diskon tunai adalah sama dengan kerugian bisnis karena mengizinkannya. Ingatlah bahwa pelanggan lebih cenderung melewatkan diskon yang lebih kecil daripada memaksakan arus tunai. Biasanya, bisnis dapat untung dengan menghilangkan diskon uang tunai dari tarif kreditnya. Akan tetapi, faktor-faktor lain seperti kondisi kompetitif, harapan pelanggan, praktek sejarah, praktek industri, dan sebagainya, perlu dipertimbangkan. Jika manajemen perusahaan percaya bahwa perusahaan harus menawarkan diskon tunai, itu harus melihat mereka sebagai pengeluaran bisnis normal yang harus diperhitungkan dalam penetapan harga. Penghapusan detensi uang tunai juga akan mengarah pada peningkatan dalam rekening yang dapat diterima yang menyebabkan pengeluaran sumber daya tunai dan kemungkinan pada daya pinjaman. Biaya diskon tunai mungkin lebih menguntungkan daripada penghapusan dalam hal ini.

Kenyataannya, tidak semua pelanggan akan membayar dalam jangka waktu kredit yang ditetapkan, dan ini dapat menyebabkan masalah arustunai. Tentu saja, perusahaan itu dapat menolak untuk menjual secara kredit atau sama sekali kepada orang-orang yang tidak membayar tepat waktu. Kebijakan ini dapat terTabel mahal dalam hal kehilangan penjualan. Kebijakan kredit perlu mempertimbangkan tujuan penjualan dan laba serta masalah arus tunai, meskipun keberadaan arus tunai potensial yang menekan sering mungkin menjadi faktor penentu kebijakan, terlepas dari dampak pada profitabilitas.

### **Biaya keuangan**

Diskon tunai merupakan insentif bagi pelanggan untuk membayar lebih awal; Biaya cas (misalnya, 1 persen per bulan untuk keseimbangan yang tidak dibayar) merupakan hukuman bagi pelanggan yang tidak membayar dalam persyaratan yang ditetapkan. Sebuah perusahaan kartu kredit secara otomatis memukul pemegang kartu dengan biaya keuangan jika mereka tidak membayar dalam batas kecepatan — tidak ada jika, dan, atau tapi. Proses ini bekerja dengan baik bagi mereka karena diterima dan mereka memiliki sejumlah besar pelanggan yang dapat mereka perlakukan dengan agak anonim. Namun, untuk bisnis yang lebih kecil pada umumnya, mengumpulkan biaya keuangan dapat menjadi sakit kepala yang besar. Ada pelanggan yang tidak mau membayar, dan kegigihan mereka pada umumnya membuat lebih mudah mengalah daripada terus berjuang. Orang lain yang mau membayar mungkin tidak

mau bertengkar hebat, tetapi bisa langsung berbisnis dengan orang lain. Either way, karena itu adalah hukuman daripada insentif, perusahaan yang melembagakan biaya keuangan adalah pecundang, dan karena sebagian besar prosedur biaya keuangan bisnis yang lebih kecil tidak sepadan. Jika ada kebijakan biaya keuangan, kepraktisan kebijakan tersebut harus dipertimbangkan. Jika itu dihilangkan, dan jika demikian apa praktik yang lebih baik (misalnya menambah nilai pembayaran yang diharapkan terlambat bagi harga konsumen) dapat ditetapkan? Jika kebijakan biaya keuangan tetap pada tempatnya atau ditambahkan, perusahaan perlu melakukannya dengan mata terbuka mengenai potensi perangkap.

***“DISKON TUNAI ADALAH INSENTIF UNTUK MEMBAYAR, SEMENTARA BIAYA CAS ADALAH HUKUMAN KARENA TIDAK MEMBAYAR”***

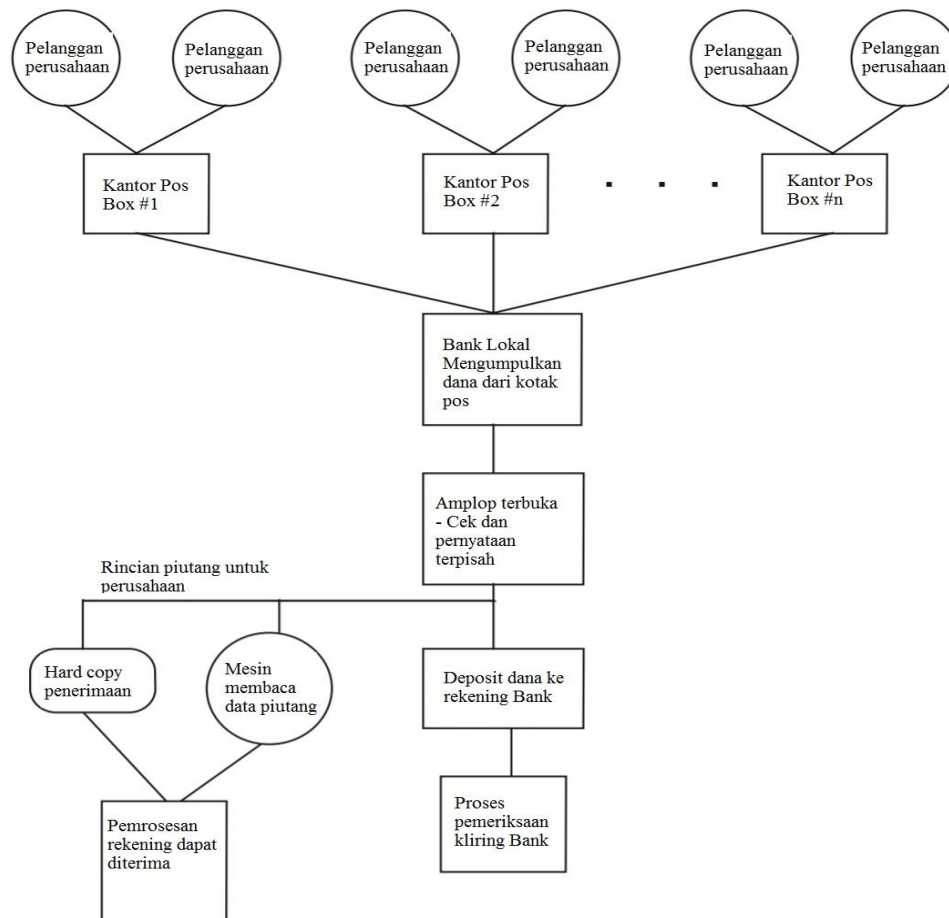
### ***Mengadakan Pengiriman***

Jika perusahaan itu memiliki pelanggan — dan itu terjadi di setiap bisnis — yang sering terlambat membayar, mungkin perlu dipertimbangkan untuk tidak meneruskan pengiriman atau pengiriman lebih lanjut. Agar ini bekerja secara adil dan efektif, kebijakan dan prosedur perusahaan harus ditetapkan dengan baik dan konsisten diikuti, dan tindakan pelaporan dan tindak lanjut yang kuat harus dilakukan. Menghindari masalah semacam ini mungkin tidak mungkin terjadi pada pelanggan baru tertentu karena referensi dan informasi kredit tidak akan selalu akurat atau terkini. Namun, untuk pelanggan tetap, perusahaan harus mampu mengidentifikasi kronis slow- and no-pay.

Sebagaimana dibahas sebelumnya, sistem yang memadai seharusnya memungkinkan perusahaan itu melihat perubahan-perubahan yang merugikan dalam praktek pembayaran dan menghindari problem-problem yang bisa timbul sebelum terlalu banyak kerusakan.

***“TIDAK BAYAR... TIDAK MUNGKIN”***





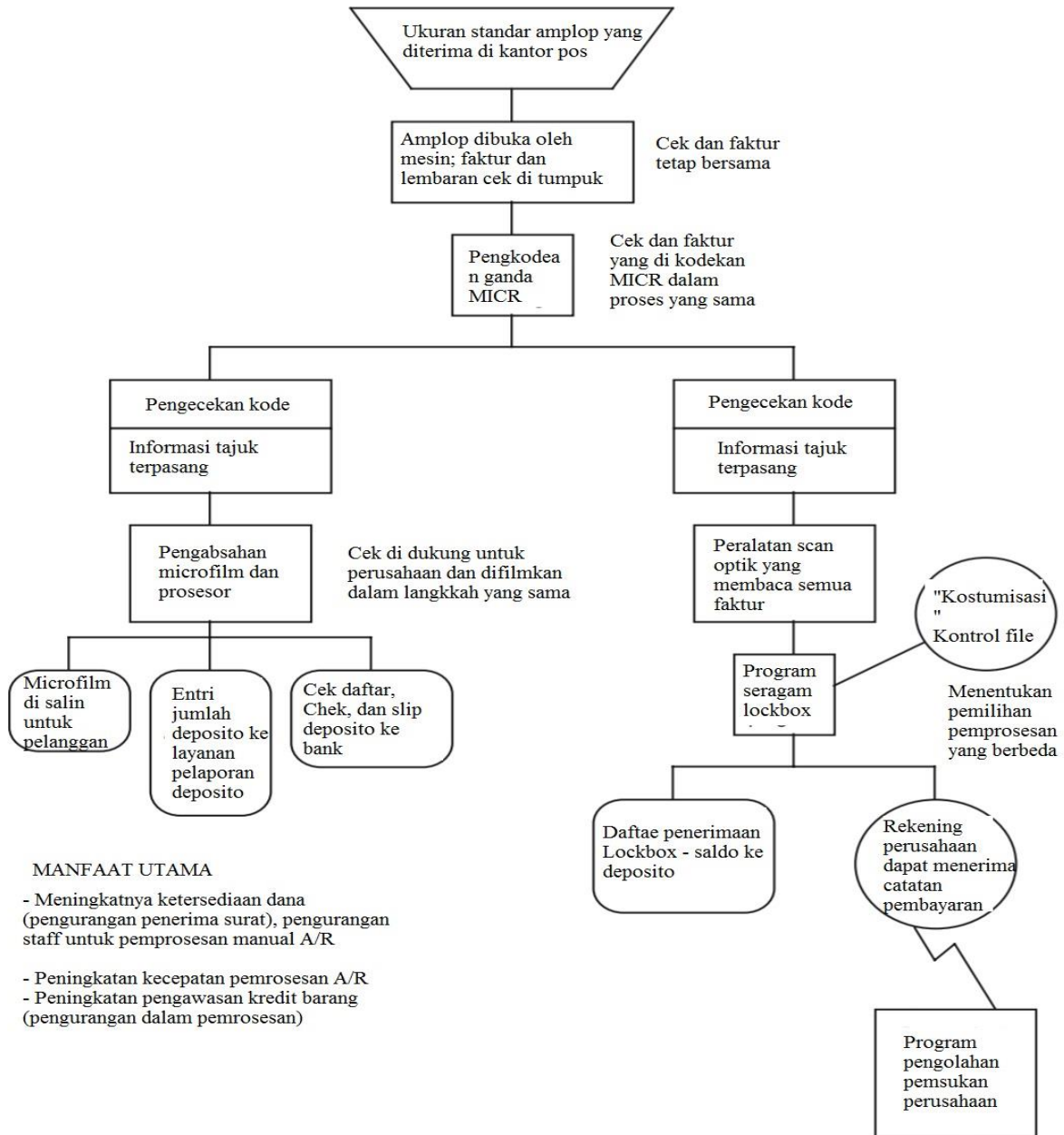
**Gambar 2.1** Proses sistem Lockbox

#### 2.1.4 Sistem Pemrosesan Tunai

Setelah perusahaan memiliki sistem internal untuk kebijakan kredit, faktur, rekening penerima, dan penagihan bekerja dengan lancar, itu dapat mempertimbangkan berbagai metode untuk mempercepat uang tunai melalui sistem perbankan dan ke dalam rekening yang memberikan bunga. Metode ini mencakup:

- *Koleksi jarak jauh*. Jika ada kantor-kantor regional di berbagai bagian negeri ini, mintalah pelanggan mengirim atau mengirimkan pembayaran mereka langsung ke kantor-kantor setempat yang terdekat dengan mereka. Proses ini dapat menghemat waktu dan waktu izin, tetapi masalah kontrol yang terkait dengan pendekatan ini dan nilai gangguan bagi karyawan di kantor setempat dapat menutupi sebagian besar atau seluruh manfaatnya.
- *Lockboxes*. Sistem Lockbox didirikan oleh bank di kantor pos pusat untuk mencegah remitan sebelumnya dalam siklus surat sebelum mereka dikirim ke lokasi perusahaan. Bank mengumpulkan dan memproses remittances dan mengirimkan perusahaan jasa remitan/atau salinan cek. Pada saat perusahaan tahu cek telah diterima, itu sudah di rekening bank. Sistem kunci umumnya dapat mengurangi waktu pengambilan selama satu atau dua hari. Jika dua hari ini sama dengan tambahan, katakanlah, \$100.000 ketersediaan uang tunai, pada tingkat bunga 4 persen perusahaan telah mencapai

potensi pendapatan tambahan sebesar \$4.000 per tahun. Bandingkan hal ini dengan biaya sistem kunci dan manfaat lainnya untuk melihat apakah hal itu masuk akal bagi perusahaan. Pemrosesan sistem kunci ditampilkan di gambar 2.5, layanan kotak kunci seragam di gambar 2.6, dan jenis kotak kunci di Gambar 2.7.



**Gambar 2.2** Pelayanan Lockbox

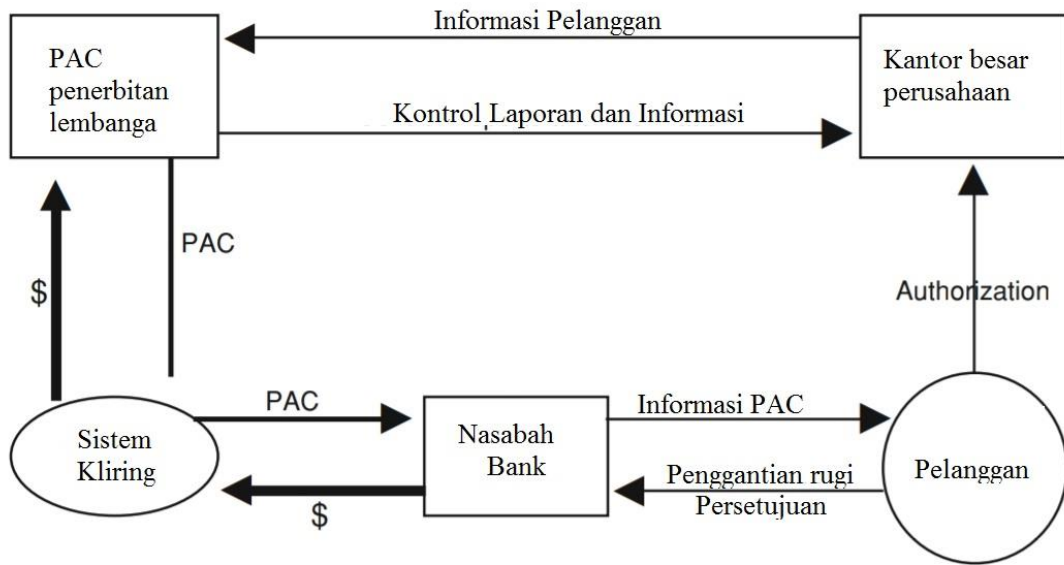
1. LOCKBOX GROSIR
  - Tingkat volume rendah, dengan nilai tinggi per item
  - Misalnya 500 cek/bulan di \$5.000 /cek
2. LOCKBOX RETAIL
  - Tingkat volume tinggi, dengan nilai rendah per item
  - Misalnya 100.000 cek/bulan di <\$100/ cek

- Pembayaran kartu kredit, pembayaran bisnis order mail, tagihan utilitas, DLL.
3. LOCKBOX MANUAL
- Bank memesan kotak pos dengan layanan pos setempat
  - Surat diurutkan oleh layanan pos
  - Bank mengambil dan memproses cek untuk deposito di rekening perusahaan
4. LOCKBOX OTOMATIS
- Sama seperti di atas kecuali data pengiriman pelanggan yang relevan yang ditangkap dalam bentuk yang dapat dibaca mesin dan dikirim secara elektronik ke perusahaan untuk diproses lebih lanjut (catatan dan manajemen yang dapat diterima)

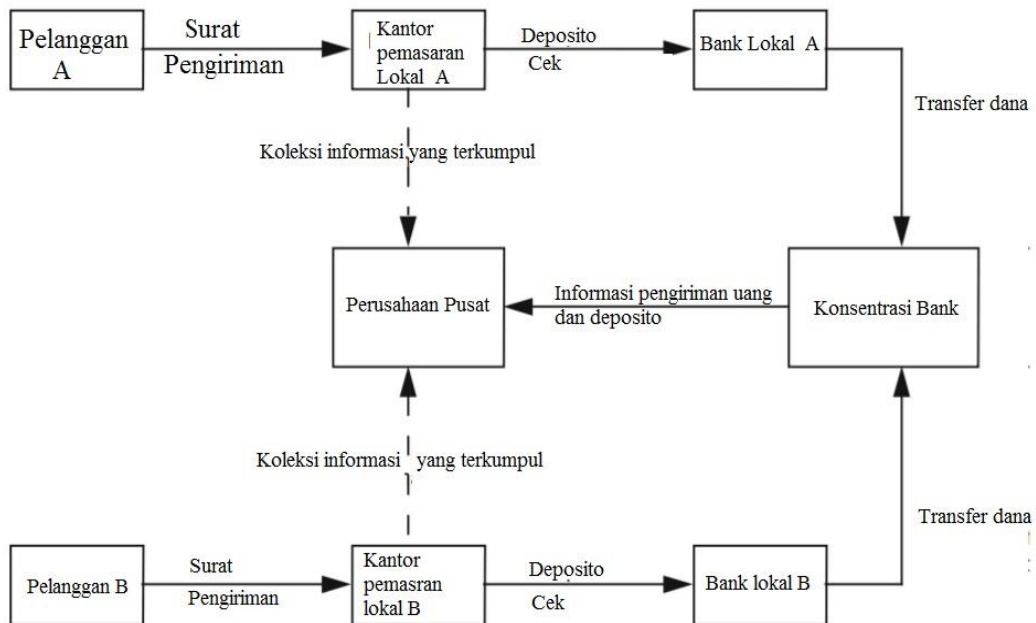
**Gambar 2.3** Jenis Lockbox

- *Transfer uang.* Transfer dari pelanggan (dari bank mereka ke bank perusahaan) meningkatkan ketersediaan uang secara signifikan karena mereka menghindari penundaan surat, izin bank, dan waktu pemrosesan internal. Akan tetapi, para pelanggan mungkin berkeberatan dengan biaya pengiriman langsung dan hilangnya kendaraan hias mereka sendiri.
- *Transfer dana elektronik (EFT).* Sistem EFT sebenarnya adalah kartu debit atau tipe transaksi yang telah disahkan (PAC) yang mana dana langsung ditransfer setelah memproses transaksi tersebut. Biasanya, pelanggan menandatangani perjanjian otorisasi dengan perusahaan yang memungkinkan cek dibuat terhadap rekening mereka. Eft dapat digunakan untuk mentransfer uang tunai dari rekening konsumen pada saat pengiriman atau pengiriman, sehingga tidak dibutuhkan penagihan lainnya, proses pemasukan rekening, dan prosedur pengumpulan. Sebuah skema menunjukkan sistem PAC yang khas dan keuntungan PACs diperlihatkan dalam gambar 2.8.
- *Rekening konsentrasi.* Sekarang uang itu berada dalam sistem tunai perusahaan, manajemen perusahaan mungkin ingin melihat kemungkinan untuk membuatnya bekerja lebih cepat. Misalnya, rekening konsentrasi untuk penerimaan uang tunai menempatkan semua uang tunai yang tersedia di satu lokasi. Ini membuatnya lebih mudah untuk mengelola tunai dan juga memberi perusahaan keuntungan dari jumlah yang lebih besar untuk berinvestasi. Biasanya, potensi pendapatan sebesar \$100.000 lebih besar dari 10 unit sebesar \$10.000 atau bahkan dua unit senilai \$50.000. Untuk memasukkan uangnya ke dalam rekening konsentrasi sesegera mungkin, perusahaan itu dapat mempertimbangkan transfer uang dari bank-bank lain atau penggunaan cek transfer simpanan (DTCs), yaitu cek pra-bayar yang digunakan oleh bank konsentrasi untuk memindahkan dana dari rekening yang jauh. Sebuah skema dari bank konsentrasi area ditampilkan dalam gambar 2.9.

**“MASUKKAN UANG TUNAI UNTUK BEKERJA SECEPAT MUNGKIN”**



Gambar 2.4 Sistem PACs



**KEUNTUNGAN**

- Peningkatan arus tunai
- Pemberitahuan lebih dini untuk informasi yang ditolak - Peningkatan kontrol internal (pemisahan tugas)

**KERUGIAN**

- Pengaturan fungsi pengumpulan data di kantor penjualan lokal
- Link komunikasi (kemungkinan akan terjadi penundaan dalam pemindahan informasi ke kantor pusat)

Gambar 2.5 Area konsentrasi Bank

### 2.1.5 Persyaratan Kredit dan Rekening Dapat Dijadikan Contoh

Kebijakan kredit dan istilah memiliki efek yang pasti pada tingkat penjualan dan rekening terkait dapat diakses. Pada satu titik, ABC Machining (sekarang perusahaan Jack B. Nimble) menikmati posisi unik dalam industri — permintaan atas produknya melebihi kemampuannya untuk memasok. Perusahaan ini mampu menjual seluruh produksi bulannya sekitar \$1 juta secara berkelanjutan. Dengan meminta pembayaran tunai pada saat pengiriman, mereka tidak menawarkan persyaratan kredit dan masih dapat menjual 100 persen dari pengeluaran mereka.

Sebelum menerapkan kebijakan kredit, Jack meminta kontrolernya untuk menentukan dampak berbagai istilah kredit pada arus tunai dan pendapatannya berdasarkan kondisi berikut:

- Penjualan bulanan volume \$1.5 juta
- Biaya bunga, langsung atau peluang, pada 4 persen per tahun pada rekening piutang
- Pelanggan akan membayar dalam istilah yang disepakati
- Pilihan untuk persyaratan pembayaran 10, 20, atau 30 hari yang harus dievaluasi

Hasil analisis pengendali adalah:

	<i>Akun yang dapat diterima</i>	<i>Biaya per tahun (pada 4%)</i>
Net 10 hari	\$500.000	\$20.000
Net 20 hari	\$1.000.000	\$40.000
Net 30 hari	\$1.500.000	\$60.000

Jelaslah, semakin lama jangka waktunya, semakin tinggi investasi dalam rekening yang dapat diterima dan semakin tinggi biaya untuk perusahaan dalam biaya bunga atau biaya peluang. Sebagai Jack opts untuk persyaratan kredit yang lebih panjang untuk membuat dirinya secara kompetitif menarik, dia harus merencanakan untuk menemukan uang tunai untuk menutupi \$500.000 menjadi \$1,5 juta yang akan menjadi tidak tersedia ketika dia meningkatkan persyaratan dari 10 sampai 30 hari — baik dari cadangan, dari pinjaman, atau dari ekuitas tambahan di perusahaan. Dalam contoh kami kita akan berasumsi Jack memilih istilah 30 hari untuk secara maksimal kompetitif. Untuk perusahaan di bawah tinjauan, mungkin bisa kurang murah hati; Apa pun halnya, ia akan memiliki sejumlah kebebasan untuk bertindak demi kepentingan umum yang terbaik.

Dalam menetapkan persyaratan kredit, ingatlah signifikansi mereka pada pelanggan, dan dampaknya pada arus tunai. Biasanya, biaya untuk membawa investasi yang wajar dalam rekening yang dapat diterima adalah biaya bisnis normal, tetapi perusahaan harus mempertimbangkan untuk meningkatkan harga penjualan dengan jumlah untuk menutupi semua atau sebagian dari biaya ini. Situasi kompetitif yang dihadapi di pasar tentu saja akan berdampak besar pada kelayakan pendekatan ini. Jika situasi penetapan harga sangat kompetitif sehingga menghambat harga yang lebih tinggi untuk menutupi biaya ini, perusahaan harus melihat pengurangan biaya lainnya atau menerima profitabilitas yang lebih rendah.

Persyaratan kredit perusahaan mungkin juga mempengaruhi volume penjualannya. Bisnis ini mungkin memiliki sejumlah pesaing yang menyediakan barang dan jasa yang sama. Faktor-faktor lain yang sama, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memperpanjang persyaratan kreditnya guna meningkatkan volume. Persyaratan yang lebih panjang akan memungkinkan pelanggan untuk memegang uang mereka lebih lama, yang dapat membuat perusahaan menjadi vendor yang lebih menarik. Biaya untuk waktu tambahan ini perlu diseimbangkan dengan manfaat penjualan tambahan; Namun perusahaan juga perlu mengingat bahwa pesaingnya mungkin menyesuaikan gerakannya, sehingga membuat semua orang — kecuali para pelanggan — lebih buruk lagi. Penjualan dapat dengan mudah kembali ke tingkat yang lama, yang tidak menghasilkan keuntungan, tetapi dengan peningkatan investasi piutang dan peningkatan pengeluaran yang dihasilkan.

### **“BIAYA RIL DARI REKENING PIUTANG DAPAT DIHITUNG”**

Analisis terhadap situasi perusahaan Jack B. Nimble mengungkapkan hal berikut untuk masa depan perusahaan, berdasarkan informasi penjualan yang disediakan oleh manajer penjualan Jack (dan menggunakan tahun 360-hari):

	<i>Persyaratan 10 hari</i>	<i>Persyaratan 20 hari</i>	<i>Persyaratan 30 hari</i>
Volume penjualan yang diharapkan	\$18.000.000	\$23.400.000	\$28.800.000
Keseimbangan akun yang dapat diterima	\$500.000	\$1.300.000	\$2.400.000
Operasi profit (20% pada penjualan)	\$3.600.000	\$4.680.000	\$5.760.000
Biaya pengurangan A/R (4%)	20.000	52.000	96.000
Profit operasional setelah pengurangan biaya	\$3.580.000	\$4.628.000	\$5.664.000
Pnyesuaian profit operasional % pada penjualan	19.89%	19.78%	19.67%

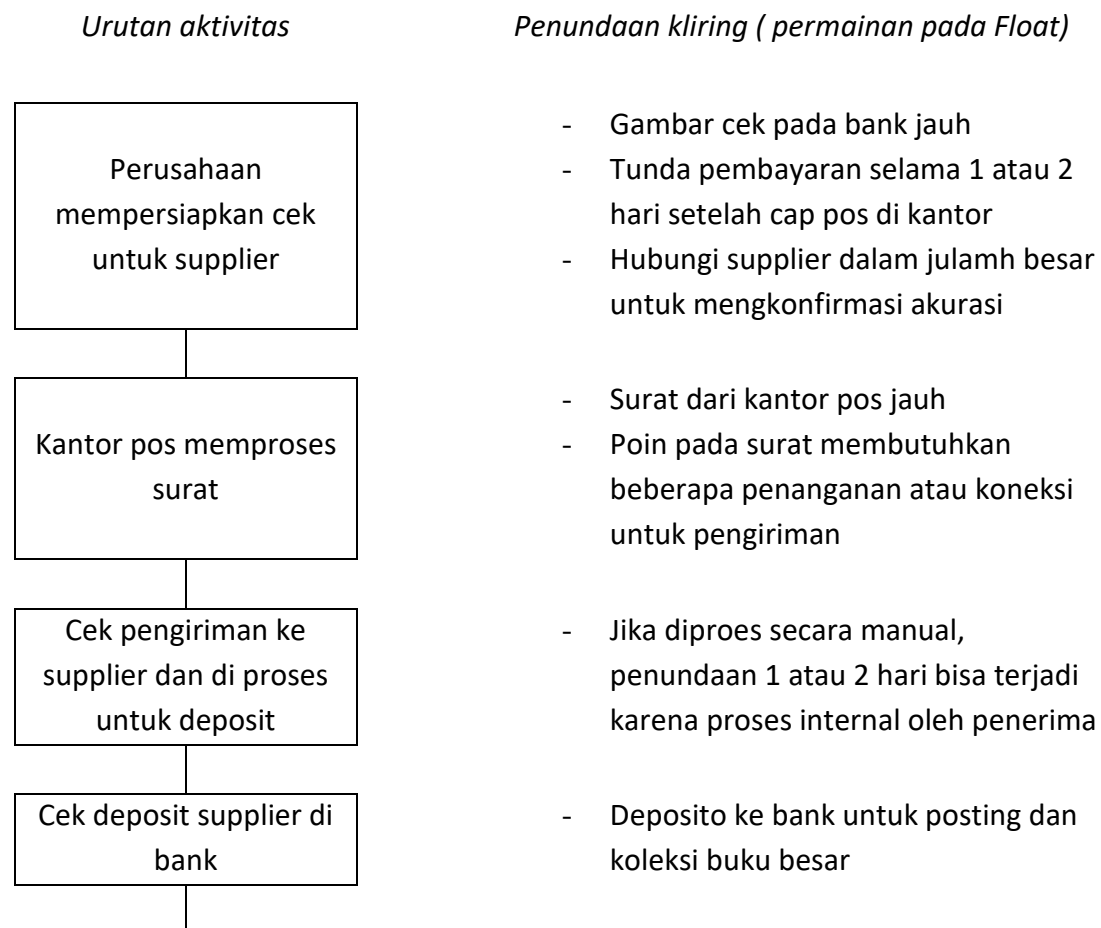
Berdasarkan asumsi bahwa istilah kredit yang lebih panjang akan menghasilkan peningkatan volume penjualan sebagaimana diperlihatkan dan bahwa pelanggan biasanya akan mengambil istilah pembayaran yang lebih panjang, jelas bahwa setiap perkiraan kenaikan dalam periode kredit menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi (bahkan setelah biaya pengapalan) karena peningkatan volume penjualan. Namun, kembali melakukan penjualan akan sedikit mengurangi biaya pengapalan. Analisis jenis ini hendaknya dilakukan untuk semua bisnis, karena setiap situasi akan berbeda. Dalam banyak hal, sebuah bisnis akan mengadopsi kebijakan kredit bersih selama 30 hari tanpa manfaat analisis dan dengan demikian hanya akan sedikit atau tidak tahu berapa biayanya.

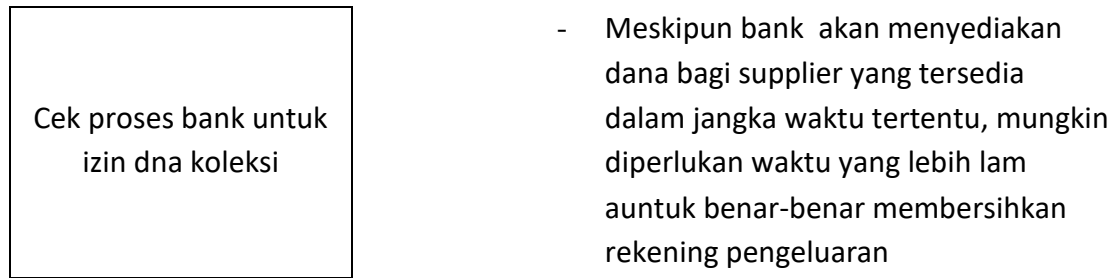
Perusahaan juga harus mempertimbangkan fakta bahwa istilah kredit yang lebih panjang dapat dengan mudah mengakibatkan peningkatan utang yang buruk, dan pelanggan

yang diperoleh melalui kebijakan kredit yang lebih lunak mungkin akan lebih lemah secara finansial dan lebih kecil kemungkinan untuk membayar tepat waktu — atau sama sekali. Ingatlah, tujuannya adalah untuk mengubah penjualan menjadi uang tunai, tidak menjadi rekening piutang hanya untuk keuntungan. Sebelum meringankan persyaratan kredit, pertimbangkan semua aspek situasinya, dan ingatlah bahwa akan sangat sulit untuk mengencangkan kebijakan ini sekali lagi kebijakan yang lebih lunak telah diberlakukan.

## 2.2 PENGELUARAN TUNAI

Kami baru saja membahas bagaimana mengelola pengumpulan dan kontrol penerimaan uang tunai dengan lebih efektif, tetapi juga perlu untuk mencari metode untuk mengeluarkan uang tunai sehingga perusahaan dapat bergantung pada uangnya selama mungkin sementara terus mempertahankan hubungan yang pantas dengan pemasok. Bisnis besar dan kecil memerlukan metode yang efisien dan efektif untuk mengendalikan arus tunai mereka. Salah satu metode yang paling efisien adalah memusatkan pembayaran rekening yang dapat dibayarkan dan kemudian menjadwalkan pembayaran perusahaan — pembayaran besar menurut ketentuan. Seperti halnya perusahaan dapat menerima rekening, perusahaan juga dapat "memainkan arus pembayaran rekening" "Faktor-faktor penyerapan yang digunakan untuk menunda pemeragaan di dalam sistem bea masuk mencakup sistem internal, surat, sistem pelanggan, dan kendaraan hias dari bank. Sebuah skema yang menggambarkan faktor-faktor arus dalam sistem desentralisasi khas ditampilkan dalam Gambar 2.10.





#### KOMENTAR

- Sentralisasi adalah metode yang paling efisien dan efektif dalam mengendalikan arus tunai
- Memungkinkan pembayaran penjadwalan berdasarkan kebutuhan luas perusahaan dan ketersediaan uang tunai
- Perlambatan pembayaran dapat membahayakan hubungan supplier

**Gambar 2.5** Sentralisasi pada data piutang dan float

### ***“TIDAK MEMBAYAR SEBELUM WAKTUNYA”***

Beberapa faktor untuk perusahaan pertimbangan dalam mengelola pencairan tunai mencakup yang berikut:

- Sistem Internal
- Kebijakan pembayaran
- Sistem pembayaran
- Mengelola sistem pencairan tunai
- Rekening Bank

#### **2.2.1 Sistem Internal**

Hal pertama yang harus dilihat, seperti dalam tunaius penagihan, adalah sistem internal perusahaan mengelola pencairan. Aturan 1, 2 dan 3 adalah: jangan membayar lebih dari yang seharusnya. Meskipun ini mungkin tampak menyakitkan, adalah terlalu umum bagi perusahaan untuk membayar tagihan yang tidak benar atau tidak benar-benar jatuh tempo. Sebagai contoh, jika perintah pembelian menuntut harga 20 ribu unit dan faktur tertulis 22 ribu, 22 ribu krona tidak boleh dibayar tanpa penyelidikan dan alasan yang dapat dipercaya untuk perubahan. Jika departemen penerima menunjukkan bahwa 22.000 unit diterima dan faktur untuk 25.000 unit, tidak membayar untuk lebih dari 22.000 unit. Pastikan juga bahwa prosedur telah disetujui oleh semua faktur yang masuk oleh karyawan yang tepat. Ada terlalu banyak penjahat di luar sana yang mengirimkan apa yang tampaknya menjadi faktur dengan harapan bahwa seseorang akan mengirimkan mereka cek. Jangan menganggap bahwa perusahaan kebal terhadap jenis penipuan ini.



Aturan 4 adalah: jangan membayar lebih awal! Jika persyaratan standar dari para penjaja perusahaan adalah 30 hari bersih, para pemasok itu mengharapkan pembayaran dalam 30 hari — tidak perlu atau tidak ada manfaat khusus yang diperoleh dari membayar sebelumnya. Jika pemasok tertentu menawarkan diskon, pro dan kontra seperti yang dibahas sebelumnya di bawah kwitansi tunai harus diselidiki. Diskon tunai yang ditawarkan oleh pemasok dapat ditinjau sebagai bentuk bunga yang diperoleh untuk membayar mereka lebih awal daripada yang diperlukan. Berdasarkan nilai uang sekarang dan posisi tunai perusahaan, manajer tunai hendaknya menentukan apakah diskon uang tunai tertentu berfaedah. Ingatlah bahwa 1 persen, pendapatan bersih 30 hari setara dengan 18,4 persen bunga tahunan dan 2 persen, 30 hari bersih sama dengan 37,2 persen bunga. Biasanya, potongan 1/10 dari 1/10, jaring 30 atau lebih baik adalah layak mengambil keuntungan — bahkan dengan meminjam uang itu — sementara diskon kurang dari yang mungkin tidak dapat dibenarkan secara ekonomi.

Sebuah sistem pembayaran rekening yang dirancang dengan baik akan memastikan bahwa:

- Tagihan dibayar tepat waktu, tapi tidak sebelum waktunya. Jumlah dan harga faktur vendor benar dan tepat.
- Diskon yang diambil bertekad untuk menguntungkan perusahaan.
- Tagihan dibayar hanya sekali.
- Jumlah dan harga faktur vendor benar dan tepat.

Tinjauan Internal terhadap semua faktur, terutama yang berjumlah besar dan/atau yang dibebankan pada aksi-rekening tertentu seperti perbaikan modal, harus juga dilakukan untuk menentukan apakah barang atau jasa yang dibutuhkan, dan jika alternatif yang lebih murah dapat digunakan. Dalam banyak tunaius, barang-barang seperti itu dapat dikembalikan, tetapi jika tidak, perusahaan setidaknya dapat mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa pengeluaran yang tidak perlu seperti ini dapat dihindari di masa depan. Jenis cek audit harus diintegrasikan ke dalam prosedur pembelian perusahaan dan dilakukan pada saat proses pembelian permintaan dalam apa yang dikenal sebagai sistem analisis nilai. Sistem pembelian yang efektif juga harus diintegrasikan dengan sistem perencanaan dan penyusunan anggaran perusahaan. Dengan demikian, semua pengeluaran dapat diatur sebelumnya sebagai bagian dari rencana yang telah disepakati, dan uang yang tidak perlu yang tidak digunakan tidak hanya akan menambah aliran tunai perusahaan tetapi juga akan secara langsung merenungkan intinya.

Dengan kemampuan komputer kantor, semua ukuran bisnis sekarang memiliki kemampuan untuk otomatisasi perencanaan mereka, anggaran belanja, pembayaran, dan sistem pembukuan umum dalam cara terpadu. Sistem dapat dengan mudah diinstal dengan perangkat lunak paket yang tidak mahal dan perangkat keras mikrokomputer yang harganya ekonomis dan memiliki kemampuan pemrosesan yang lebih baik. Sebuah sistem pembayaran rekening terkomputerisasi yang efektif memungkinkan kendali atas pembayaran dilakukan, kapan pelunasannya akan dilakukan, dan apakah uang tunai tersedia atau tidak untuk membayar mereka semua. Sistem jenis ini membantu untuk menghindari kejutan yang tidak menyenangkan dan memungkinkan perencanaan yang efektif untuk kebutuhan uang tunai.

Jika perusahaan itu memiliki sistem perencanaan dan penyusunan anggaran (atau beberapa sistem kontrol lainnya), prosedur hendaknya dilaksanakan untuk meninjau setiap variasi secara terperinci. Analisis atas variasi, khususnya yang utama, adalah alat utama untuk membantu mengendalikan pengeluaran perusahaan dan memastikan bahwa harga dan jumlah barang yang dibayar dan diterima. Mengetahui apa yang seharusnya dan apa yang hendaknya dilakukan bukan hanya untuk mengendalikan biaya dan laba, tetapi juga untuk mengendalikan arus tunai perusahaan.

### **2.2.2 Kebijakan Pembayaran**

Prosedur normal untuk kebanyakan perusahaan sehubungan dengan pembayaran vendor adalah untuk membayar tanggal jatuh tempo, tetapi bukan sebelumnya. Akan tetapi, dalam posisi uang tunai yang terbatas, perusahaan dapat mempertimbangkan pembayaran lebih lambat daripada tanggal yang ditentukan oleh ketentuan faktur. Sebelum memaksakan gagasan ini terlalu jauh, ingatlah bahwa para pedagang ingin dibayar sama buruknya dengan keinginan perusahaan untuk dibayar oleh pelanggannya. Faktor gaji yang lambat mungkin ditambahkan pada harga yang dikenakan kepada pelanggan tertentu, dan para pedagang perusahaan mungkin membuat penyesuaian harga yang sama. Pelanggan yang membayar lambat juga cenderung mendapatkan pelayanan yang kurang ketika mereka memiliki kebutuhan daripada pelanggan yang membayar cicilan. Bagi kebanyakan bisnis, hubungan vendor yang baik dengan pemasok utama barang dan jasa adalah sangat penting. Jika perusahaan dipaksa membayar kemudian daripada persyaratan yang disepakati, bersikaplah selektif dalam memilih vendor mana yang ditempatkan dalam kategori ini. Biasanya, para penjual yang tidak penting (misalnya, penyedia jasa) adalah yang pertama terkena dampaknya.

Sering kali, perusahaan dapat berhasil mendapatkan beberapa pembayaran tanpa merusak hubungannya dengan para penaja jika perusahaan itu membahas masalahnya dengan mereka dan mendapatkan kesepakatan mereka untuk menerima pembayaran yang lebih lambat selama jangka waktu tertentu. Bahkan para pemasok yang berhati dingin mengakui bahwa perusahaan mendapat uang saku dari waktu ke waktu. Diskusi sebelumnya sering kali dapat menuntun pada pengaturan yang saling memuaskan yang akan meringankan masalah arus tunai dan mempertahankan hubungan kerja yang baik dengan penjual. Kepentingan utama mereka mungkin untuk menjaga dasar pelanggan mereka, dan komunitas terbuka kebijakan dengan mereka dapat menjaga hubungan perusahaan pada pijakan yang solid. Bahkan, mereka mungkin berpikir lebih tinggi dari perusahaan karena hal itu memberi tahu mereka tentang masalah dan rencana untuk menyelesaikannya.

***“KETERLAMBATAN PEMBAYARAN VENDOR ADALAH BISNIS YANG BERESIKO”***

### **2.2.3 Sistem Pembayaran**

Ada sejumlah prosedur yang tersedia untuk mengelola aktivitas pencairan. Kami telah membahas kemungkinan menggunakan lokasi pengumpulan yang tersebar untuk mempercepat pengumpulan dana. Sebaliknya, lokasi pembayaran yang terpencil dapat digunakan untuk memperlambat proses pengeluaran uang melalui sistem. Misalnya,

pemeriksaan di bank di lokasi yang terpencil dari yang digaji dapat menambah waktu pada proses cek dan menambah waktu untuk arus tunai perusahaan. Pertanyaan tentang legalitas berbagai jenis sistem ini kadang-kadang muncul, tetapi tidak semuanya ilegal. Secara umum, berhati-hatilah dalam menggunakan taktik yang menunda. Ketidaknyamanan dan biaya potensial yang berhubungan dengan mereka dapat jauh melebihi manfaatnya. Dan juga ingat bahwa manajemen arus tunai adalah permainan zero sum — apa pun manfaat yang dapat diperoleh perusahaan itu diperoleh dengan mengorbankan pihak lain untuk transaksi. Banyak penundaan taktik akan transparan bagi pemasok dan dapat merusak hubungan perusahaan dengan mereka.

### **“MANAJEMEN ARUS TUNAI ADALAH PERMAINAN ZERO SUM”**

#### **2.2.4 Pengeluaran Tunai**

##### ***Mengelola Sistem Pengeluaran Tunai***

Mengelola sistem pengeluaran tunai dapat ditangani dengan salah satu dari beberapa cara untuk mengendalikan pengeluaran tunai dan menyimpan uang dalam rekening yang berhubungan dengan bunga selama mungkin. Ada tiga jenis sistem pendanaan yang tersedia.

1. *Sistem pra-pendanaan.* Yang paling sederhana, paling aman, tapi paling efektif dari sudut pandang menahan uang adalah sistem pencairan dana pra-pendanaan. Dalam sistem ini jumlah uang yang diperlukan untuk menutupi semua cek tertulis sudah dalam rekening bank disburpada saat cek ditulis. Sebagai cek jelas, uang tersedia untuk menutupi mereka, dan tidak ada kemungkinan, kecuali kesalahan administrasi atau administrasi, dari cek memantul. Akan tetapi, sistem ini menyingkirkan uang dari potensi memberikan bunga sebelum sebenarnya dibutuhkan untuk menutupi cek yang ditulis. Keselamatan ada harganya.
2. *Perkiraan pendanaan.* Sebuah sistem pencairan dana yang lebih ekonomis dan efisien, tetapi sedikit berisiko, dana pencairan dana diperkirakan didanai, di mana cek ditulis pada suatu waktu dan dana untuk menutupi cek tersebut disimpan dalam rekening bank yang dicairkan berdasarkan perkiraan kapan cek akan beres. Metode ini efektif dalam situasi seperti rekening deviden atau rekening penggajian di mana pola izin sejarah dapat dipelajari dan diprediksi dengan keakuratan yang wajar. Bahaya, tentu saja, memprediksi secara tidak akurat dalam hal ini ada kemungkinan pemeriksaan yang jelas. Metode ini harus dimasukkan hanya setelah analisis menyeluruh dan pertimbangan yang cermat karena kemungkinan besar ketidakakuratan dan pemeriksaan secara menyeluruh, yang kemungkinan besar akan merugikan reputasi perusahaan.
3. *Pengendalian dana keluar.* Sebuah metode manajemen keuangan pencairan disebut pendanaan pencairan terkendali bekerja dalam hal yang berhubungan dengan lembaga perbankan perusahaan. Bank memberi tahu perusahaan itu setiap hari tentang jumlah cek yang telah diberikan untuk pembayaran. Perusahaan kemudian mengatur untuk mentransfer dana yang cukup ke rekening pencairan untuk menutupi

cek tersebut. Penggunaan pelampung dimanfaatkan secara maksimal, uang perusahaan itu tetap dalam bentuk pemberian bunga untuk waktu yang maksimal, dan kemungkinan ditolak atau ditolak secara tidak langsung. Bank perusahaan tersebut kemungkinan akan memerlukan biaya untuk layanan ini, yang akan menutupi sebagian tabungan yang dihasilkan, dan perusahaan mungkin perlu melindungi diri dari kemungkinan overdraft dengan kredit atau kemampuan pinjaman lainnya untuk menutupi kemungkinan kekurangan.

Sebuah analisis dari tiga jenis sistem pendanaan ini ditunjukkan dalam Tabel 2.8.

**Tabel 2.8** Sistem pencairan tunai

<b>A. PENDANAAN ULANG</b>	HARI 0	HARI 1	HARI 2	HARI 4	HARI 5
Penulisan Cek	100%	0%	0%	0%	0%
Estimasi pada Cek hingga selesai	0%	30%	50%	20%	0%
Pendanaan deposit untuk Cek	100%	0%	0%	0%	0%
<b>B. ESTIMASI PENDANAAN</b>	HARI 0	HARI 1	HARI 2	HARI 4	HARI 5
Penulisan Cek	100%	0%	0%	0%	0%
Estimasi pada Cek hingga selesai	0%	30%	50%	20%	0%
Pendanaan deposit untuk Cek	0%	50%	45%	5%	0%
<b>C. KONTROL PENCAIRAN PENDANAAN</b>	HARI 0	HARI 1	HARI 2	HARI 4	HARI 5
Penulisan Cek	100%	0%	0%	0%	0%
Cek aktual jelas	0%	27%	51%	18%	4%
Pendanaan deposit untuk Cek	0%	27%	51%	18%	4%
<b>Analisis</b>					
Jika rata-rata senilai \$100.000 ditulis pada hari Kamis dan kita dapat memperoleh 4% dari uang tunai kita yang berlebih, pendapatan empat puluh persen dapat dihitung:					
<b>Estimasi Pendanaan vs. Pra pendanaan</b>					
\$100.000 disimpan untuk 1 hari				\$100.000	
\$50.000 disimpan untuk 4 hari (termasuk minggu)				200.000	
\$5.000 disimpan untuk 5 hari (termasuk minggu)				25.000	
<b>TOTAL</b>				\$325.000 x 4%/365	
\$35.62/minggu atau \$1.850/tahun					
<b>Kontrol pencairan pendanaan vs Prefunding</b>					
\$100.000 disimpan untuk 1 hari				\$100.000	
\$73.000 disimpan untuk 4 hari (termasuk minggu)				292.000	
\$22.000 disimpan untuk 5 hari (termasuk minggu)				110.000	
\$4.000 disimpan untuk 6 hari (termasuk minggu)				24.000	
<b>TOTAL</b>				\$526.000 x 4%/365	
\$57.64/minggu atau \$3.000/tahun					

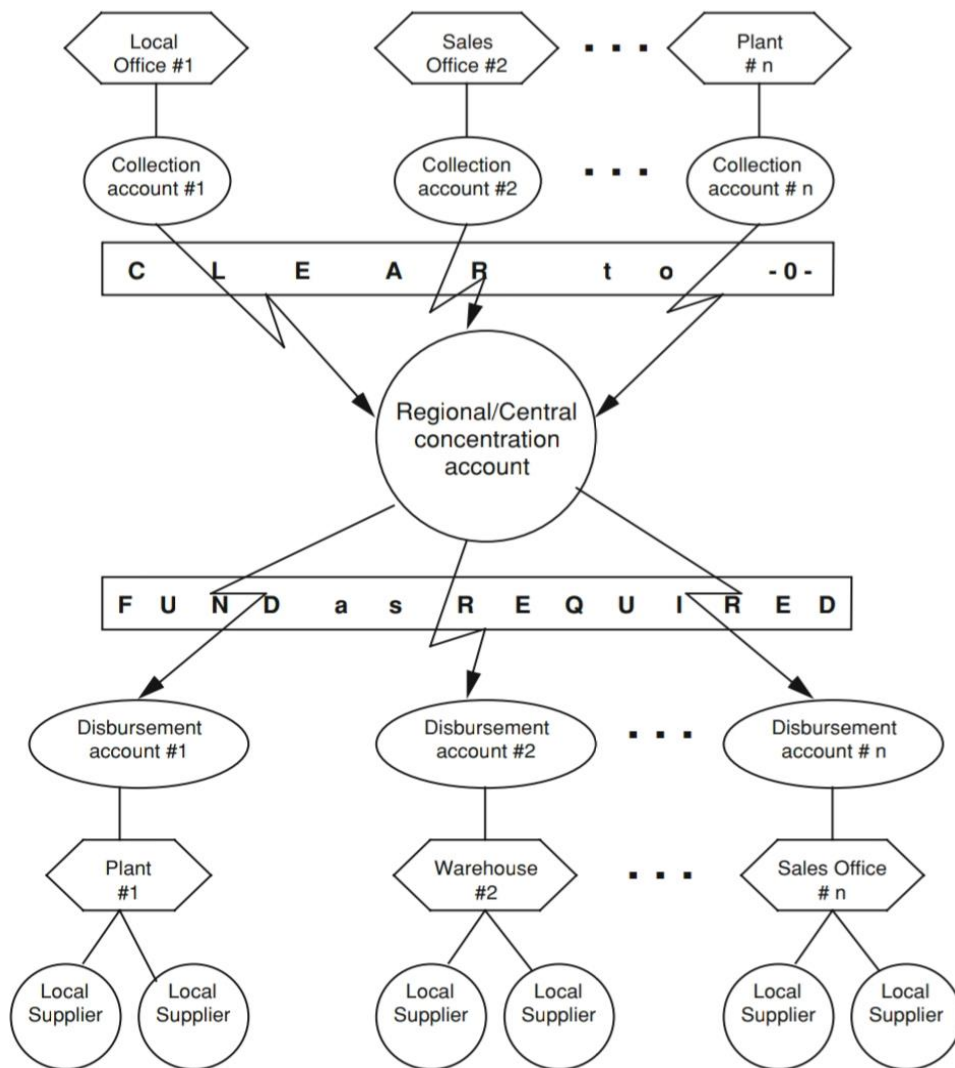
Pemanfaatan air bersih tidak ilegal, tetapi uang tunai harus tersedia untuk menutupi cek ketika itu diajukan ke bank untuk pembayaran. Dalam memutuskan bagaimana mengatur sistem pencairan dana perusahaan, manajer tunai hendaknya mencamkan tujuan perusahaan mengenai pengeluaran — yaitu, untuk menggunakan dana yang tersedia untuk menutupi cek ketika diajukan untuk pembayaran, bukan bila ditulis. Industri perbankan sangat berada dalam keadaan tidak stabil saat ini. Gagasan baru dan kreatif muncul secara teratur. Akibatnya, mungkin masih ada berbagai jenis program dan layanan lain yang belum kami sebutkan. Pendekatan yang paling masuk akal adalah tetap waspada terhadap pelayanan industri perbankan dan praktik terbaik yang digunakan oleh perusahaan lain. Komunitas yang baik dengan bank akan membantu perusahaan membuat kesepakatan yang disetujui kedua belah pihak dan mencegah kejutan yang tidak menyenangkan.

### **Rekening Bank**

Faktor kunci dalam menentukan jenis sistem pencairan untuk menetapkan bagi perusahaan adalah untuk memahami jumlah pencairan dan penyeimbang yang diperlukan untuk transaksi pelayanan, untuk menutupi biaya transaksi, dan untuk memenuhi persyaratan keseimbangan yang memberikan kompensasi. Hal ini akan memungkinkan perusahaan untuk menghitung saldo berlebih yang dapat dihasilkan dan jumlah potensi laba yang diwakilkan. Informasi ini akan memungkinkan manajer tunai untuk membuat perkiraan yang cerdas tentang keuntungan dan kerugian sistem yang tersedia.

Beberapa jenis rekening bank yang tersedia mencakup:

- *Permintaan rekening deposit.* Rekening ini adalah basic tidak ada frills memeriksa rekening yang telah menjadi pokok dari bisnis bank selama bertahun-tahun. Beberapa tahun yang lalu, bank mulai membayar bunga untuk hal ini. Namun, menurut peraturan federal, bank tidak mungkin membayar bunga pada rekening perusahaan.
- *Rekening Imprest.* Ini adalah rekening dengan saldo tetap, biasanya kecil, yang diganti sebagai cek yang diajukan terhadap mereka. Misalnya, rekening gaji, rekening pembayaran vendor kecil, rekening ongkos perjalanan penggantian ongkos, dan semacamnya adalah pantas.
- *Saldo rekening nol.* Kisah-kisah ini memusatkan perhatian, biasanya setiap hari, dengan mentransfer saldo apa pun ke rekening konsentrasi, atau dengan mentransfer dari rekening konsentrasi yang cukup dana untuk menutupi cek yang telah diberikan untuk pembayaran. Transfer antara rekening konsentrasi dan nol keseimbangan dapat ditangani secara otomatis oleh bank atau oleh otorisasi perusahaan tertentu. Ini juga disebut sebagai menyapu rekening. Pembayaran Vendor adalah penggunaan yang tepat untuk rekening rekening nol. Sebuah skema muncul di gambar 2.12.
- *Rekening saldo otomatis.* Rekening ini memiliki tanda terima dan dekapan yang diproses melaluinya dan secara otomatis ditutup setiap hari untuk jumlah yang telah disepakati oleh bank dengan mentransfer uang ke atau dari rekening yang memberikan bunga. Saldo otomatis, saldo nol, dan kisah-kisah imprest pada dasarnya adalah variasi dari tema yang sama.



**Gambar 2.6** Rekening saldo Nol

Selain jenis-jenis rekening sebelumnya, ada variasi lain yang telah ditetapkan oleh bank untuk melayani pelanggan mereka dan mencoba untuk mendapatkan keuntungan kompetitif. Jika perusahaan memiliki situasi tertentu untuk ditangani, mungkin akan menguntungkan untuk berbicara dengan bank dan beberapa pesaingnya untuk melihat apa yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah atau mengambil keuntungan dari kesempatan. Situasi kompetitif di pasar perbankan dan keuangan memberikan kesempatan nyata untuk mengembangkan solusi kreatif. Dalam pengembangan sistem efektif untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, sistem pencairan yang memaksimalkan potensi pendapatan dari dana diskresioner diperlukan untuk meminimalkan neraca dalam rekening non-bunga yang bantalan dan mengkonsolidasikan dana untuk hasil maksimal.

### 2.3 TINJAUAN

Untuk dapat secara efektif mengelola penerimaan dan pencairan dana dari organisasi, adalah perlu untuk memahami sepenuhnya apa saja penerimaan dan pencairan dana itu, dari

mana itu berasal, dan bagaimana mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh operasi perusahaan. Karena neraca dan laporan pendapatan perusahaan keduanya terjalin erat dengan arus tunai perusahaan, tinjauan terhadap laporan keuangan dasar ini adalah tempat yang baik untuk memulai proses manajemen ini.

Penerimaan tunai terutama berasal dari pengumpulan dari pelanggan untuk penjualan yang dilakukan baik dari penjualan uang tunai atau dari pengumpulan pemasukan. Sementara kita mendukung keinginan penjualan uang tunai, sebagian besar bisnis akan dikenai setidaknya beberapa rekening yang dapat diterima karena kebutuhan kompetitif. Mengendalikan piutang tersebut dan memastikan koleksinya yang tepat waktu adalah salah satu metode yang paling efektif untuk memastikan aliran tunai positif bagi organisasi. Pencatatan yang baik, kebijakan kredit dan penagihan yang kuat, dan tindak lanjut yang efektif mengenai rekening yang terlambat akan membantu memastikan bahwa uang mengalir ke tunai perusahaan secara tepat waktu. Setelah uang itu dalam perjalanan atau telah diterima, maka akan diperlukan untuk memanfaatkan dana tersebut secara tepat, baik dengan menginvestasikan dana tersebut untuk jangka pendek atau dengan menginvestasikan kembali dana itu dalam bisnis untuk memperoleh manfaat jangka panjang bagi pemegang saham perusahaan.

Sisi lain dari koin arus tunai adalah pencairan dana, dan sistem manajemen tunai yang efektif akan memfokuskan banyak perhatian pada menjaga pencairan dana tersebut di bawah kendali. Membayar hanya tagihan yang jatuh tempo adalah prosedur yang paling jelas dan paling efektif untuk diikuti, tetapi sering kali hubungan arus pendek atau diabaikan. Seperti dalam tunai penerimaan tunai, sistem pemahaman yang tersedia untuk membantu mengelola arus tunai itu juga penting, yang memerlukan hubungan kerja yang baik dengan bank perusahaan dan kesadaran akan layanan yang dapat ditawarkan bank kepada perusahaan.

***“PEMASUKAN REKENING BUKAN PENERIMAAN UANG TUNAI”***  
***“PEMBAYARAN REKENING TIDAK DIBAYAR TUNAI”***

## BAB 3

### PERENCANAAN DAN ANGGARAN DANA

#### 3.1 DEFINISI RUANG PERENCANAAN

Untuk memperoleh pemahaman yang baik tentang kebutuhan dan sumber tunai organisasi — dibutuhkan perencanaan yang efektif. Biasanya, ini dianggap sebagai aktivitas pemula. Sementara anggaran arus tunai diperlukan dan diinginkan, perlu ada penekanan pada keseluruhan perencanaan strategis juga. Perencanaan strategis biasanya tidak mencurahkan banyak upaya spesifik untuk arus tunai tetapi hasil dari proses perencanaan strategis perlu diperiksa dalam hal persyaratan arus tunai. Dan, sebagaimana disebutkan sebelumnya dalam buku ini, kegiatan operasional organisasi, yang sangat bergantung pada hasil dari rencana strategis, mewakili sumber utama dan penggunaan uang tunai. Oleh karena itu, meluangkan waktu untuk perencanaan strategis akan memiliki dampak besar pada arus tunai organisasi. (kami akan membahas rencana arus tunai dan anggaran belanja secara khusus di bab 8.) Bab ini membahas masalah yang lebih luas dari perencanaan perusahaan umum. Relevansinya dengan arus tunai adalah bahwa tanpa teknik perencanaan dan proses yang tepat pada tempatnya, organisasi tidak akan mampu meramalkan secara memadai persyaratannya dalam tunai

Sebuah titik awal yang baik dalam memahami sistem arus tunai perusahaan adalah untuk memahami organisasi, mengapa itu ada, dan apa yang berusaha untuk capai (misi, tujuan, dan tujuannya). Untuk mencapai ini, perlu ada pemahaman tentang metode perencanaan jangka panjang dan jangka pendek dari organisasi dan proses penganggaran dan kontrol terkait. Fokus harus pada pendekatan organisasi untuk perencanaan dan integrasi dengan proses anggaran. Teknik perencanaan dan penganggaran hendaknya menjadi sarana untuk mencapai efektivitas organisasi yang lebih baik, termasuk pengelolaan uang tunai yang lebih sehat. Manajemen juga harus menyadari unsur-unsur dari sistem perencanaan/penyusunan anggaran yang efektif untuk dibandingkan dengan praktik-praktik organisasi yang sedang diperiksa.

Definisi tujuan dan tujuan disajikan dalam tabel 3.1. Perhatikan bahwa gol adalah arah yang luas atau sasaran yang ingin digerakkan oleh organisasi atau departemen. Tujuan pada umumnya tidak dapat dicapai kecuali dalam jangka panjang. Jika sebuah tujuan ditetapkan bahwa pada kenyataannya dapat dicapai, itu tidak cukup meregangkan kemampuan organisasi. Tujuan ditetapkan — itu adalah arah, bukan tujuan.

***“PERENCAAN MENYEDIAKAN FOKUS UNTUK MASA DEPAN,  
BUKAN JAMINAN PADA HASIL”***



**Tabel 3.1** Definisi ruang perencanaan

<p><b>TUJUAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laporan pengarah yang luas</li> <li>- Yang menjelaskan keadaan atau hasil organisasi di masa depan yang akan dicapai atau dipertahankan</li> <li>- Itu menunjukkan ujung yang mengarah pada upaya organisasi untuk diarahkan</li> </ul> <p><b>SASARAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terukur, pencapaian yang diinginkan berkaitan dengan satu tujuan atau lebih</li> <li>- Pencapaian diinginkan dalam kerangka waktu yang ditentukan dan dapat dievaluasi dengan kondisi yang dapat ditentukan</li> </ul> <p><b>KARAKTERISTIK PADA SASARAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TERUKUR – pencapaian (atau ketiadaan darinya) dapat diidentifikasi dengan jelas</li> <li>- JELAS – Indikasi jelas, siapa, apa, kapan dan bagaimana</li> <li>- WAKTU SPESIFIK – agar tercapai dalam jangka waktu yang ditetapkan</li> <li>- REALISTIS – Mampu dicapai dalam jangka waktu yang ditentukan dan dengan penggunaan jumlah usaha dan sumber daya yang masuk akal dan hemat biaya</li> </ul>
---

Akan tetapi, tujuan adalah hasil yang spesifik yang diinginkan, berkaitan dengan satu atau lebih tujuan, yang dapat dicapai dalam kerangka waktu tertentu. Biasanya, tujuan dan tujuan jangka pendek dikembangkan untuk siklus perencanaan tertentu (biasanya satu tahun siklus tahunan) untuk organisasi dan setiap unit departemen. Karena manajemen atas bertanggung jawab untuk mengembangkan tujuan organisasi jangka panjang, maka manajer dan staf operasi bertanggung jawab untuk mengembangkan dan menerapkan tujuan dan tujuan jangka pendek dalam kerangka rencana jangka panjang keseluruhan.

***“TUJUAN ADALAH PERNYATAAN DARI ARAH YANG LUAS.  
TUJUAN ADALAH HASIL SPESIFIK YANG HARUS DICAPAI”***

Harus ada interaksi dan ketergantungan antara perencanaan strategis (jangka panjang), perencanaan jangka pendek, perencanaan detail, dan proses penganggaran dan pemantauan. Proses perencanaan hendaknya menjadi langkah pertama yang penting yang menuntun pada akhirnya pada persiapan anggaran yang efektif bagi organisasi. Dengan mempelajari perencanaan dan prosedur penganggaran yang efektif, manajemen akan dapat lebih efektif untuk meninjau dan menganalisis prosedur seperti bagian dari organisasi mereka — studi manajemen keuangan fungsi lebar, departemen, atau spesifik.

### **3.1.1 Hubungan antara Perencanaan dan Anggaran Dana**

Organisasi dapat merencanakan dan menganggarkan, dan banyak yang menganggapnya sebagai kegiatan terpisah. Pada kenyataannya, mereka harus menjadi satu proses terpadu. Perencanaan datang pertama sampai organisasi mendefinisikan tujuan dan tujuannya. Mengetahui di mana harus mengalokasikan sumber daya, termasuk uang tunai, merupakan bagian penting dari proses anggaran. Semua organisasi merencanakan; Semua

organisasi menganggarkan. Jika manajemen berpikir tentang apakah mempekerjakan seorang insinyur baru atau tidak; Jika mereka mengevaluasi manfaat dari produk baru sebelum memulainya; Jika mereka mempertimbangkan keuntungan dan kerugian suatu bangunan atau sistem komputer baru sebelum mengeluarkan dana, mereka sedang merencanakan. Jika mereka berpikir tentang apakah mereka memiliki dana yang tersedia untuk pergi ke acara perdagangan atau membeli kendaraan baru, mereka sedang menyusun anggaran. Beberapa organisasi merencanakan dan menganggarkan secara resmi, yang lain - lain secara tidak resmi (atau bahkan secara sembunyi - sembunyi); Beberapa efektif, yang lain tidak efektif atau bahkan kontraproduktif dalam metode mereka. Tapi semua organisasi merencanakan dan anggaran! Mereka penting untuk kelangsungan hidup. Keuntungan dari memformalkan dan membuka proses perencanaan dan penyusunan anggaran untuk tingkat yang lebih rendah dari organisasi adalah bahwa mereka menyediakan proses terbuka, terintegrasi, dan terstruktur yang cukup yang secara signifikan menguntungkan kelangsungan jangka panjang organisasi. Untuk alasan-alasan inilah perencanaan dianggap sebagai kegiatan penting untuk dimasukkan dalam evaluasi perusahaan tentang proses pengelolaan tunai

Setiap organisasi — baik produsen, penyedia jasa, atau bukan — laba — harus merencanakan arah masa depannya jika ia ingin mencapai tujuan dan tujuannya. Rencana organisasi adalah jalan tindakan yang disepakati untuk dilaksanakan di masa depan (jangka pendek dan jangka panjang) dan diarahkan untuk menggerakkan organisasi lebih dekat dengan tujuan dan tujuan yang telah dinyatakan. Proses perencanaan, jika dilakukan dengan efektif, memaksa organisasi untuk:

- Meninjau dan menganalisis pencapaian di masa lalu
- Menentukan kebutuhan saat ini dan di masa depan
- Mengenal kelebihan dan kelemahan

***“ANGGARAN TIDAK MENENTUKAN RENCANA;  
LINGKUNGAN BISNIS DAN KEBUTUHAN DILAKUKAN”***

Ini juga memungkinkan organisasi untuk:

- Mengenal peluang di masa depan
- Menentukan batasan atau ancaman yang mungkin mendapatkan jalan
- Menetapkan sasaran dan tujuan organisasi
- Mengembangkan rencana aksi berdasarkan evaluasi alternatif
- Memprioritaskan pemilihan rencana aksi untuk diterapkan berdasarkan penggunaan sumber daya yang paling efektif

Di awal proses perencanaan organisasi harus menentukan mengapa itu ada. Setelah organisasi mengidentifikasi semua alasan bahwa itu ada dan telah mengartikulasikannya melalui pernyataan misi organisasi, pernyataan visi, atau credo, maka itu harus mendefinisikan tujuan organisasi yang terkait, baik jangka panjang maupun pendek. Tujuan organisasi ini biasanya diformulasikan oleh manajemen atas, meskipun begity, seperti yang telah dinyatakan sebelumnya, praktik yang baik adalah untuk memperoleh umpan balik dari manajer,

supervisor, dan staf operasional di dalam organisasi mengenai ketepatan, kepraktisan, sikap masuk akal, dan pencapaian tujuan organisasi yang telah dinyatakan. Aturan yang baik untuk mengingat dalam pengembangan rencana organisasi yang efektif adalah bahwa di sebagian besar organisasi para karyawan yang paling dekat dengan operasi sehari-hari biasanya paling tahu mengenai masalah saat ini dan apa yang perlu dilakukan untuk memperbaikinya. Sesuai dengan itu, organisasi yang ingin berhasil dalam jangka panjang harus memiliki "semua orang" (yakni, perwakilan dari berbagai tingkat) dalam organisasi yang terlibat dalam proses perencanaan. Memiliki karyawan tingkat rendah yang terlibat dalam mengembangkan pernyataan misi mungkin tidak pantas, tetapi menggali lebih dalam dalam organisasi daripada yang pertama kali dianggap perlu hendaknya dipertimbangkan secara serius. Keterlibatan adalah salah satu cara terbaik untuk mendapatkan komitmen, dan ini dapat menjadi langkah "melibatkan" yang sangat efektif. Banyak organisasi telah berhasil dalam mereka.

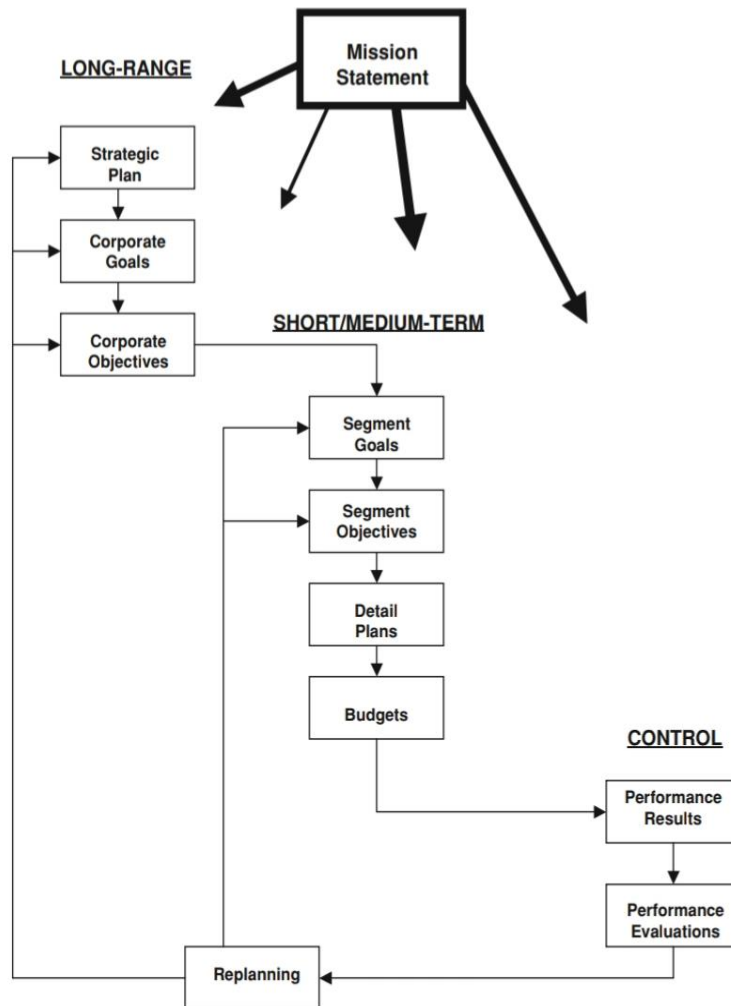
### ***“KETERLIBATAN PERENCANAAN MELIPUTI ORGANISASI”***

Selain itu, personel yang beroperasi perlu mengetahui bagaimana merencanakan dan bekerja dengan benar menurut rencana tersebut (menempatkan rencana dalam tindakan) agar dapat melaksanakan tanggung jawab mereka dengan berhasil sebagai bagian dari rencana organisasi terpadu. Personel operasi tidak dapat merencanakan untuk daerah mereka sendiri dengan efektif kecuali mereka memahami dan bekerja dengan tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi — dan telah memiliki kesempatan untuk memberikan masukan yang signifikan pada rencana ini. Akan tetapi, tidak akan cukup jika personel yang beroperasi hanya diperbolehkan memberikan masukan; Manajemen atas juga harus mendorong masukan itu, mempertimbangkannya dengan serius dalam penyelesaian tujuan organisasi, dan memberikan umpan balik yang tepat seperti mengapa gagasan yang masuk akal tidak diimplementasikan. Pengembangan tujuan organisasi harus dilembagakan dengan diskusi dari atas ke bawah agar paling sukses.

Namun personil juga harus memahami prinsip bahwa anggota manajemen atas memiliki kekuatan pengambilan keputusan utama dan karena itu mungkin masih membuat keputusan akhir, terlepas dari masukan operasi personil. Namun, hasil dari pengambilan keputusan manajemen top yang eksklusif semacam itu adalah menetapkan tujuan organisasi berdasarkan petunjuk dan bukan berdasarkan partisipasi. Karena staf operasi akan melihat tujuan organisasi ini sebagai tujuan manajemen atas dan bukan mereka sendiri, mereka tidak hanya akan kurang cenderung untuk mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian tujuan-tujuan itu, tetapi juga cenderung bekerja secara terbuka menentang atau bahkan menyabotase pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Dalam sistem perencanaan yang efektif, sangatlah penting agar semua orang dalam organisasi bekerja untuk tujuan yang sama. Dengan cara ini, staf manajemen dan operasional jauh lebih mungkin membuat keputusan yang konsisten dengan rencana dan arahan keseluruhan organisasi.

Dalam kerangka kerja ini, bagaimana kemudian sebuah organisasi merencanakan dengan efektif untuk masa depannya? Skema proses perencanaan organisasi diperlihatkan

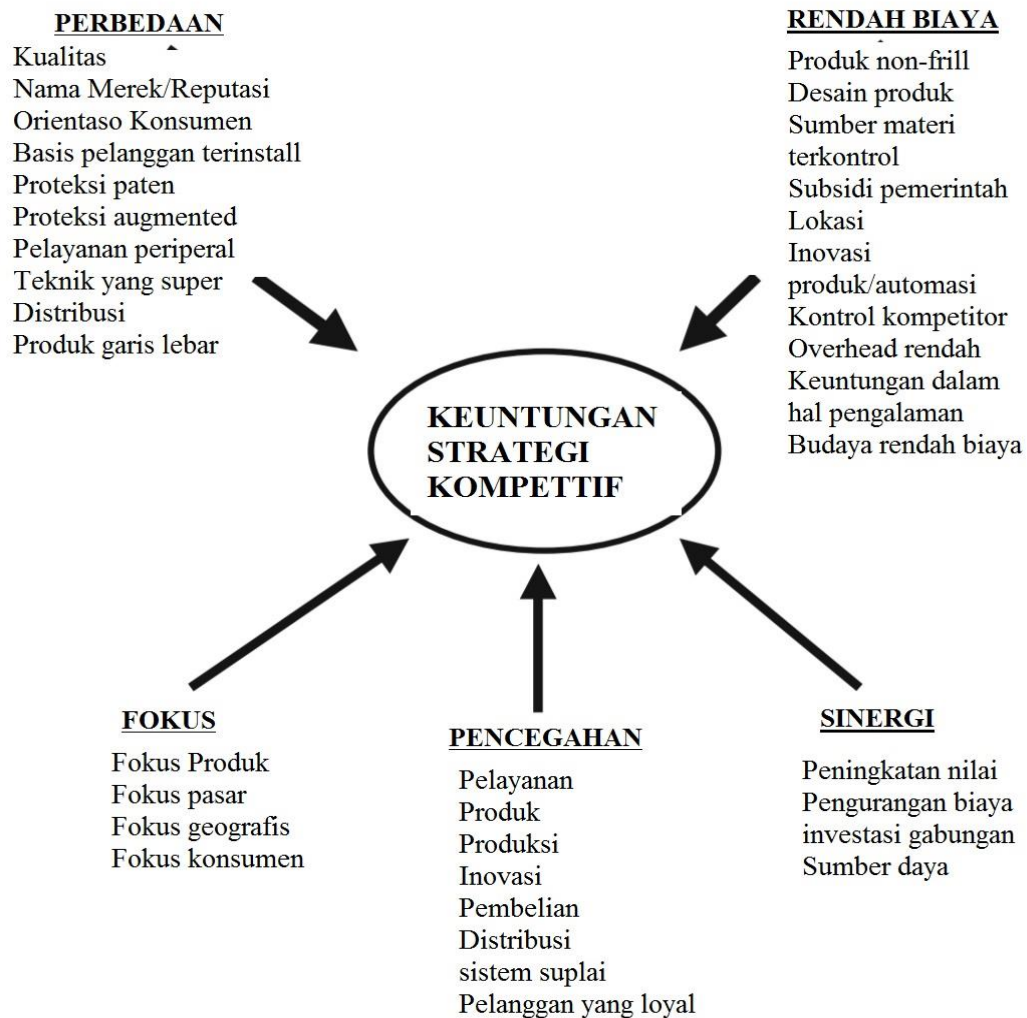
dalam Gambar 3.1. Perhatikan bahwa dalam pengembangan rencana jangka panjang dan jangka pendek, yang mencakup pengembangan rencana detail dan anggaran terkait, pendekatan dari atas ke bawah digunakan. Manajemen atas, manajemen operasi, dan staf berinteraksi dan berkomunikasi, menghasilkan serangkaian rencana organisasi yang disepakati (rencana strategis, tujuan perusahaan, dan tujuan perusahaan) dan tujuan departemen /segmen) dan tujuan, rencana detail, dan anggaran.



**Gambar 3.1** Proses perencanaan organisasi

### 3.1.2 Strategi untuk Keuntungan Kompetitif

Dapat dibayangkan, ada banyak strategi berbeda yang dapat digunakan dalam sebuah organisasi untuk meraih keuntungan melebihi kompetisi. Akan tetapi, banyak jenis strategi memiliki karakteristik serupa yang menggerakkan strategi dan memberikan keuntungan persaingan. Di antara stratemmen-strategi berbeda yang akan dipertimbangkan, banyak yang akan jatuh ke dalam dua kategori berikut (sebagaimana digambarkan dalam Gambar 3.2):



**Gambar 3.2** Keuntungan strategi kompetitif

**“PERENCANAAN STRATEGI MEMBANTU ORANG UNTUK MEMAHAMI APA YANG HARUS DILAKUKAN”**

1. *Perbedaan strategi.* Dalam perbedaan strategi, produk atau jasa yang akan diberikan dibedakan dari kompetisi oleh berbagai faktor yang meningkatkan nilai bagi pelanggan/klien, seperti peningkatan kinerja, kualitas, prestise, fitur, layanan, keandalan, atau kenyamanan. Perbedaan strategi sering kali, tetapi tidak selalu, berkaitan dengan harga yang lebih tinggi. Keinginan adalah untuk membuat harga menjadi faktor yang kurang penting bagi pelanggan.
2. *Strategi biaya rendah.* Strategi biaya rendah mencapai keuntungan biaya berkelanjutan dalam beberapa elemen penting produk atau layanan. Posisi kepemimpinan dengan biaya rendah dapat dicapai melalui volume tinggi (pangsa pasar tinggi, mungkin), akses yang menguntungkan untuk bahan mentah yang murah atau pasar tenaga kerja, atau prosedur manufaktur tingkat tinggi. Strategi biaya rendah

tidak perlu selalu dikaitkan dengan pengisian harga yang lebih rendah, karena biaya produk atau layanan yang lebih rendah juga dapat menghasilkan laba yang meningkat atau investasi pemasaran, iklan, promosi, atau pengembangan produk.

Meskipun sebagian besar strategi perencanaan biasanya melibatkan perbedaan dan/atau strategi biaya rendah, ada banyak jenis strategi lain yang dapat dieksploitasi. Contoh termasuk kompetensi organisasi yang spesifik seperti kreativitas dan inovasi, perspektif global, kewirausahaan, kemampuan penelitian, sistem canggih, otomasi dan komputerisasi, dan seterusnya. Dalam kerangka kerja ini, tiga strategi berikut (juga diringkas dalam Gambar 3.2), yang tidak mudah dikategorikan sebagai baik perbedaan atau strategi biaya rendah, dapat dipertimbangkan dalam merumuskan rencana jangka panjang:

1. *Fokus*. Strategi ini melibatkan organisasi yang berfokus pada basis pelanggan yang relatif kecil atau bagian yang terbatas dari produk atau jalur layanan mereka. Misalnya, seorang pengecer yang menjual kepada pria tinggi atau wanita kecil, atau seorang CPA yang menawarkan jasa perencanaan keuangan pribadi kepada orang-orang yang mendapat kompensasi tinggi akan menggunakan strategi fokus. Fokus tertentu biasanya menjadi pendorong dalam upaya perencanaan, meskipun perbedaan dan/atau biaya rendah mungkin juga merupakan bagian dari strategi.
2. *Pencegahan*. Langkah strategis mendahului adalah implementasi pertama dari strategi ke area bisnis atau layanan yang, karena itu pertama, menghasilkan keuntungan kompetitif yang berbeda. Biasanya, untuk langkah pencegahan seperti itu untuk menciptakan keuntungan, pesaing harus dikekang atau dicegah dari pencocokan atau melawan gerakan. Beberapa contoh mungkin menjadi penghantar utama di area pasar baru sebelum kompetisi dapat bergerak, menjadi sumber tunggal untuk produk tertentu seperti sebuah paket perangkat lunak komputer baru, atau menjadi satu-satunya firma CPA di kota yang merupakan pendukung praktik profesional (dengan asumsi keanggotaan tersebut memberikan keuntungan yang berbeda). Mampu melakukan langkah pencegahan seperti itu akan menempatkan pesaing pada kerugian besar.
3. *Sinergi*. Manfaat sinergi (di mana jumlah total lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya) dapat terjadi ketika organisasi memiliki keuntungan karena hubungannya dengan entitas organisasi lain di dalam atau di luar perusahaan. Kedua badan ini dapat berbagi usaha penjualan dan pemasaran, kemampuan riset dan pengembangan, kantor dan staf pendukung dan fasilitas, perumahan, dan sebagainya. Dengan unsur sinergi, dua atau lebih entitas mungkin mampu menawarkan produk atau layanan pelanggan/klien potensial yang diinginkan, yang tidak mungkin bisa dilakukan sendirian. Misalnya, sebuah perusahaan CPA yang lebih tradisional mungkin menghubungkan bersama dengan perusahaan pengembangan perangkat lunak komputer untuk menyediakan klien layanan pengembangan sistem komputer penuh. Kombinasi dapat menciptakan sinergi yang tidak akan ada jika masing-masing bekerja secara terpisah.

### 3.1.3 Proses Perencanaan Strategis

Selain pembahasan tentang dasar-dasar perencanaan strategis dan beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penggunaannya yang efektif, kita juga harus berurusan dengan beberapa mekanisme proses perencanaan strategis. Sebuah ikhtisar tentang proses perencanaan strategis disajikan dalam tabel 3.2. Ini menggambarkan analisis eksternal dan internal yang memberikan masukan ke dalam pengembangan strategi, keputusan strategis, dan manajemen strategis terkait. Ini dapat disebut sebagai analisis situasional, yaitu tinjauan dari situasi yang ada dari organisasi di lingkungan saat ini. Memiliki pemahaman yang kuat tentang di mana organisasi berdiri sekarang sehubungan dengan lingkungan eksternal dan kekuatan dan kelemahan internal adalah langkah awal yang baik dalam proses perencanaan strategis secara keseluruhan.

**Tabel 3.2** Tinjauan luas pada proses perencanaan strategi

<p><b>ANALISIS EKSTERNAL</b>            Analisis Customer            Analisis Kompetitif            Analisis Lingkungan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknologi</li> <li>- Regulatory</li> <li>- Ekonomis</li> <li>- Kultural/sosial</li> <li>- Sosio-ekonomi</li> <li>- Geografis</li> </ul> <p><b>PELUANG, ANCAMAN &amp; PERTANYAA STRATEGIS</b></p>	=	<p><b><u>IDENTIFIKASI DAN PEMILIHAN STRATEGI</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tentukan misi perusahaan</li> <li>2. Identifikasi strategi alternatif               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melalui produk atau jasa</li> <li>- Melalui dorongan strategi investasi</li> <li>- Melalui keuntungan yang kompetitif</li> </ul> </li> <li>3. Pilih strategi               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertimbangkan pertanyaan-pertanyaan strategis</li> <li>- Evaluasi strategi alternatif</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>ANALISIS INTERNAL</b>            Analisis performa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketersediaan arus tunai</li> <li>- Pengembalian investasi</li> <li>- Saham pasar</li> <li>- Analisis garis produk</li> <li>- Struktur biaya</li> <li>- Sistem</li> </ul> <p>Penetapan pada opsi strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi saat ini dan strategi lampau</li> <li>- Masalah strategi</li> <li>- Sumber keuangan</li> </ul> <p><b>Kekuatan, Kelemahan &amp; Pertanyaan Strategis</b></p>	=	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Implementasikan strategi               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kembangkan rencana operasional</li> </ul> </li> <li>5. Review strategi dan rencanakan ulang sesuai yang dibutuhkan               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Install sistem kontrol informasi yang tepat dan akurat</li> </ul> </li> </ol>

### 3.1.4 Analisa eksternal

Analisa eksternal mencakup tinjauan ulang elemen-elemen yang relevan di luar organisasi, berfokus pada identifikasi peluang, ancaman, pertanyaan strategis, dan alternatif. Karena ada banyak faktor eksternal yang dapat dipertimbangkan, sangat penting bahwa analisa eksternal tidak dilakukan secara berlebihan, karena hal ini dapat mengakibatkan kerugian besar dalam hal waktu dan sumber daya.

Beberapa unsur yang dapat ditinjau dalam analisis eksternal mencakup yang berikut:

- Analisis pelanggan mencakup mengidentifikasi basis pelanggan/klien bisnis dan kebutuhan mereka. Penekanan tertentu hendaknya ditempatkan pada produk/layanan yang diinginkan, persyaratan khusus, kualitas dan pertimbangan pelayanan, dan lainnya
- Analisis kompetitif mencakup identifikasi pesaing, baik yang sudah ada maupun potensial. Bidang-bidang yang dapat disertakan dalam analisis kompetitif adalah intensitas kompetisi, kinerja pesaing, tujuan mereka (yaitu; apakah apa yang mereka miliki sama dengan apa yang anda miliki?), strategi yang digunakan, kekuatan, kelemahan, dan seterusnya.
- Analisis industri berfokus pada menentukan potensi industri secara umum dan produk/jasa dalam industri. Misalnya, apakah organisasi dan orang lain akan mampu memperoleh laba yang memadai, atau apakah industri atau produk/layanan begitu kompetitif sehingga keuntungan yang menarik tidak mungkin diperoleh? Unsur yang dapat disertakan dalam analisis adalah ukuran industri atau potensi, prospek pertumbuhan, intensitas persaingan, hambatan untuk masuk (atau untuk keluar), ancaman pengganti, kekuatan pemasok dan pelanggan, struktur biaya, distribusi/saluran pemasaran, industri/jasa tren, dan faktor-faktor keberhasilan utama (seperti kualitas, layanan, hubungan pelanggan, dan lain-lain.).
- Analisis lingkungan berfokus pada faktor-faktor di luar organisasi yang mungkin menciptakan peluang atau ancaman terhadap organisasi. Analisis ini harus dibatasi sehingga tidak menjadi berlebihan dalam hal waktu dan lingkup. Bidang-bidang yang dapat mencakup perubahan teknologi (dampak perkembangan baru), isu-isu peraturan (efek inisiatif legislatif yang baru atau yang masih berlaku), faktor-faktor ekonomi (dampak kondisi ekonomi umum), pertimbangan budaya/sosial (apa yang "dalam" atau "panas" di pasar), kecenderungan demografis (pola usia, perubahan sosial ekonomi, perubahan pola penduduk, dan sebagainya.), atau faktor-faktor geografis (perubahan kota/pinggiran/pedesaan, cuaca, pertimbangan transportasi, dan lain-lain.).

***“KEMAJUAN MEMBUATUHKAN PERUBAHAN; JIKA BISNIS TIDAK PERNAH BERUBAH,  
MAKA BISNIS TIDAK AKAN PERNAH BERKEMBANG”***



### 3.1.5 Analisis Internal

Analisis Internal mencakup mencapai pemahaman rinci tentang bidang-bidang strategis penting dalam organisasi. Sebuah pemeriksaan terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan dan dampaknya pada isu-isu strategis adalah penting bagi proses ini. Pertimbangan yang pantas dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Analisis kinerja, yang mengevaluasi kinerja organisasi dalam hal hasil keuangan (misalnya, pengembalian investasi) serta langkah-langkah kinerja lainnya seperti pasar saham, analisis garis produk dan kinerja, biaya informasi, pengembangan produk, sistem manajemen, kemampuan personil, dan sebagainya.
- Penentuan pilihan strategis, yang berfokus pada tinjauan elemen-elemen organisasi yang mempengaruhi pilihan strategi, seperti strategi masa lalu dan masa kini; Masalah strategis yang, jika tidak dikoreksi, dapat menyebabkan kerusakan yang signifikan (misalnya staf profesional yang tidak cukup atau sumber daya lainnya); Kemampuan organisasi dan kendala; Sumber daya keuangan/kendala; Perubahan fleksibilitas; Kekuatan/kelemahan (membangun di atas kekuatan atau menetralkan kelemahan); Dan seterusnya.

**“AUDIT SITUASI MEMBANTU SEBUAH ORGANISASI DALAM MENENTUKAN TITIK AWAL DARI PERENCANAAN – HAL INI ADALAH SITUASI YANG ADA PADA SAAT INI”**

Setelah organisasi mengevaluasi situasinya saat ini, penentuan proses perencanaan strategis dapat dimulai. Langkah-langkah dalam proses ini adalah:

1. *Identifikasi dan pemilihan strategi.* Langkah pertama yang direkomendasikan dalam analisis eksternal dan internal yang efektif adalah untuk menentukan misi perusahaan: mengapa kita ada dan apa tujuan kita? Sebuah pernyataan misi yang baik biasanya mendefinisikan bidang-bidang di mana bisnis dilakukan, bagaimana bisnis dilakukan, dan apa yang membuatnya unik. Selain itu, pernyataan misi dapat menyatakan arah pertumbuhan, filosofi organisasi, standar perilaku, etika, filosofi hubungan antarmanusia, gol-gol keuangan, dan sebagainya.
2. Langkah kedua, *mengidentifikasi alternatif strategis*, dapat mencakup pertimbangan berikut:
  - Daya dorong investasi strategis (yaitu, pertumbuhan/ekspansi, stabilitas, likuidasi)
  - Strategi keunggulan kompetitif, seperti di bidang fungsional (penjualan, layanan, kualitas), atau penggunaan aset dan keterampilan, diferensiasi, biaya rendah, fokus, preempusi, dan sinergi
3. Kriteria untuk dipertimbangkan dalam langkah ketiga dari proses identifikasi strategi dan pemilihan, *pilihlah strategi*, mencakup:
  - Responsif terhadap peluang dan ancaman
  - Konsistensi dengan pernyataan misi dan sasaran
  - Kelayakan dan realisme

- Kecocokan dengan strategi perusahaan internal
  - Konsistensi dengan strategi perusahaan lainnya
  - Penggunaan sinergis organisasi
  - Eksploitasi kekuatan organisasi dan/atau pesaing kelemahan
  - Minimalisasi/netralisasi kelemahan organisasi dan/atau pesaing.
4. Langkah empat, *implementasikan strategi-strategi tersebut*, perlu konversi strategi terpilih ke dalam rencana operasi. Rencana operasi ini terdiri dari tujuan, tujuan, dan rencana detail organisasi dan departemen yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi untuk memenuhi tujuan dan tujuan strategis mereka. Untuk mendukung rencana operasi ini, sumber-sumber harus dialokasikan yang cukup (tetapi tidak berlebihan) untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan rencana operasi. Ini adalah proses penganggaran
5. Terakhir, langkah kelima dari proses ini adalah, *meninjau kembali strategi dan relevansi sesuai yang dibutuhkan*, membutuhkan pengembangan dan penerapan sistem informasi yang memadai dan tepat waktu memungkinkan manajemen untuk mengukur kemajuan menuju rencana strategis dan tujuan operasi rencana, kegiatan rencana, dan anggaran.

Beberapa perangkat yang berpotensi dari sistem perencanaan diperlihatkan dalam tabel 3.3. Perangkat ini dimaksudkan sebagai peringatan akan segala sesuatu yang harus dihindari, bukan dalih untuk sama sekali menghindari proses perencanaan.

**Tabel 3.3** Beberapa tekanan dari perencanaan sistem

**A. SISTEM TOP-DOWN VS. BOTTOM-UP**

Dalam sistem top-down, manajemen atas menciptakan strategi serta tujuan berangkat - mental dan tujuan yang mereka anggap perlu untuk mencapai strategi mereka. Meskipun prosedur ini menyediakan sumber-sumber untuk mencapai strategi di seluruh organisasi, hal ini sering dilihat oleh manajer departemen, supervisor, dan staf sebagai manajemen dengan arahan. Karena personil operasi tidak memiliki masukan ke dalam proses perencanaan, rencana yang dihasilkan dilihat sebagai manajemen atas, dan ada sedikit motivasi bagi orang-orang yang beroperasi untuk mencapai sukses - pada kenyataannya, mungkin bahkan ada sabotase (atau yang tidak begitu halus) yang menyabotase usaha. Dalam sistem bottom-up, proses perencanaan dimulai pada tingkat terendah di mana organisasi beroperasi. Teorinya adalah bahwa orang-orang yang beroperasi lebih dekat, lebih responsif, dan lebih berpengetahuan tentang kebutuhan langsung dan dengan demikian berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengembangkan rencana. Karena mereka benar-benar terlibat dalam proses perencanaan, mereka akan lebih berkomitmen dan termotivasi untuk membuat rencana berhasil. Potensi cacat di sini, bagaimanapun, adalah bahwa komitmen manajemen atas juga diperlukan untuk membuat rencana bekerja.

#### *B. PROSES YANG DIDORONG OLEH LINGKUP KERJA*

Dengan munculnya perangkat lunak mikrokomputer dan spreadsheet, proses perencanaan telah menjadi, bagi banyak organisasi, pertumbuhan laporan pendapatan dan neraca selama bertahun-tahun ke depan. Fokus cenderung lebih pada memproyeksikan data keuangan masa lalu ke masa depan daripada merencanakan masa depan. Metode akuntansi yang elegan, lembar kerja yang rumit, dan berlembaran-lembaran-lembaran-lembaran-lembaran-lembaran-lembaran-lembaran-lembaran data yang mudah dihasilkan tetapi hampir mustahil untuk menganalisis dan memahami menggantikan pertimbangan dan evaluasi alternatif dan membuat perkiraan yang cerdas tentang apa yang mungkin benar-benar terjadi.

#### *C. ORIENTASI TUJUAN KEUANGAN*

Dalam banyak kasus, organisasi akan menetapkan tujuan dan tujuan mereka sehubungan dengan langkah-langkah keuangan jangka pendek seperti penjualan, laba, kembali pada langkah-langkah investasi, pemasaran, dan sebagainya. Dengan faktor-faktor yang mendominasi, tujuan dan tujuan lain sering menjadi samar-samar dinyatakan atau relatif tidak signifikan dalam proses perencanaan. Akan tetapi, sering kali semangat untuk meningkatkan kinerja keuangan jangka pendek ini dapat merusak produksi, pemasaran, pengembangan produk, dan fungsi-fungsi lain yang penting bagi keberhasilan jangka panjang dari perusahaan.

#### *D. MERENCAKAN KEKAKUAN*

Rencana pengorganisasian yang terlalu kaku diikuti dapat menghambat tindakan yang perlu bagi organisasi. Apa hasil adalah pola pikir defensif dari pihak banyak manajer yang memanasifasikan dirinya dalam sikap "tidak dalam anggaran", yang cenderung menghilangkan atau secara tajam mengurangi proposal untuk perubahan.

#### *E. KURANGNYA KOMITMEN*

Sering kali, sebuah organisasi sangat mahir dalam menghasilkan rencana yang sangat baik namun gagal dalam proses implementasi. Hasilnya adalah satu set canggih rencana duduk di rak yang tidak digunakan. Mungkin juga ada kurangnya komitmen untuk membuat rencana bekerja di bagian atas atau di seluruh organisasi. Rencana tersebut tidak cukup terintegrasi dengan detail rencana operasi, dan tidak ada sistem kontrol dan pemantauan yang efektif untuk membuatnya berhasil. Situasi lain yang mungkin terjadi adalah manajemen atas tidak bersedia untuk memaksakan proses dengan disiplin yang diperlukan. Apa pun penyebabnya, hasilnya adalah banyak sumber daya yang terbuang yang dibelanjakan tanpa manfaat bagi organisasi.

## 3.2 PERENCANAAN ORGANISASI

### 3.2.1 Rencana Jangka Pendek

Salah satu manfaat terpenting dari sistem perencanaan organisasi adalah bahwa hal itu memaksa para manajer, penyelia, dan lainnya dalam organisasi untuk meluangkan waktu mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan strategis dan alternatif untuk mencapai hasil yang paling efektif. Tanpa fokus ini, kegiatan sehari-hari (dan krisis terkait) biasanya akan menyita semua waktu yang tersedia. Sebuah sistem perencanaan organisasi memungkinkan manajemen untuk menanggapi lingkungan eksternal dan internal serta memungkinkan manajer untuk menjalankan organisasi yang rumit dengan tujuan mencapai hasil yang terintegrasi dan terkoordinasi — meskipun ada perubahan yang tak henti, ketidakpastian yang tegang, dan sumber daya yang sangat terbatas.

Perencanaan organisasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan perencanaan untuk organisasi secara keseluruhan, dan mencakup pembuatan keputusan di semua tingkatan organisasi. Dalam kerangka kerja ini, kami sebelumnya telah membahas perencanaan strategis, yang menyediakan arahan dan fokus dasar dari organisasi — gambaran besarnya. Perencanaan strategis berkaitan dengan keputusan manajemen papan atas sehubungan dengan pengarahan organisasi di masa depan dalam hal seperti fokus bisnis, sumber daya, produk/jasa, dan pasar. Perencanaan jangka panjang, yang sering dianggap sebagai sinonim dengan perencanaan strategis, lebih biasanya menyediakan kerangka waktu untuk rencana strategis, biasanya tiga sampai lima tahun (tetapi mungkin lebih lama, tergantung pada sifat bisnis).

Tujuan jangka panjang organisasi yang ditetapkan oleh manajemen puncak harus diterjemahkan ke dalam tujuan dan tujuan segmen departemen yang lebih spesifik. Contoh berikut menunjukkan hubungan antara tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. Tujuan jangka panjang suatu organisasi adalah "menjadi industri penjualan utama produk produk YY" Tujuan jangka pendek terkait adalah meningkatkan penjualan unit produk. "Tujuan spesifik dari siklus perencanaan ini adalah" untuk meningkatkan penjualan unit produk nomor 3 dari produk dengan setidaknya 10 persen dari tahun lalu. "Tujuan spesifik ini kemudian dapat diterjemahkan ke dalam rencana detail yang spesifik (yaitu. , bagaimana mencapai tujuan spesifik) dan eksitasi kinerja untuk departemen penjualan, departemen manufaktur, departemen keuangan, dan bidang-bidang lain yang terkena dampak dari organisasi.

Tujuan kinerja jangka pendek ini kemudian dapat diterjemahkan ke dalam tingkat produksi, inventaris yang akan dilaksanakan, persyaratan kerja, kapasitas manufaktur, dan keputusan jangka pendek lainnya. Akibatnya, tujuan-tujuan jangka pendek dan rencana-rencana detail terkait hal ini menjadi titik awal untuk pemrosesan anggaran. Anggaran awal kemudian akan menyuguhkan apa yang diperlukan (dalam hal tenaga kerja, materi, fasilitas, peralatan, dan biaya lainnya) untuk memenuhi tujuan jangka pendek yang disepakati. Ketika manajemen top menyetujui setiap anggaran, itu akan mencerminkan tingkat pengeluaran yang diwenangkan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan dengan melaksanakan rencana yang telah disepakati. Pada titik ini, setiap manajer secara teori telah didelegasikan dan memiliki wewenang untuk dikenai pengeluaran untuk membuat setiap rencana detail yang

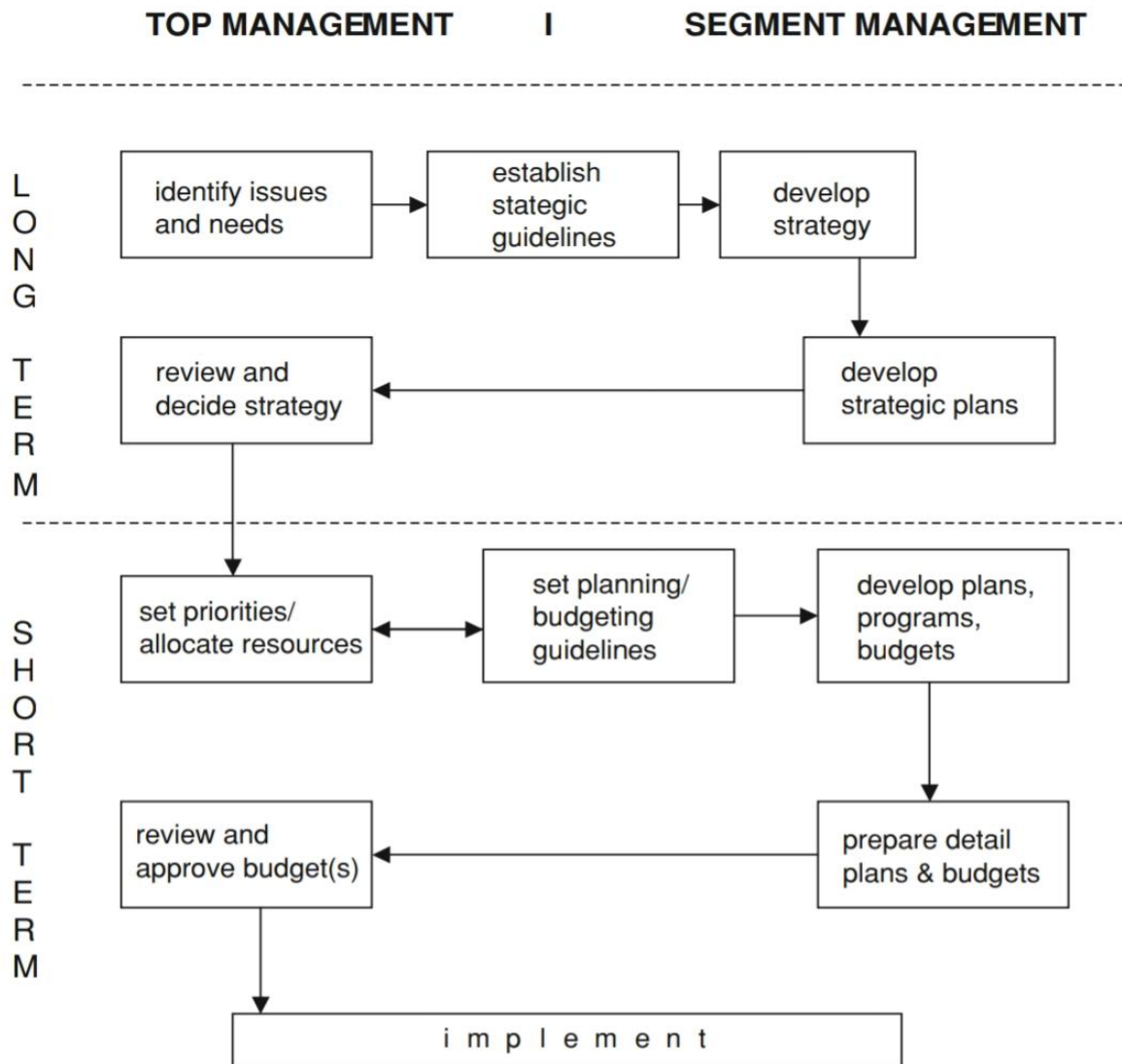
dapat diterapkan. Dan pada akhirnya, setiap manajer dapat dievaluasi berdasarkan kemampuannya yang secara efektif mengerjakan rencananya untuk mencapai tujuan jangka pendek.

***“TUJUAN MANAJEMEN YANG INGIN DICAPAI HARUS DI TERJEMAHKAN KEDALAM TUJUAN YANG SPESIFIK”***

Perencanaan jangka pendek, atau perencanaan operasional, menyediakan kerangka untuk mengimplementasikan rencana strategis dan jangka panjang ke dalam jangka pendek, biasanya periode operasi selama satu tahun. Ini harus menjadi turunan langsung dari rencana strategis dan merupakan langkah logis berikutnya dalam mengkonversi keputusan strategis manajemen atas menjadi tindakan operasi jangka pendek. Rencana operasi bekerja dengan sumber-sumber saat ini dan situasi saat ini untuk menciptakan cetak biru terperinci untuk mencapai tujuan dan tujuan yang disepakati untuk berbagai segmen organisasi.

Sebagai sebuah organisasi yang tumbuh dalam ukuran dan kompleksitas, agaknya, manajemen akan menyadari bahwa perencanaan manajemen krisis dan sepenuhnya intuitif dan kontrol tidak lagi cukup. Sehingga dapat ditemukan tempat yang lebih terstruktur dalam kegiatan pembangunan bisnis yang berulang kali dilakukan organisasi. Skema dari siklus perencanaan ditampilkan dalam gambar 3.3. Skema ini secara gamblang menggambarkan hubungan antara perencanaan strategis dan proses perencanaan jangka pendek. Ini juga menunjukkan hubungan interaktif antara manajemen atas dan pengoperasian yang diperlukan untuk membuat seluruh proses perencanaan efektif sepenuhnya.

Siklus kehidupan perencanaan jangka pendek diperlihatkan dalam gambar 3.4. Seperti yang diperlihatkan, titik awal adalah rencana strategis atau jangka panjang yang disetujui oleh manajemen atas. Langkah berikutnya adalah mengembangkan tujuan dan segmen korporasi dan tujuan yang mendukung rencana strategis. Ini secara normal dirumuskan oleh manajemen atas dengan umpan balik membangun untuk memungkinkan tingkat manajemen yang lebih rendah untuk meninjau tujuan dan tujuan dan memastikan bahwa mereka konsisten dengan kebutuhan operasional — dan bahwa tidak ada kendala yang dapat mencegah pencapaian yang berhasil. Setelah rencana-rencana ini ditetapkan, prioritas harus ditetapkan agar manajemen senior dan segmen mengetahui sejauh mana sumber-sumber yang perlu dialokasikan untuk memperkenankan rencana, sasaran, dan detail untuk dicapai

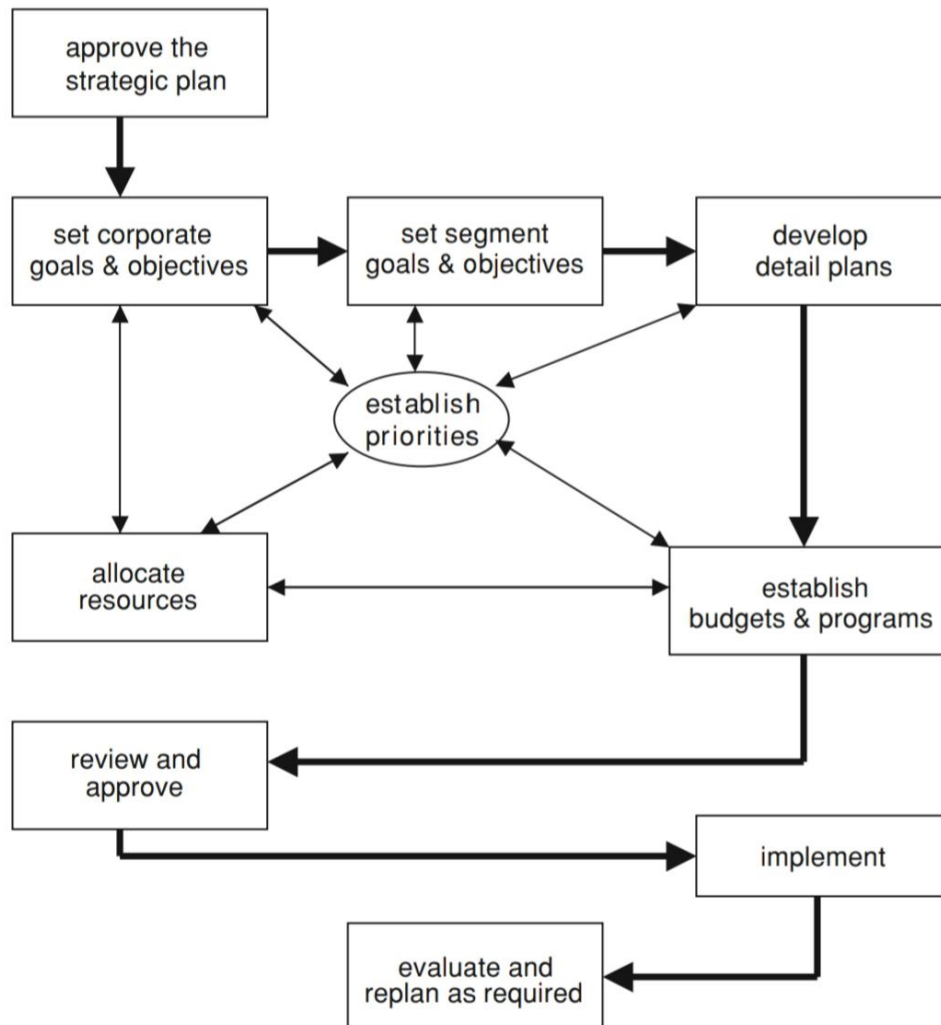


**Gambar 3.3** Siklus perencanaan organisasi

Sistem perencanaan jangka pendek di tingkat segmen adalah proses di mana tingkat manajemen yang lebih rendah mengembangkan rencana detail sesuai dengan pemahaman mereka sendiri tentang apa yang manajemen atas butuhkan dari mereka. Manajemen atas kemudian menjalankan pengarahannya *top-down* untuk mendukung kerangka yang luas dari total tujuan organisasi. Dalam aliran dua arah gagasan dan tujuan ini, pemahaman yang lebih dalam dicapai sehubungan dengan sifat organisasi dan bagaimana setiap unit organisasi memainkan peran pendukung dalam mencapai apa yang ingin dicapai organisasi.

**“TEORI DASAR DIBALIK PERENCANAAN JANGKA PENDEK”**

TOP MANAGEMENT | COMBINED | SEGMENT MANAGEMEN



**Gambar 3.4** Siklus Perencanaan Jangka Pendek

Misi segmen menentukan fungsi segmen, dan dari rencana ini, anggaran dan program bisa diturunkan. Pada gilirannya, mengarah pada implementasi, tinjauan, dan perencanaan ulang. Kombinasi arah perkembangan yang rendah, arahan top-down dan tinjauan adalah dasar untuk efektivitas prosedur perencanaan jangka pendek.

Hal ini menimbulkan keterlibatan para manajer secara maksimum, dan personel operasional dalam pengembangan rencana operasi, tujuan, dan detail; Sementara pada saat yang sama dapat dipastikan bahwa rencana-rencana ini akan selaras dengan keseluruhan misi organisasi dan rencana-rencana strategis serta gol-gol dan tujuan-tujuan jangka pendek. Perencanaan jangka pendek yang efektif membutuhkan manajemen partisipatif. Ini tidak selalu berarti perubahan lengkap dalam sistem manajemen, tetapi ini memberikan penekanan lebih pada teknik manajemen tertentu seperti menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Manajer harus mendelegasikan untuk memperoleh manfaat terbesar dari sistem perencanaan. Mereka harus memberi karyawan mereka kebebasan untuk merancang metode mereka sendiri untuk mencapai tujuan dan tujuan mereka. Hal ini membawa bersamanya, tentu saja, *Manajemen Cash Flow (Dr. Agus Wibowo)*

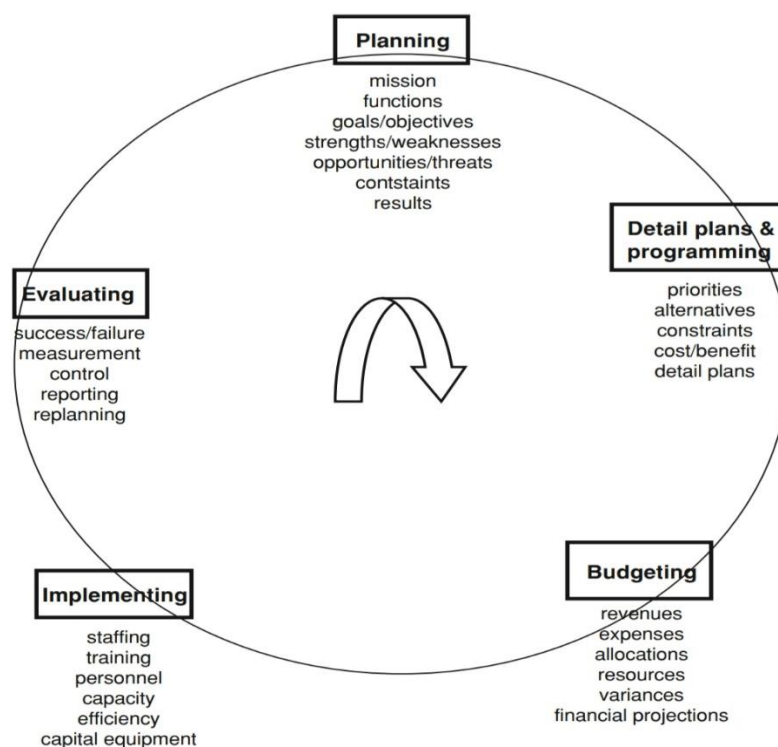
kebebasan untuk kegagalan menakutkan bagi beberapa orang, tetapi proses pembelajaran besar bagi bawahan.

**“PERENCANAAN JANGKA PENDEK MENYEDIAKAN KERANGKA UNTUK  
MENGIMPLEMENTASIKAN RENCANA JANGKA PANJANG”**

### 3.2.2 Rencana Operasional Jangka Pendek

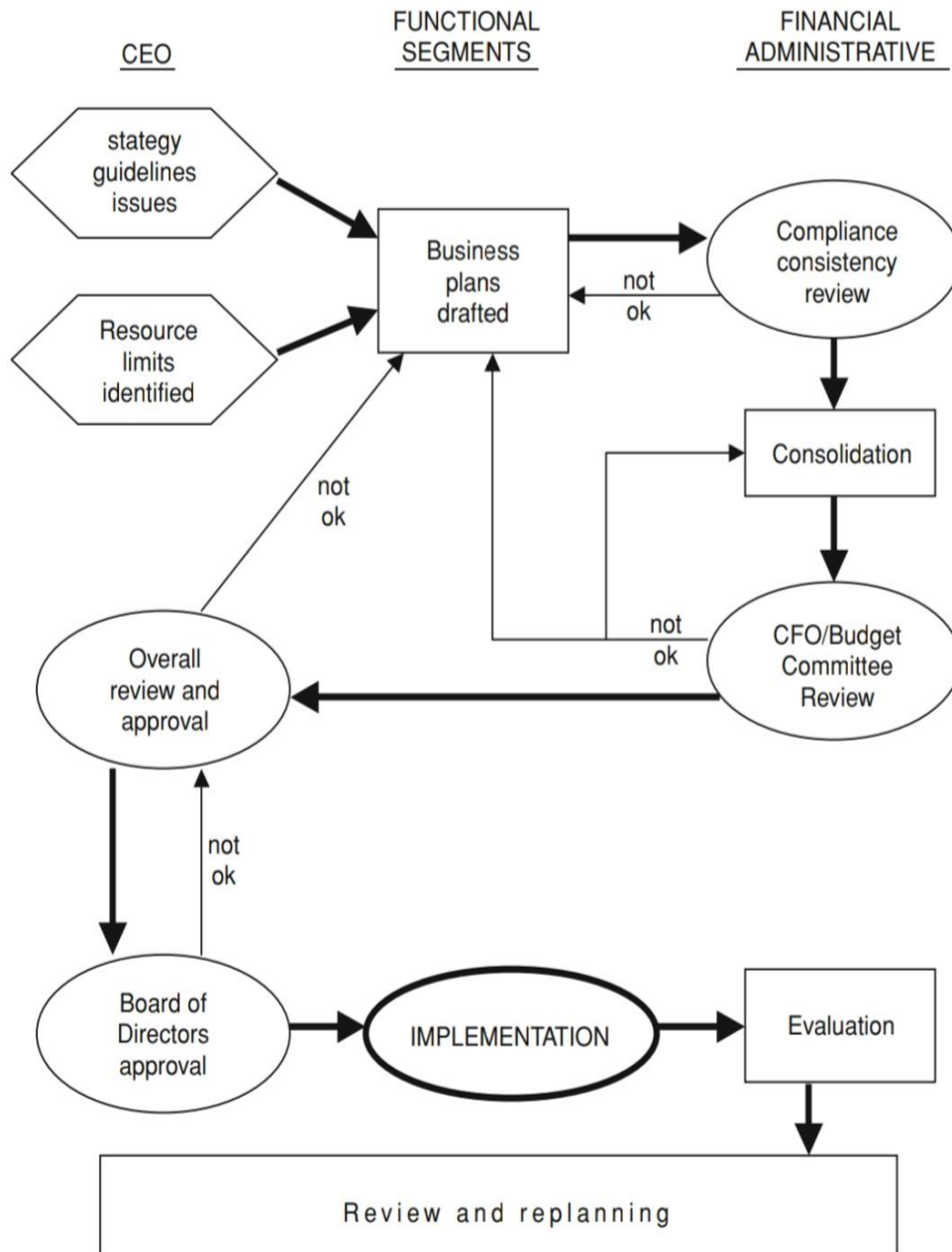
Perencanaan jangka pendek adalah proses yang melaluinya manajemen atas, manajemen operasi, dan lainnya dalam organisasi secara bersama mengidentifikasi tujuan dan tujuan yang sama, menetapkan bidang-bidang tanggung jawab utama setiap individu dalam hal hasil yang diharapkan, dan menggunakan langkah-langkah ini sebagai pedoman untuk mengoperasikan setiap unit organisasi dan menilai kontribusi dari setiap anggota staf. Perencanaan jangka pendek juga memungkinkan manajemen di semua tingkat organisasi untuk berkonsentrasi pada hal-hal yang memerlukan perhatian dan untuk mengabdikan hanya upaya minimal untuk kegiatan-kegiatan yang berjalan dengan lancar. Konsep ini dikenal sebagai pengelolaan secara pengecualian.

Proses untuk mengembangkan, menyetujui, dan menerapkan kegiatan perencanaan jangka pendek digambarkan dalam Gambar 3.5. Gambar ini diperlihatkan sebagai peran CEO, manajer fungsional, dan personel administrasi (keuangan) dalam proses ini. Perhatikan bahwa proses ini didasarkan pada hubungan kerja sama antara manajemen atas dan fungsional, memastikan adanya rencana terpadu untuk semua tingkat organisasi. Sebagai hasilnya, semua anggota organisasi bekerja menuju target yang sama.



**Gambar 3.5** Langkah perencanaan jangka pendek





**Gambar 3.6** Proses perencanaan jangka pendek

Langkah-langkah umum yang biasanya diperlukan dalam proses perencanaan jangka pendek diperlihatkan dalam Gambar 3.6, dan dapat dibahas lebih lengkap sebagai berikut:

1. *Perencanaan*. Berdasarkan tujuan dan tujuan perusahaan, setiap segmen akan menyatakan misinya (alasanya untuk eksistensi) dan fungsi utamanya; Akan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT); Dan akan mengembangkan tujuan dan tujuannya (tujuan spesifik untuk dicapai).
2. *Rencana Detail dan pemrograman*. Setelah manajemen setuju atas tujuan dan tujuan segmen, staf segmen akan mengembangkan alternatif tentang bagaimana mereka akan mencapai tujuan mereka. Melalui proses pengaturan prioritas, mereka harus mempertimbangkan kendala yang ada (hambatan untuk sukses) dan mempersiapkan

analisis biaya-manfaat untuk menentukan rencana detail atau rangkaian kegiatan yang akan mencapai sasaran.

3. *Anggaran*. Setelah rencana detail telah disetujui, sumber-sumber perlu dialokasikan untuk setiap kegiatan. Selama proses anggaran, pendapatan diproyeksikan, prioritas ditetapkan (berapa banyak yang dapat kita lakukan dengan sumber daya yang terbatas?), sumber-sumber dialokasikan pada kegiatan-kegiatan yang relevan (anggaran belanja biaya), dan sumber-sumber tambahan pendanaan diidentifikasi, jika diperlukan. Anggaran yang telah ditetapkan hendaknya mewakili delegasi wewenang dari manajemen atas ke manajemen segmen untuk melaksanakan rencana yang telah disepakati. Ini menyatukan fase perencanaan dan penyusunan anggaran dari seluruh proses
4. *Penerapan*. Setelah kesepakatan dan persetujuan tentang rencana detail dan anggaran terkait, segmen itu menjadi bertanggung jawab untuk mengimplementasikan rencana tersebut. Karena langkah-langkah dan kegiatan rencana detail telah disepakati sebagai cara yang optimal bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, personil segmen harus bertanggung jawab untuk membuat rencana bekerja seefektif mungkin.
5. *Mengevaluasi*. Proses evaluasi dalam siklus perencanaan jangka pendek terdiri dari penetapan sistem pelaporan yang efektif yang akan menginformasikan jika sasaran benar-benar dipenuhi. Berdasarkan evaluasi ini, manajemen dapat menentukan apakah rencana harus dilanjutkan, diubah, atau dibatalkan sama sekali. Ini adalah proses perencanaan ulang, yang merupakan awal dari siklus perencanaan baru.

### **3.2.3 Menerapkan Sistem Perencanaan Jangka Pendek**

Ada empat langkah besar dalam mengimplementasikan sistem perencanaan jangka pendek di level segmen dalam organisasi:

1. Menyatakan misi dan fungsi
2. Mengembangkan tujuan dan tujuan segmen
3. Mengkonversi tujuan menjadi detail operasi rencana
4. Mengukur kemajuan menuju pencapaian sasaran

#### ***Menyatakan Misi dan Fungsi***

Penerapan perencanaan jangka pendek dimulai dengan pernyataan misi dan fungsi untuk setiap unit operasi organisasi. Misi dapat didefinisikan sebagai pernyataan tujuan dan tanggung jawab dari segmen tersebut. Fungsi adalah semua tanggung jawab utama unit yang diperlukan untuk melaksanakan misi. Sering kali, ini menjadi salah satu latihan yang paling bermanfaat dalam proses perencanaan total, karena ini membutuhkan setiap manajer dan anggota staf untuk menganalisis peran unit dalam hubungannya dengan misi keseluruhan organisasi.

#### ***Mengembangkan Segmen Sasaran dan Tujuan***

Langkah berikutnya adalah pengembangan tujuan dan tujuan, yang biasanya dilakukan satu tahun demi satu dan mencakup perbaikan terhadap situasi yang sudah ada atau koreksi dari kegiatan yang di bawah standar yang dapat diterima. Tujuan adalah spesifik dalam hal

bahwa mereka berfokus sangat erat pada upaya nyata yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawab segmen tersebut.

Pengembangan tujuan (dan rencana detail terkait) harus berjalan beriringan dengan pengembangan anggaran. Oleh karena itu, setiap tujuan harus didukung oleh sumber-sumber yang dialokasikan ke segmen tersebut. Jika perubahan dalam alokasi sumber daya diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan, revisi alokasi harus disetujui secara bersamaan dengan persetujuan dari tujuan.

Tujuan reguler adalah yang berhubungan dengan fungsi rutin segmen tersebut. Mereka hendaknya tidak bertentangan dengan tugas dan tanggung jawab rutin; Sebaliknya, itu hendaknya menjadi bagian integral dari kegiatan ini. Setelah tujuan dan tujuan yang teratur ini didefinisikan, mungkin bagus untuk menetapkan satu atau lebih tujuan khusus untuk periode itu. Tujuan khusus umumnya melibatkan proyek satu kali yang sangat penting bagi organisasi. Oleh karena itu, jumlahnya harus dibatasi. Pengembangan sistem pelaporan baru adalah contoh dari tujuan khusus. Sedapat mungkin, tujuan harus diukur sehingga kinerja dapat diukur. Misalnya, empat tujuan mungkin dibutuhkan untuk melaksanakan fungsi departemen tertentu:

1. Mengurangi jumlah orang — hari yang hilang dari 150 sampai 75.
2. Tingkatkan jumlah jam produksi yang tersedia dari 50 sampai 55.
3. Biaya operasional kontrol — tidak melebihi 180.000 dolar dibandingkan dengan jumlah uang yang ada sebesar 200.000 dolar.
4. Terapkan sistem kontrol kualitas yang akan diaktifkan.

***“SEMAKIN SPESIFIK TUJUANNYA, SEMAKIN MUNGKIN AKAN TERCAPAI”***

Menetapkan sasaran yang jelas dalam hal dolar, jam, atau potongan-potongan akan menghasilkan kemungkinan pencapaian yang lebih besar daripada akan menggeneralisasi pernyataan dengan tujuan yang diinginkan yang diungkapkan dalam persentase atau istilah non-kuantitatif. Dengan penetapan tujuan-tujuan yang cermat seperti itu, adalah lebih mudah untuk mengikuti kemajuan menuju pencapaian sepanjang periode perencanaan dan implementasi.

Setelah menetapkan sasaran, sadarilah bahwa mereka mungkin memiliki tingkat kepentingan yang berbeda dalam organisasi, sehingga mungkin perlu untuk menentukan nilai-nilai relatif mereka. Ini harus menjadi proses gabungan antara staf dan manajer.

Sasaran untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi dan/atau untuk memaksa tindakan korektif harus menerima beban yang relatif tinggi. Bobot Nominal diberikan pada aktivitas signifikan tapi prioritas rendah di mana kinerja rata-rata dapat diterima atau tidak memerlukan perhatian khusus saat ini.

Beberapa tujuan pada dasarnya tidak dapat diukur. Sebuah objek yang meminta pengembangan sistem kontrol kualitas adalah contoh. Kemajuan menuju pencapaian suatu tujuan seperti itu dapat diikuti dengan memantau jadwal acara. Misalnya, jika pengembangan

sistem pelaporan dibagi lagi menjadi lima langkah, rampungnya setiap langkah dapat mencakup 20 persen dari target. Sebagai contoh:

Tujuan: Mengembangkan sistem kualitas kontrol dengan 1/12/xx		
<i>Langkah</i>	<i>Even</i>	<i>Target</i>
1	Menetapkan persyaratan dan spesifikasi dengan 3/1/xx	20%
2	Investigasi kontrol sistem lain dengan 5/15/xx	40%
3	Sistem desain 11/1/xx	60%
4	Sistem tes dengan 11/1/xx	80%
5	Dapatkan persetujuan yang diperlukan dari teknik, produksi, dan teknik penjualan pada 15/11/xx	100%

Menurut definisi, pencapaian dari tujuan yang tak dapat diukur terbatas pada 100 persen, yang pada permukaan menghapus kemungkinan pencapaian yang terlalu tinggi. Akan tetapi, sebuah sasaran yang telah selesai juga dapat memenuhi syarat untuk memperoleh peringkat yang berkualitas jika kontribusi pekerjaan terhadap pencapaian itu dianggap cukup menonjol untuk membuatnya layak

#### ***Mengkonversi Tujuan Menjadi Rencana Operasional yang Detail***

Pengembangan tujuan tidak akan menghasilkan hasil yang signifikan kecuali sasaran diubah menjadi rencana operasi dan dilaksanakan secara detail. Dalam menyusun rencana detail, manajer dan staf departemen harus menentukan pendekatan umum apa yang harus diambil untuk mencapai tujuan. Mereka biasanya berurusan dengan cara-cara untuk meningkatkan kinerja, meningkatkan kualitas atau lingkup layanan, atau mengurangi biaya operasi. Sebuah contoh dari rencana operasi digambarkan dalam Tabel 3.4 untuk satu tujuan.

**Tabel 3.4** Detail rencana operasi

<b>TUJUAN:</b> Untuk mengurangi hari yang hilang dari rata-rata per tahun untuk tahun fiskal mulai dari 1 juli 20x1		
NO	DETAIL RENCANA OPERASI	BATAS WAKTU PENYELESAIAN
1	Sejarah absenteisme penelitian	1/31/x1
2	Sustem motivasi kehadiran riset	2/28/x1
3	Kembangkan sistem anjuran kehadiran yang tepat	3/30/x1
4	Dapatkan persetujuan manajemen untuk sistem insentif yang di usulkan	4/30/x1
5	Kembangkan program orientasi untuk karyawan	5/30/x1
6	Program orientasi pelaku	6/05-06/15/x1
7	Sistem implementasi	7/01/x1
8	Sediakan program tindak lanjut formulir program	7/01/x1
9	Formulisabsenteisme kontrol dan monitor	7/01/x1
10	Menyediakan layanan konseling untuk pelaku kekerasan	7/01/x1

Langkah pertama adalah mengidentifikasi peristiwa yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan. Estimasi waktu persyaratan untuk menyelesaikan setiap peristiwa berikut dan tenggat waktu ditetapkan untuk setiap peristiwa. Proses yang sama diulangi dalam menetapkan detail rencana operasi untuk setiap tujuan. Biasanya, sejumlah rencana detail alternatif dikembangkan, (biasanya dua atau tiga), sehingga manajemen departemen dan manajemen atas dapat tiba pada prioritas terbaik dan alokasi sumber daya.

### ***Mengukur Kemajuan Menuju Pencapaian Tujuan***

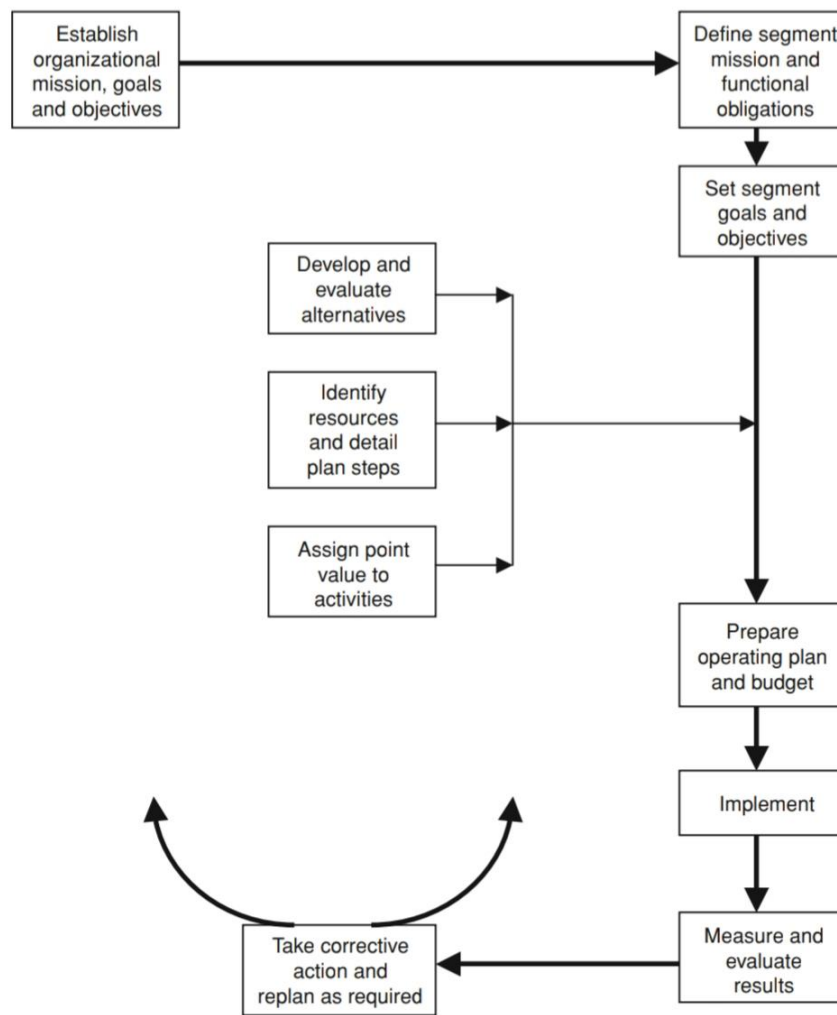
Langkah terakhir, setelah menerapkan rencana detail, dalam menyiapkan sistem perencanaan jangka pendek adalah untuk mengembangkan sistem tindak lanjut yang efektif. Evaluasi terus-menerus terhadap kemajuan menuju pencapaian tujuan-tujuan adalah penting untuk penggunaan yang efektif dari sistem perencanaan jangka pendek. Karena evaluasi manajerial harus didasarkan pada pencapaian dalam kaitannya dengan tujuan, sasaran, dan rencana detail yang disepakati, evaluasi kinerja secara berkala adalah penting.

Laporan kemajuan harus disiapkan secara berkala, tetapi tidak kurang dari sebulan sekali. Laporan-laporan ini hendaknya menunjukkan sejauh mana tujuan-tujuan yang telah disepakati telah tercapai pada waktu itu.

Dalam organisasi yang sangat besar dan kompleks di mana jenis kegiatan fungsional dari setiap unit bervariasi di spektrum yang luas, adalah hampir mustahil untuk menerapkan aturan tunggal untuk setiap situasi. Sebaliknya, pertimbangan dan kebijaksanaan dari peninjauan ulang personel perlu dilakukan sepenuhnya dalam menangani kasus-kasus ekstrem yang terlalu berlebihan dan yang terlalu meremehkan. Poin penting yang perlu dipahami oleh manajer dan staf unit adalah bahwa manajemen atas memerlukan upaya seimbang di pihak mereka dalam menyampaikan kembali ke semua elemen dan fungsi penting unit mereka. Pola kinerja yang tidak menentu sering mencerminkan kesukaan dan tidak suka pribadi manajer tetapi tidak cukup melayani tujuan unit.

Salah satu manfaat utama dari program lanjutan sistematis untuk sistem perencanaan jangka pendek adalah menciptakan kendaraan untuk dialog yang diperlukan antara karyawan, manajemen segmen, dan manajemen atas. Dalam konteks ini, manajemen dapat dengan paling efektif memainkan perannya dalam memotivasi staf dan menjelajahi cara-cara menghilangkan hambatan terhadap pencapaian yang lebih tinggi. Selain itu, dalam prosedur tinjauan ulang ini, tujuan dapat diperiksa ulang untuk menguji apakah hal-hal itu realistis dan layak mengingat kondisi apa pun yang berubah. Jika sistem perencanaan jangka pendek tetap berharga, manajer dan staf segmen hendaknya siap untuk merevisi rencana dan tujuan detail. Implementasi sistem pemantauan yang efektif yang memungkinkan perubahan dilakukan dapat menghindari pengembangan sikap fatalistik yang departemen harus menjalani sisa tahun ini berulang kali menjelaskan perbedaan yang telah dihasilkan dari rencana detail yang tidak tepat dan anggaran yang terkait atau perubahan dalam kondisi lingkungan.

Langkah-langkah yang terlibat dalam mengimplementasikan rencana operasi jangka pendek departemen diringkas dalam gambar 3.6



**Gambar 3.7** Implementasi pada Perencanaan Segmen operasional jangka pendek

### 3.3 IDENTIFIKASI HASIL DAERAH

#### 3.3.1 Hasil Utama Daerah

Salah satu langkah paling penting dalam pengembangan tujuan adalah identifikasi daerah hasil utama, yaitu area operasi departemen yang sangat selektif di mana tingkat kinerja yang kuat harus dicapai untuk mengoptimalkan hasil. Tujuan yang paling berharga ini hasil utama dari area ini adalah untuk membantu unit kerja mengarahkan sumber daya mereka yang terbatas pada hal-hal yang paling penting di mana kembalinya akan menjadi relatif terbesar terhadap upaya yang dikerahkan. Dengan cara ini, mereka membantu mencegah para personel jatuh ke dalam kegiatan atau "kepekatan" — menjadi sibuk dan tetap sibuk tanpa terlebih dahulu menentukan apa yang harus disibukkan.

#### ***"MENGIDENTIFIKASI HASIL UTAMA AKAN MEMBANTU MEMFOKUSKAN PEKERJAAN SESEORANG"***

Biasanya lebih mudah untuk mengidentifikasi dan memilih hasil - hasil utama daerah dengan menggunakan pendekatan dua langkah: (1) mencantumkan tanggung jawab pekerjaan atau fungsi pekerjaan yang penting; Dan (2) periksa setiap fungsi pekerjaan untuk

menentukan daerah hasil utama. Proses ini ditunjukkan di bawah kepada seorang manajer keuangan:

<i>Fungsi utama</i>	<i>Hasil utama daerah</i>
Akuntansi	Akurat, tepat waktu pengukuran dan pelaporan performa
Perbendaharaan	Biaya modal, ketersediaan modal, kembalian dana investasi
<i>Rencana jangka pendek</i>	
Kredit/koleksi	Usia pada akun, level hutang yang buruk
Proses data	Penggunaan mesin, Utilisasi personil, tingkat masnfaat biaya
<i>Hasil utama daerah biasanya jatuh ke dalam kategori berikut in :</i>	
Kuantitas	Tingkat pendapatn dan produksi
Kualitas	Kepuasan pelanggan, kualitas produk
Waktu yang tepat	Jadwal terlewat (yang sedang berjalan), tuntutan pelanggan
Biaya	Biaya pelayanan, biaya produksi

### 3.3.2 Teknik Pengukuran: Contoh

Beberapa teknik pengukuran untuk menentukan apakah hasil sedang dicapai mencakup:

- *Kontribusi laba dan pengurangan biaya*
  - Produksi /kuantitas
    - Waktu pemrosesan
    - Mesin/waktu downtime
    - Produktivitas (keluaran per unit masukan)
  - Produksi/kualitas:
    - Kecepatan galat/menolak
    - Kerugian (dolar, kehilangan penjualan, dan lain-lain) yang diakibatkan dari galat
    - Jumlah galat
    - Keterpautan pada prosedur jaminan kualitas
  - Biaya:
    - Kepatuhan terhadap anggaran (berdasarkan anggaran belanja yang fleksibel)
    - Biaya lembur
    - Bahan dan persediaan
    - Biaya kerja
    - Overhead (biaya produksi, penjualan, dan administrasi)
- *Kontrol akuntansi:*
  - Kepatuhan terhadap jadwal audit

- Jumlah pengecualian
- Waktu tanggapan untuk pengecualian yang tepat
- Ketepatan waktu dan keakuratan laporan
- *Kontrol manajemen*
  - Sistem dan metode peningkatan
  - Pergantian karyawan
  - Angka absen
  - Program pelatihan kerja individu
  - Pengembangan manajemen dan staf
- *Koordinasi*
  - Pemahaman operasi
  - Masalah dipecahkan
  - Perkiraan penjualan versus jadwal produksi
  - Hubungan pelanggan; Hubungan karyawan; Hubungan bank
  - Penundaan wawancara
  - Jumlah pujian atau keluhan

### 3.4 TINJAUAN

Pasti menyenangkan untuk berpikir bahwa setiap organisasi memiliki sistem perencanaan yang efektif seperti yang digambarkan di atas. Namun, manajemen mungkin mendapati bahwa sangat sedikit organisasi yang mendekati perencanaan dan penyusunan anggaran dengan cara ini. Dalam kasus di mana sistem perencanaan seperti itu tidak ada atau didapati kurang baik, manajemen harus memaksakan konsep-konsep seperti itu pada organisasi atau area yang sedang diteliti untuk menetapkan hasil yang diinginkan sebelum memulai studi manajemen uang tunai. Perusahaan juga harus ingat bahwa tugas mereka bukan hanya untuk menentukan keberadaan sistem perencanaan tersebut, melainkan efektivitas sistem perencanaan ini dalam menggerakkan organisasi ke arah yang benar menuju arus tunai yang lebih positif. Untuk menjadi paling efektif, sistem perencanaan harus terus-menerus diurus dan anggaran terkait yang fleksibel sehingga mendukung rencana daripada membuatnya lebih sulit untuk mencapai hasil.

***“SEMAKIN BANYAK MASUKAN, MAKA AKAN SEMAKIN BANYAK PULA RENCANANYA”***



## **BAB 4**

### **ANALISIS FUNGSI PENJUALAN**

#### **4.1 MANAJEMEN ARUS TUNAI**

Manajemen arus tunai sering dipandang sebagai fungsi keuangan yang ketat yang perlu ditangani oleh akuntansi dan/atau staf keuangan perusahaan. Sementara aspek-aspek tertentu dari pengelolaan uang tunai masih berada dalam lingkup sektor keuangan atau akuntansi (misalnya, pinjaman, investasi, mengalokasi modal, menangani transaksi tunai, perbankan dan pengaturan hak asuh), bunga tunai utama — dalam atau luar hasil dari pengoperasian dasar perusahaan. Uang yang masuk dihasilkan dari pembayaran oleh pelanggan untuk barang atau jasa yang disediakan. Uang keluar digunakan untuk suku cadang dan materi, gaji, manufaktur atau biaya penyediaan layanan, penjualan dan pemasaran, riset dan pengembangan, pembelian modal, dan sejumlah besar biaya lainnya khususnya untuk bisnis spesifik yang sedang diperiksa. Uang masuk dan keluar ini tidak diproduksi oleh personel keuangan atau akuntansi. Itu hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh personel yang beroperasi di dalam perusahaan — manufaktur, layanan, teknik, pemasaran, penjualan, pembelian, pemeliharaan, dan karyawan lainnya.

***“RENCANA LANGSUNG PADA PERUSAHAAN ADALAH MENGARAHKAN FUNGSI PENJUALAN;  
FUNGSI PENJUALAN TIDAK MENGARAHKAN PERUSAHAAN”***

Agar proses pengelolaan uang dapat bekerja secara efektif di dalam perusahaan sehingga memastikan cukup uang tunai untuk terus menjalankan operasi, sangatlah penting agar kegiatan operasi dijalankan bukan hanya untuk memuaskan pelanggan dan menghasilkan laba, melainkan juga untuk menghemat dan menghasilkan uang tunai. Itu berarti bahwa tenaga kerja tidak boleh menyerahkan tanggung jawab tunai hanya kepada akuntan. Mereka harus menyadari arus tunai dan dampaknya pada perusahaan secara keseluruhan. Dan yang paling penting mereka harus melaksanakan tanggung jawab mereka dengan sadar akan uang tunai. Untuk itu, dalam bab ini dan dua bab berikutnya, kita akan membahas beberapa aspek utama operasi perusahaan dengan gagasan bahwa kegiatan operasional ini, meskipun tidak secara khusus memfokuskan tunai pada akhirnya akan menentukan aliran tunai organisasi.

##### **4.1.1 Studi Manajemen Keuangan**

Studi manajemen keuangan perusahaan dimulai di bagian atas organisasi. Yaitu, manajemen atas harus mendefinisikan dan mengomunikasikan rencana strategis perusahaan, termasuk ide-ide tentang ekspansi, fitnah, dan status quo. Pada saat yang sama, para anggota manajemen hendaknya mengidentifikasi bisnis yang mereka inginkan, bisnis yang tidak ingin mereka jalankan, prinsip-prinsip bisnis dan sistem kepercayaan dasar mereka, dan ekspektasi mereka untuk setiap fungsi dalam organisasi.

Misalnya, manajemen atas dapat menentukan harapan untuk fungsi penjualan, yang mungkin telah menjual apa pun yang dapat kepada pelanggan: untuk menjadi lebih

terintegrasi dengan proses perencanaan dan fungsi-fungsi lain seperti manufaktur dan teknik. Dalam menentukan keinginan mereka, anggota manajemen dapat mengidentifikasi sifat-sifat seperti:

- Prediksi penjualan yang lebih realistis berkaitan dengan pelanggan dan produk yang akan dijual
- Persentase yang lebih besar dari prediksi penjualan (setidaknya 80 persen) disejatkan oleh perintah pelanggan yang sesungguhnya
- Usaha penjualan yang didorong oleh identifikasi manajemen dalam proses perencanaan tentang apa yang akan dijual, kepada siapa, dan pada kuantitas apa
- Perkiraan penjualan dengan persentase tinggi dari pesanan pelanggan yang memungkinkan produksi perusahaan didasarkan pada perintah pelanggan dan waktu pengiriman yang diharapkan, Pada tingkat kualitas tertentu
- Sebuah fungsi penjualan yang diarahkan lebih terhadap penyediaan layanan pelanggan daripada untuk membuat penjualan yang memaksimalkan kompensasi pegawai penjualan
- Kegiatan penjualan yang mengukur kontribusi arus tunai bagi perusahaan dan juga profitabilitas
- Fungsi penjualan yang bekerja dalam rencana perusahaan bersama dengan fungsi-fungsi lain dari perusahaan, seperti manufaktur, teknik, pembelian, akuntansi, dan pemasaran

Fungsi penjualan harus ditetapkan untuk bekerja sebagai fungsi terpadu yang mendukung bisnis, bukan sebagai fungsi independen yang ditetapkan untuk eksistensi dan kelangsungan hidupnya sendiri. Fungsi penjualan mendukung bisnis dan bukan sebaliknya.

#### **4.1.2 Tujuan pada Fungsi Penjualan**

Titik awal untuk setiap organisasi adalah untuk memutuskan mengapa dalam bisnis. Sebagaimana dikomentari di awal, semua bisnis ada untuk menghasilkan uang dan untuk bertahan hidup — dengan cara yang tepat — melalui pelayanan pelanggan yang berkualitas dan konversi uang secara cepat. Jika sebuah perusahaan ingin tetap berbisnis untuk jangka panjang (yaitu, untuk bertahan hidup), itu harus memperluas pemikiran jangka panjangnya dan mengenali pelanggan (dan bukan pelanggan) sebagai bagian integral dari siklus hidupnya. Ia tidak dapat lagi menggunakan pelanggannya sebagai tempat pembuangan untuk persediaan yang berlebih, sebagai sumber pesanan cepat, tempat untuk dikunjungi oleh para wiraniaga, dan seterusnya. Persyaratan pelanggan dan kemampuan perusahaan untuk menyenangkan pelanggan tetap dalam bisnis. Fungsi penjualan adalah saluran antara perusahaan dan pelanggannya. Pelayanan pelanggan sejati sangat didorong oleh fungsi penjualan.

***“EKSPEKTASI MANAJEMEN MENDIKTE EKSPEKTASI PENJUALAN”***

Manajemen atas dapat menentukan ekspektasi bagi fungsi penjualan mengenai pelayanan pelanggan dan membuat penjualan yang tepat kepada pelanggan yang tepat sebagai berikut:

- Membuat penjualan kepada pelanggan yang dapat dikumpulkan secara menguntungkan.
- Kembangkanlah prediksi penjualan yang realistis yang menghasilkan tatanan pelanggan yang berlaku sekarang atau di masa depan.
- Menjual produk-produk itu sebagaimana ditentukan oleh manajemen kepada pelanggan yang tepat, pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang tepat.
- Menjual produk yang menambahkan arus tunai ke perusahaan disertai laba.
- Menghubungkan penjualan pelanggan langsung dengan rencana jangka panjang dan jangka pendek manajemen.
- Pastikan bahwa upaya penjualan, dan sistem kompensasi yang sesuai, memperkuat tujuan perusahaan.
- Mengintegrasikan penjualan pelanggan dengan fungsi-fungsi lain dari perusahaan, seperti manufaktur, teknik, akuntansi, pembelian, dan sebagainya.

Yang juga disebutkan sebelumnya adalah bahwa sebuah perusahaan tidak boleh berada dalam bisnis berikut:

- Bisnis penjualan
- Pelanggan memesan backlog
- Rekening bisnis piutang
- Bisnis inventaris
- Bisnis properti, pabrik dan peralatan
- Bisnis tenaga kerja
- Bisnis manajemen dan administrasi

Di banyak organisasi, fungsi penjualan diperlakukan berbeda dari fungsi lain perusahaan. Misalnya, itu mungkin memiliki program kompensasi yang berbeda (gaji ditambah komisi), berbagai insentif (perjalanan, mobil, makanan, liburan, lokasi eksotis untuk konferensi), jam fleksibel (baik di dalam maupun di luar kantor), rekening pengeluaran yang lebih murah (makanan pelanggan, acara olahraga, mobil perusahaan), dan sebagainya. Dalam keadaan seperti ini, para karyawan yang berjualan mungkin menganggap diri mereka sedang berbisnis. Yaitu, bisnis mereka adalah untuk menghasilkan penjualan, dan bisnis perusahaan adalah untuk menyediakan barang atau jasa dan dukungan yang diperlukan lainnya (termasuk uang tunai untuk melaksanakan kegiatan mereka).

Mungkin ada koordinasi yang terbatas antara fungsi penjualan dan perusahaan, dan sering kali fungsi penjualan dan perusahaan akhirnya bekerja pada satu sama lain. Hasil yang tidak dapat diterima adalah backlog order pelanggan, produk yang tidak dapat dikapalkan (dan billed) tepat waktu, akun penerima yang dikumpulkan terlalu lambat atau tidak sama sekali, inventaris di tangan yang tidak dijual, fasilitas dan personil yang tidak digunakan secara efisien dan efektif, dan manajemen yang tidak efektif. Fungsi penjualan berakhir dengan berada di

bisnis yang seharusnya tidak di-dan layanan pelanggan, konversi uang tunai, dan membuat uang menderita.

Sebenarnya, meskipun penjualan (dan mungkin pendapatan bersih) meningkat, perusahaan tidak dapat membayar tagihan. Fungsi penjualan kemudian harus dikembalikan ke jalan yang sama yang diambil oleh perusahaan (dengan asumsi perusahaan tahu ke mana arahnya). Titik awal selalu, "barang atau jasa apa yang hendaknya kita sediakan, dan kepada siapa (maksudnya, bagaimana pasarnya)? ". Fungsi penjualan harus memberikan masukan yang signifikan untuk proses ini, karena merekalah yang paling biasanya berurusan langsung dengan pelanggan.

Tujuan dari fungsi penjualan adalah untuk melayani, tidak hanya untuk menjual, pelanggan - yaitu, untuk menjaga pelanggan dalam bisnis sehingga perusahaan tetap dalam bisnis. Tujuannya hendaknya untuk menyediakan barang dan jasa berkualitas tertinggi kepada pelanggan dengan harga terendah, sementara masih mencapai pengembalian dan arus tunai yang memadai bagi perusahaan. Jika ini dapat dilakukan dengan berhasil, baik perusahaan maupun pelanggannya akan tumbuh dan makmur. Jika fungsi penjualan juga dapat menjadi bagian integral dan unik dari bisnis pelanggannya, itu akan memperluas penjualannya kepada para pelanggan ini serta meminimalkan efek dari pesaing. Jadi, fungsi penjualan adalah penghubung komunikasi antara perusahaan dan basis pelanggannya.

### ***“LAYANILAH, JANGAN HANYA MENJUAL KE PELANGGAN”***

Oleh karena itu, tujuan dari fungsi penjualan bukan hanya untuk membuat penjualan (dan meningkatkan angka bulan demi bulan), tetapi untuk membuat penjualan yang tepat kepada pelanggan yang tepat pada waktu yang tepat. Untuk itu, staf fungsi penjualan harus lebih sepenuhnya diintegrasikan ke dalam sistem perencanaan perusahaan secara keseluruhan. Mereka perlu tahu arah keinginan perusahaan untuk mengikuti dan kemudian mengarahkan usaha penjualan mereka di sepanjang jalan yang sama.

#### **4.1.3 Sistem Perencanaan Organisasi**

Sebelumnya, kami menyarankan bahwa sistem perencanaan organisasi dikembangkan sebagai upaya kolaborasi antara manajemen atas dan semua fungsi operasi organisasi. Ini adalah upaya untuk mendapatkan semua berbagai fungsi perusahaan bekerja menuju tujuan dan tujuan yang sama. Perhatian awalnya adalah untuk mengembangkan prosedur yang lebih canggih untuk merencanakan dan mengendalikan arah perusahaan, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Tujuan utama dari sistem perencanaan penjualan terpadu diperlihatkan dalam tabel 4.1.

**Tabel 4.1** Tujuan utama dari siste perencanaan penjualan terpadu**1. Mengantarkan Produk Bermutu Tinggi**

- Melebihi harapan pelanggan = kepuasan pelanggan
- Bawa produk berkualitas lebih cepat
- Meningkatkan mutu secara berkesinambungan
- Program peningkatan mutu yang berkesinambungan
  - Improvisasi kualitas
  - Penurunan biaya
  - Kenaikan laba
  - Produk menjangkau pasar dengan lebih cepat

**2. Pengurangan Biaya**

- Langsung ( material dan tenaga kerja) dan secara tidak langsung
- Inventaris dan biaya pengambilan/waktu
- Memperbaiki arus tunai
- Mengurangi cacat
- Mengurangi kualitas kontrol
- Mengurangi waktu yang terbuang (pertemuan, telepon, dan lain-lain)
- Mengurangi biaya material
  - Harga lebih baik
  - Alternatif yang lebih murah
  - Mengurangi cacat/pengerjaan ulang
  - Mengurangi bahan yang dikeluarkan

**3. Membawa produk ke pasaran lebih cepat**

- Menutup investasi jangka pendek
- Penurunan jangka hidup produk
- Keuntungan lebih cepat: untuk mendanai produk baru berikutnya
- Waktu untuk menghasilkan/menjual volume untuk mencapainya terhenti bahkan pendapatan seklalipun

**4. Buat peubahan lebih cepat dan lebih manusiawi**

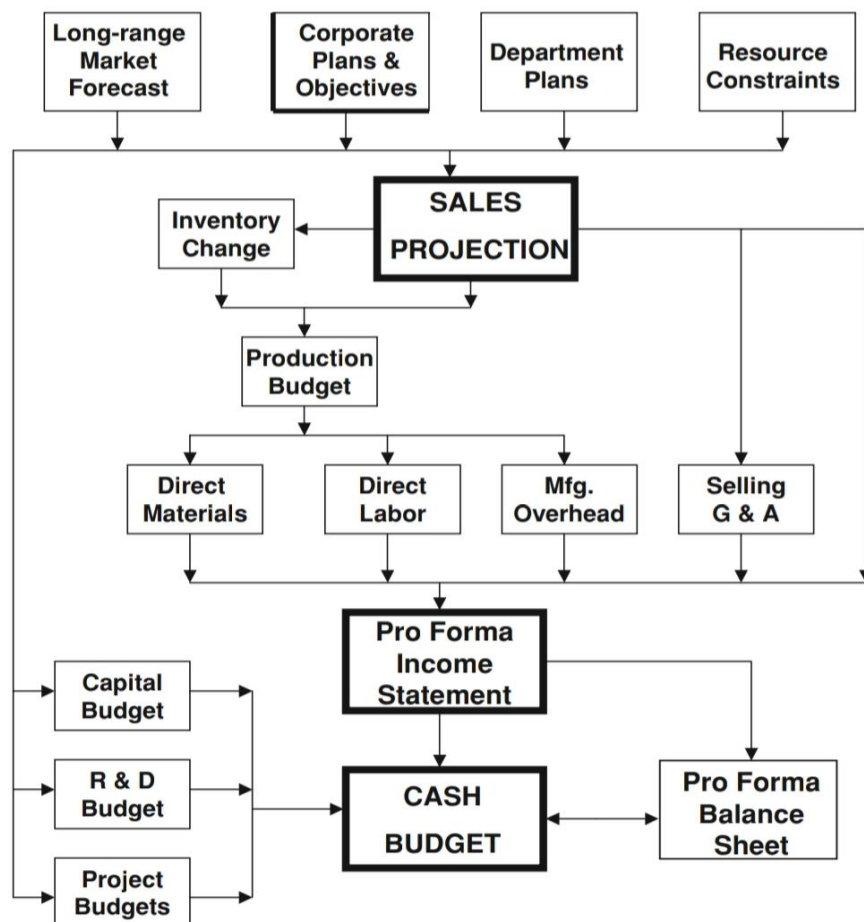
- EDGE Kompetitif = terbaik dalam mengatur perubahan
- Pelanggan = terbaik dlaam mengelola perubahan
- Seberapa cepat perubahan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
- Perubahan tidak dapat dikendalikan tetapi dapat di kelola

Karena kebutuhan perencanaan didefinisikan, menjadi jelas bahwa semua fungsi harus bekerja sama, termasuk fungsi penjualan. Untuk mengembangkan rencana organisasi yang efektif, berbagai faktor harus dipertimbangkan, seperti:

- Rencana bisnis organisasi dan anggaran belanja terkait, titik awal untuk perencanaan organisasi
- Sifat bisnis, jenis manufaktur/jasa yang disediakan, hubungan dengan vendor dan pelanggan, proses operasi, produk atau jasa yang akan diproduksi, dan seterusnya.
- Bisnis apa yang harus perusahaan lakukan, produk atau jasa apa yang harus dijual, kepada siapa, dan sejauh mana
- Bisnis apa yang seharusnya tidak dimiliki perusahaan itu dan pemahaman penuh tentang mengapa bisnis-bisnis ini harus dihindari
- Fitur kontrol dan umpan balik yang diperlukan untuk mengelola dan mengendalikan operasi (termasuk penjualan) agar memenuhi komitmen
- Pelaporan persyaratan yang memungkinkan organisasi beroperasi dengan cara yang paling ekonomis, efisien, dan efektif

#### **Perencanaan Dan Sistem Anggaran**

Langkah perencanaan dan anggaran belanja untuk sebuah organisasi diperlihatkan dalam Gambar 4.1.



**Gambar 4.1** Langkah perencanaan anggaran

Sebagaimana dapat kita lihat, titik awal dalam proses ini adalah perkiraan penjualan dan pasar (baik jangka pendek maupun jangka panjang). Ini adalah definisi dari barang dan jasa yang ingin dijual perusahaan dan kepada siapa. Namun, karena keefektifan rencana organisasi bergantung pada akurasi prediksi pasar atau penjualan semacam itu, banyak perusahaan mengalami masalah perencanaan sebelum melangkah lebih jauh, hasil dari mereka memiliki prakiraan penjualan yang lebih fiksi daripada kenyataan. Jadi, bagi kebanyakan perusahaan, langkah pertama dalam perencanaan yang efektif adalah bekerja menuju perkiraan penjualan yang lebih akurat untuk mendasarkan rencana mereka. Sebuah aturan yang baik dari ibu jari adalah bahwa prediksi penjualan yang efektif harus terdiri dari sedikitnya 80 persen pesanan pelanggan yang nyata. Ini berarti bahwa fungsi penjualan mungkin harus melakukan apa yang mungkin tidak mereka lakukan dalam waktu bertahun-tahun — berkomunikasi dengan dan melayani pelanggan.

### **“PREDIKSI PENJUALAN MENDORONG LABA DAN ANGGARAN UANG TUNAI”**

Organisasi, bersama dengan fungsi penjualan, harus menentukan produk atau jasa (atau produk) apa yang ingin dijual pada periode mendatang. Keputusan ini dibuat dengan menganalisis kebutuhan dan keinginan masa lalu, kebutuhan pelanggan (dan nonpelanggan), tingkat persediaan, kemampuan produksi/jasa pengiriman, pertimbangan masa depan, faktor-faktor kompetitif, dan sebagainya.

Contoh dari analisis produk tersebut diperlihatkan di bawah ini di Tabel 4.2. Berdasarkan analisis ketiga produk ini (atau produk), perusahaan harus menentukan apa yang ingin dilakukannya dengan produk-produk ini di masa depan.

**Tabel 4.2** Analisis Produk

Produk	Harga penjualan	Biaya	%Profit Gross pada penjualan	Prediksi penjualan unit	Penjualan unit aktual	Penjualan \$	% pada total penjualan \$	% pada total penjualan \$	Total profit gross	% profit gross pada total Profit gross
A	\$18	\$15	\$3	16.7%	800	540	\$9.720	2.2%	\$1.620	0.92%
B	\$32	\$20	\$12	37.5%	12.000	9.800	\$313.600	70.2%	\$117.600	66.66%
C	\$56	\$30	\$26	46.4%	3.600	2.200	\$123.200	27.6%	\$57.200	32.42%
<b>TOTAL</b>					16.400	12.540	\$446.520	100%	\$176.420	100%

Misalnya, produk A adalah produk murah/rendah harga jual dengan margin laba rendah. Perusahaan mungkin mempertanyakan apakah dia ingin tetap menjalankan bisnis ini untuk alasan persaingan — dengan kata lain, membuat alternatif dengan biaya rendah yang tersedia bagi para pelanggan yang harganya sangat murah — atau untuk keluar dari bisnis ini. Hal ini tidak hanya menyadari tingkat pengembalian yang tidak dapat diterima, tetapi juga

mengikat sumber daya (fasilitas dan personel, termasuk penjualan, dan uang tunai) yang dapat digunakan secara lebih efektif dengan produk-produk lain. Dan sementara informasi spesifik tidak disertakan dalam pameran, kemungkinan bahwa setiap generasi arus tunai kecil.

Produk B adalah roti dan mentega perusahaan; Ini menjual barang-barang ini berulang-ulang pada tingkat laba yang lebih tinggi daripada yang dapat diterima (37,5 persen) dengan kemungkinan besar aliran tunai menguntungkan. Produk B kemungkinan besar adalah sapi perah, karena penjualan benda-benda ini mencakup lebih dari 70 persen total bisnis dan 67 persen keuntungan bruto. Ini adalah barang-barang bisnis yang dirancang untuk dan untuk mana fungsi penjualan dapat dengan mudah mendapatkan komitmen pelanggan. Ini adalah bagian dari perusahaan ramalan penjualan yang harus akurat. Dengan usaha yang sederhana oleh tenaga kerja penjualan hal ini dapat dicapai, jika saja mereka berbicara dengan pelanggan.

Produk C adalah model paling mahal dan terbaik bagi para pelanggan yang bersedia membayar lebih untuk penampilan mewah atau pilihan tambahan — sering kali status, bukan harga, pertimbangan. Meskipun perusahaan ini menjual lebih sedikit produk C daripada produk B, keuntungannya (dan biasanya komisi penjualan) lebih besar. Oleh karena itu, kemungkinan besar ada kecenderungan bagi para penjual untuk menghabiskan lebih banyak waktu menjual c daripada Bs, yang mungkin bertentangan dengan rencana perusahaan untuk menjual Bs lebih banyak. Biasanya, perusahaan tidak tahu apa biaya sebenarnya (dan biaya tambahan) untuk hal-hal yang paling tinggi, dan apa pertikaian internal yang menyebabkan produksi dan pengiriman barang-barang standar B. Penjualan perlu mempertimbangkan rencana perusahaan untuk produk c — meningkatkan bisnis ini, mengurangi bisnis, atau mempertahankannya kira-kira di mana bisnisnya saat ini.

## **4.2 PENJUALAN**

### **4.2.1 Perkiraan Penjualan**

Perkiraan penjualan adalah salah satu masukan utama ke dalam proses perencanaan perusahaan. Tidak hanya diperlukan untuk mengetahui apa yang dijual di masa lalu dan kepada siapa dan berapa harga, keuntungan, dan sumbangan tunai, tetapi juga untuk mengetahui apa yang akan dijual perusahaan itu di masa depan. Ini adalah perkiraan penjualan di masa depan yang akan digunakan perusahaan untuk mengembangkan rencana keuntungannya, seperti yang digambarkan dalam "langkah perencanaan dan anggaran utama". Ini menjadi anggaran penjualan yang di atasnya merencanakan anggaran produksinya berupa barang dan jasa (mencatat apa yang sudah ada dalam persediaan) dan dengan biaya yang akurat dan realistis, rencana keuntungan dan anggaran kas. Semakin banyak jumlah perintah pelanggan dalam anggaran penjualan, semakin akurat rencana keuntungan. Dengan ketidakakuratan dan perkiraan perkiraan yang tidak akurat dari tahun sebelumnya dalam perkiraan penjualan saat ini, perusahaan akan menghasilkan lebih banyak untuk persediaan daripada untuk pelanggan, yang pada gilirannya akan gagal untuk memenuhi Rencana keuntungannya dan dalam posisi uang tunai yang tidak menguntungkan. Perkiraan satuan penjualan dibandingkan dengan penjualan unit real untuk produk A, B, dan C ditampilkan di tabel 4.3.



**Tabel 4.3** Prediksi penjualan pada Penjualan aktual

Produk	Prediksi produk	Penjualan aktual unit	Perbedaan	% pada prediksi
A	800	540	260	32.5%
B	12.000	9.800	2.200	18.3%
C	3.600	2.200	1.400	38.8%

Analisis dari gambar ini menunjukkan bahwa perkiraan penjualan adalah jalan keluar dari jalur untuk ketiga produk, tetapi paling dekat untuk produk B. dengan ketidaksesuaian ramalan cuaca seperti itu, sulit bagi perusahaan untuk merencanakan secara efektif. Perusahaan harus memiliki prediksi penjualan yang lebih realistis untuk merencanakan operasi mereka dan hasil yang diharapkan. Ini biasanya berarti bahwa staf penjualan harus lebih dekat dengan pelanggan mereka. Perusahaan harus mampu menetapkan tujuan penjualan yang realistis untuk setiap produk (atau produk) untuk mengarahkan fungsi penjualan dan merencanakan operasi internal mereka. Selain itu, meskipun mempertahankan statistik penjualan melalui produk dan pelanggan adalah penting, perusahaan harus belajar bagaimana menganalisis dan menafsirkan apa arti angka tersebut. Misalnya, harus mengidentifikasi pelanggan yang menjual produk A, B, dan C, serta menentukan bagaimana para pelanggan ini membeli — yaitu, secara ketat dengan memesan sendiri, melalui usaha penjualan langsung perusahaan, dari katalog atau sarana lainnya. Sebenarnya, perusahaan ini harus menentukan hubungan antara penjualan di masa lalu dan perkiraan masa depan: apakah akan meningkat, tetap sama, atau berkurang, dan sampai sejauh mana? Hanya melalui fungsi penjualan bahwa perusahaan dapat menentukan informasi yang dibutuhkan ini.

***“PERKIRAAN PENJUALAN HARUS MEWAKILI PERINTAH PELANGGAN YANG SEBENARNYA”***

Seperti yang disebutkan sebelumnya, organisasi perlu bergerak menuju perkiraan penjualan yang lebih realistis dengan proporsi terbesar (yaitu. , 80 persen atau lebih) terdiri dari perintah pelanggan yang sesungguhnya. Dengan cara ini, rencana realistis penjualan, produksi, biaya, harga, laba, dan arus tunai dapat dikembangkan. Ini adalah fungsi penjualan bahwa perusahaan tergantung pada untuk membuat rencana terjadi.

**4.2.2 Ringkasan tanggung jawab manajemen dan penjualan**

Dalam mengembangkan rencana penjualan yang akurat/meramalkan untuk sebuah perusahaan, seseorang harus menyadari tanggung jawab baik manajemen maupun fungsi penjualan. Umumnya, manajemen atas bertanggung jawab untuk menentukan arah bagi perusahaan — bisnis apa itu, produk apa yang harus dijual, kepada siapa harus dijual, dan seterusnya. Fungsi penjualan kemudian bertanggung jawab untuk menjalankan rencana manajemen atas dengan mengembangkan prakiraan penjualan yang realistis dan menghasilkan hasil yang diinginkan. Tanggung jawab utama untuk manajemen dan fungsi penjualan adalah:

- *Manajemen*
  - Komitmen tingkat atas : Rencana murni
  - Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab atas fungsi penjualan: mendukung arah, kemudian beralih ke jalur
  - Perencanaan bisnis dan penjualan yang efektif dan realistis, termasuk pertimbangan arus tunai
  - Pengambilan keputusan: apa yang harus dijual, kepada siapa, dan berapa banyak
- *Penjualan*
  - Prediksi penjualan yang realistis (berkaitan dengan perintah pelanggan yang sesungguhnya)
  - Orientasi layanan pelanggan
  - Keterlibatan pelanggan dan pemecahan masalah
  - Upaya penjualan yang konsisten dengan rencana bisnis
  - Analisis penjualan dan tindak lanjut yang efektif dari pelanggan dan penjualan

**“BUAT PEJUALAN YANG TEPAT KEPADA PELANGGAN YANG TEPAT PADA WAKTU TEPAT”.**

#### **4.2.3 Strategi Penetapan Harga**

Apa yang harus dijual, berapa banyak, dan kepada siapa yang penting perencanaan keputusan. Sama (jika tidak lebih) penting adalah strategi penetapan harga atau keputusan — yaitu, harga apa yang diminta untuk setiap barang dan berapa fleksibilitas penetapan harga dapat ditoleransi untuk tetap menutupi biaya dan berkontribusi pada laba dan arus kas. Strategi penetapan harga yang efektif, bekerja sama dengan fungsi penjualan, harus memungkinkan sebuah perusahaan untuk memenuhi rencana penjualan dan laba. Ada berbagai metode atau strategi untuk mengembangkan struktur penetapan harga, yang mencakup yang berikut:

- *Persentase kenaikan.* Menggunakan persentase biaya yang diinginkan (misalnya, 40 persen), biasanya dianggap sebagai keuntungan besar markup untuk menghitung harga jual. Misalnya, barang dengan harga yang dihitung 100 dolar, dan 40 persen harga jual, dapat dijual seharga 140 dolar. Meskipun metode ini adalah cara yang cepat untuk menghitung harga dan mempertahankan margin laba yang konsisten, metode ini memiliki kelemahan permanen dari pendonor untuk efisiensi biaya perusahaan. Misalnya, jika harga barang 100 dolar yang sama naik menjadi 150 dolar, harga jual yang baru akan menjadi 210 dolar (kenaikan harga us \$60-40 persen \$150). Pelanggan sekarang diharapkan mengganti rugi perusahaan untuk efisiensi biaya dan membayar tambahan 40 persen markup pada biaya tambahan. Dalam banyak kasus, kebijakan penetapan harga seperti itu dapat menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif yang sulit, memerlukan fungsi penjualan untuk bekerja lebih keras untuk setiap penjualan, dan mungkin menghasilkan pelanggan yang hilang.

- *Dolar per item.* Menggunakan markup dolar yang konsisten per barang di atas biaya. Contoh di atas, jika perusahaan ingin memperoleh 30 dolar per barang, harga jual dengan harga 100 dolar adalah 130 dolar; Dan dengan harga 150 dolar, jadi 180 dolar; Dan dengan harga \$80, harga jual 110 dolar. Proses ini cenderung menstabilkan margin laba, memberi pelanggan untuk efisiensi biaya perusahaan (tanpa membebani mereka secara ekstra untuk efisiensi biaya), dan dengan jelas mengidentifikasi dolar laba per item. Namun, jika biaya naik secara sah, dan kenaikan harga tidak diatur, margin laba dan arus tunai perusahaan akan merosot
- *Harga pasar.* Menggunakan pasar sebagai titik awal untuk menetapkan harga. Misalnya, jika harga standar untuk barang atau jasa perusahaan adalah \$200 di pasar, ini menjadi dasar untuk harga. Secara teori, jika sebuah perusahaan menurunkan harganya dari harga pasar, penjualannya akan meningkat; Dan peningkatan harga harus mengurangi penjualan. Pendekatan ini biasanya menekankan penjualan dan mungkin cenderung mengabaikan pengaturan harga untuk memulihkan biaya dan berkontribusi pada laba dan arus kas.
- *Harga kompetitif.* Menetapkan harga untuk mengalahkan pesaing, terlepas dari apakah bisnis tambahan itu menguntungkan atau diinginkan. Perusahaan, kadang-kadang terjebak dalam permainan "mengalahkan kompetisi", kehilangan pandangan tentang beberapa alasan mereka yang sebenarnya untuk berada dalam bisnis (menghasilkan uang dan bertahan hidup). Jika sebuah perusahaan berada dalam posisi penjualan kompetitif — secara total atau sebagian dari bisnisnya — sering kali pendekatan terbaik adalah menyediakan produk kualitas tertinggi, setidaknya biaya yang mungkin. Ini harus memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif, melayani pelanggan, menghasilkan uang, dan menghasilkan uang tunai yang diperlukan untuk terus tumbuh dan makmur.
- *Niche yang unik.* Memiliki produk atau jasa yang unik atau berbeda dari yang lain yang ditawarkan oleh pesaing anda — misalnya, proses yang unik (kamera otomatis), fitur unik (kecepatan lebih tinggi), penggunaan khusus (faks dan mesin fotokopi), dan seterusnya. Jika sebuah perusahaan dapat mengembangkan ceruk yang unik seperti itu, biasanya itu menyediakan keuntungan pemasaran dan penjualan, terutama di mana ada permintaan pelanggan yang tinggi. Sebuah perusahaan dapat memutuskan untuk mengambil keuntungan penuh dari keuntungannya dengan menetapkan harga jual yang lebih tinggi dan mungkin memaksimalkan keuntungan dalam jangka pendek. Namun, kebijakan seperti itu (dengan tingginya margin laba dan arus kas) biasanya menghasilkan pesaing lain memasuki lapangan d...
- *Kualitas strategi.* Menetapkan citra di pasar untuk kualitas produk dan/atau layanan (misalnya, Ritz-Carlton, Hertz, Toyota, Maytag, DLL.). Biasanya, pelanggan bersedia membayar lebih untuk kualitas dirasakan, dan ini dapat memberikan keuntungan kompetitif. Akan tetapi, perusahaan itu mungkin harus mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk membangun dan mempertahankan kualitas gambarnya — dan itu harus terus-menerus menghasilkan kualitas tersebut. Jika kualitasnya sangat buruk,

siklus penjualan menurun bisa berkembang lebih cepat daripada laju penjualan awal yang ke atas.

- *Strategi harga yang sensitif.* Bersaing berdasarkan kemampuan menjual dengan harga terendah (misalnya, toko dolar, pena Bic, Hyundai, Amazon.com, DLL.). Penggunaan pendekatan ini untuk menetapkan harga jual memerlukan sebuah perusahaan untuk berhubungan erat dengan biaya, margin laba, dan putus — bahkan poin juga arus kas. Apakah harus menaikkan harga (dan pelayanan pelanggan, atau tidak adanya itu, tetap berada pada tingkat rendah yang sama), hasil penjualan yang hilang dapat jauh melebihi tingkat keamanan dari buku-buku perusahaan yang sudah ada.

Mungkin ada penetapan harga selain yang menjelaskan bahwa perusahaan ingin menggunakan. Faktor penting untuk dipertimbangkan adalah bahwa strategi penetapan harga cocok dengan rencana bisnis dan penjualan perusahaan dan memungkinkan fleksibilitas untuk memastikan keberhasilan. Pada umumnya, hal ini berarti menggunakan kombinasi teknik yang disebutkan sebelumnya, secara total atau melalui garis produk atau produk pribadi. Yang paling penting adalah bahwa perusahaan mengembangkan strategi penetapan harga yang efektif yang memungkinkan fungsi penjualan melayani pelanggan dan memaksimalkan jumlah penjualan yang menguntungkan. Sementara mempertimbangkan masalah pelanggan dan pasar, jangan sampai kehilangan pandangan mengenai isu-isu arus kas. Ini sering kali cenderung diabaikan dalam pencarian keuntungan, pangsa pasar, dan keuntungan persaingan. Tanpa pertimbangan penuh dari prospek arus kas, keberhasilan lainnya mungkin menjadi kemenangan Pyrrhic.

**“STRATEGI PENETAPAN HARGA SEHARUSNYA MELAYANI PELANGGAN DAN MEMAKSIMALKAN ARUS KAS”**

#### **4.2.4 Analisis produk**

Perusahaan harus menganalisis barang (atau layanan) produk dan garis produk terkait secara berkala untuk menentukan hal-hal seperti:

- Hubungan untuk penjualan dan perusahaan merencanakan
- Produk/produk produk melakukan lebih baik atau lebih buruk daripada yang diharapkan
- Kontribusi produk untuk laba
- Kontribusi produk untuk arus tunai
- Statistik penjualan pelanggan
- Kejadian yang tak terduga: kehilangan penjualan, penjualan tak terduga, pengembalian, ketidakmampuan untuk menyampaikan, catatan latar yang besar, dan seterusnya
- Dampak persaingan
- Produk yang diperlukan atau diminta mengubah
- Hubungan ke tingkat persediaan

Harus ada harapan bahwa analisis produk tersebut ada. Namun, sangat sedikit atau tidak ada analisis seperti itu, tidak hanya akan mengakibatkan defisiensi pengelolaan uang tunai, tetapi juga statistik penjualan harus dikembangkan untuk mengevaluasi kinerja fungsi penjualan. Biasanya, aturan 80/20 (hukum Pareto) berlaku; Yaitu, 80 persen (atau lebih) penjualan perusahaan berasal dari 20 persen (atau kurang) pelanggannya; Dan 80 persen keuntungannya berasal dari 20 persen produknya. Pelanggan dan produk ini harus diidentifikasi dan dievaluasi sehubungan dengan dampaknya pada penjualan dan operasi perusahaan. Berdasarkan analisis ini, perusahaan mungkin bertanya:

- Di mana pelanggan dan produk tidak menghabiskan sebagian besar waktunya?
- Apakah pertimbangan yang memadai untuk apakah pelanggan utama membayar tagihan mereka tepat waktu?
- Apakah cukup banyak penekanan pada penjualan produk-produk yang berkontribusi cukup pada arus tunai perusahaan?
- Apa penekanan penjualan, 20 persen teratas atau 80 persen lainnya?
- Apakah fokus pada pelanggan top yang ada, pelanggan lain, atau pelanggan baru yang potensial?
- Apakah ada penekanan pada menemukan kegunaan baru untuk 20 persen utama pelanggan dan produk?
- Apakah para wiraniaga mengetahui statistik konsumen dan produk, dan apakah mereka secara aktif mengubah rencana penjualan mereka berdasarkan statistik tersebut?
- Apakah penekanan penjualan pada penjualan dolar yang menghasilkan komisi penjualan dan bukan pada tujuan dan keuntungan perusahaan?
- Apakah staf penjualan menyampaikan problem dengan produk tidak soal berapa salamnya (high sellers maupun low sellers)?
- Apa yang dilakukan sekitar 80 persen pelanggan dan produk yang hanya menghasilkan 20 persen penjualan dan laba? Apakah ada upaya penjualan untuk meningkatkan penjualan produk tersebut dan kepada pelanggan tersebut?
- Apakah ada produk-produk baru yang membutuhkan peningkatan upaya penjualan atau produk lama yang merosot yang hendaknya dipertimbangkan untuk eliminasi atau penghapusan secara bertahap?
- Apakah staf penjualan menyediakan pelayanan pelanggan yang memadai bagi semua pelanggan — atas, tengah, bawah, dan potensial? Berapa batas layanan pelanggan untuk 20 persen teratas, lainnya, dan pelanggan baru?
- Apakah peluang seperti perbaikan produk, produk baru, perubahan penggunaan, penurunan permintaan, dan sebagainya sudah diakui?

#### **4.2.5 Metode Penjualan**

Ada sejumlah cara yang berbeda dalam menjual produk dan menyediakan pelayanan pelanggan terkait, di antaranya:

- Penjualan langsung kepada pelanggan utama
- Menjual kepada produsen peralatan asli (OEMs)

- Penjualan kepada distributor
- Penjualan industri untuk penjualan tambahan
- Penjualan grosir
- Penjualan eceran
- Penjualan penjualan
- Penjualan barang penjualan
- Kombinasi dari pendekatan ini

Perusahaan harus memahami berbagai jenis penjualan dan praktik diinginkan untuk masing-masing. Perusahaan mungkin mempertanyakan apakah menggunakan teknik penjualan yang tepat untuk setiap baris produk atau produk dan efektivitas terkait

#### **4.2.6 Metode Kompensasi**

Staf penjualan cenderung mendapat kompensasi berbeda dari seluruh perusahaan — biasanya, hingga taraf tertentu dengan komisi berdasarkan penjualan yang dilakukan. Ini sering kali menempatkan penekanan staf penjualan pada menjual produk-produk yang memaksimalkan komisi mereka daripada pada produk dan pelanggan yang memaksimalkan tujuan perusahaan. Kebijakan kompensasi penjualan harus berkoordinasi dengan pengarah perusahaan yang disepakati. Komisi penjualan juga harus berkaitan dengan profitabilitas dan pengumpulan. Banyak perusahaan telah menerapkan pembayaran komisi berdasarkan keuntungan dan menunda pembayaran komisi sampai uang tunai diterima. Ini dapat memiliki dampak signifikan pada arus tunai perusahaan. Jika staf penjualan memperoleh komisi hanya jika faktur telah dikumpulkan, ini menciptakan insentif yang kuat bagi orang-orang — orang-orang yang terkena dampak untuk memastikan bahwa (1) faktur dibayarkan secara tepat waktu, dan (2) penjualan dilakukan kepada pelanggan yang cenderung membayar. Memiliki angkatan penjualan sebagai keseluruhan departemen pengumpulan tambahan kemungkinan akan meningkatkan arus tunai secara signifikan.

#### **“SISTEM KOMPENSASI PENJUALAN HARUS MENGHASILKAN PENJUALAN YANG DIINGINKAN PERUSAHAAN”**

Metode kompensasi juga harus mendorong tingkat pelayanan pelanggan yang tepat, diperlukan untuk meningkatkan penjualan dari pelanggan utama dan kecil yang ada, pelanggan baru yang potensial, dan non-pelanggan. Selain itu, angkatan penjualan harus tersedia untuk melayani pelanggan setelah pembelian — dan setelah komisi penjualan telah diperoleh. Sering kali, seorang wiraniaga akan melakukan apa yang harus dilakukan untuk membuat penjualan dan memperoleh komisi tetapi mempertimbangkan bidang-bidang lain dari pelayanan pelanggan tidak produktif. Banyak staf penjualan telah terbakar habis sampai taraf tertentu dan lebih suka menunggu perintah penjualan untuk masuk dan memperoleh komisi yang mudah daripada melakukan pekerjaan pelayanan pelanggan dan penjualan penuh yang ditugaskan kepada mereka. Perusahaan harus menyediakan pengawasan dan pengarah dan akuntabilitas institut yang tepat (dan sistem pelaporan terkait) untuk

memastikan bahwa fungsi penjualan secara efektif sesuai dengan arah perusahaan sehingga koordinat kinerja penjualan dengan:

- *Rencana perusahaan.* Melalui data konsumen dan produk
- *Prakiraan penjualan.* Dengan persentase tinggi dari persyaratan pelayanan pelanggan (80 persen atau lebih tinggi)
- *Persyaratan pelayanan pelanggan.* Sebelum dan setelah penjualan
- *Konversi uang tunai.* Menjual kepada pelanggan dengan catatan pembayaran yang tepat waktu
- *Fungsi-fungsi lainnya.* Misalnya, manufaktur, teknik mesin, pengiriman, hubungan pelanggan, akuntansi, layanan produk, dan seterusnya
- *Profitabilitas produk.* Menjual produk yang tepat untuk perusahaan, bukan untuk memaksimalkan komisi
- *Arus tunai produk.* Penjualan produk yang menghasilkan arus tunai positif untuk perusahaan penjualan membuat
- *Kepuasan pelanggan.* Menjual apa yang dibutuhkan pelanggan
- *Waktu penjualan.* Menjual untuk jangka panjang, bukan untuk komisi penjualan jangka pendek atau insentif penjualan
- *Kemampuan Internal* untuk memproduksi, menyediakan, dan melayani pelanggan. Selama dan setelah penjualan
- *Tingkat persediaan.* Barang-barang yang akan dijual dari persediaan, barang-barang yang akan dibuat setelah penerimaan pesanan, benda-benda untuk menjadi putus asa

Ada banyak metode untuk mengkompensasi tenaga penjualan selain secara ketat. Perusahaan harus mengevaluasi metode kompensasi penjualan berdasarkan apakah hal itu mengakibatkan perusahaan bergerak menuju tujuannya atau secara sederhana hanya untuk memperkaya staf penjualan (sering kali dengan merugikan perusahaan).

Metode kompensasi harus memotivasi angkatan penjualan untuk secara efektif menjual sehingga perusahaan, pelanggan, dan kebutuhan pegawai penjualan semua terpenuhi. Ini harus mendukung koordinasi semua faktor ini dan mendorong penjualan - orang untuk bekerja sama dengan organisasi dan rencananya. Metode kompensasi lainnya mencakup:

- Gaji ditambah komisi (lebih dari tingkat yang ditentukan)
- Gaji berdasarkan hasil (tingkat penjualan ditambah layanan pelanggan)
- Panggilan pelanggan atau kontak
- Komisi variabel (berdasarkan pelanggan dan/atau produk terjual)
- Pengumpulan (pembayaran berdasarkan penjualan yang dikumpulkan)
- Profitabilitas (pembayaran berdasarkan laba penjualan)
- Pendapatan (pembayaran berdasarkan laba)
- Pendapatan kelompok berdasarkan hasil yang telah ditentukan
- Gaji ditambah gaji bersama laba

### 4.3 TUJUAN PADA FUNGSI PENJUALAN

#### 4.3.1 Informasi penjualan dan sistem laporan

Perusahaan harus memahami apa unsur dari sistem informasi penjualan yang diinginkan dan pelaporan yang harus disertakan. Sistem informasi penjualan yang efektif harus menyediakan integrasi dengan komponen operasi dari perusahaan seperti manufaktur dan produksi kontrol, teknik, akuntansi, kendali inventaris, kontrol kualitas, pengiriman, kredit dan pengumpulan, dan sebagainya. Sistem informasi harus menyediakan karyawan penjualan informasi yang mereka butuhkan untuk melayani pelanggan dengan baik dan bekerja sama dengan bidang operasi lainnya dari perusahaan. Pada dasarnya, sistem informasi yang dirancang dengan baik memungkinkan fungsi penjualan untuk menyediakan komunikasi yang efektif antara pelanggan dan perusahaan. Sistem informasi dan laporan penjualan yang diinginkan hendaknya mencakup unsur-unsur berikut:

- Prediksi penjualan yang realistis yang mengintegrasikan dengan bisnis organisasi dan penjualan plan
- Pelaporan ramalan penjualan versus penjualan yang sebenarnya melalui produk atau produk dan dengan pelanggan, dengan mekanisme revisasi dengan ramalan penjualan
- Statistik penjualan menunjukkan item yang dipesan, jual, antar, dan dikumpulkan
- Statistik pelanggan menunjukkan item yang dipesan, perbandingan dengan penjualan sebelumnya, jumlah penjualan, item baru, dan seterusnya
- Analisis laba oleh produk dan oleh pelanggan, Menunjukkan variasi plus dan minus
- Analisis arus tunai oleh produk dan oleh pelanggan menunjukkan statistik staf keuangan menunjukkan penjualan oleh individu, profitabilitas oleh produk dan pelanggan, penjualan dan proyeksi, dan seterusnya
- Hubungan penjualan ke faktor-faktor perusahaan lain seperti backlog, tingkat persediaan, produksi ketersediaan, persyaratan teknik, persyaratan lainnya, Dan seterusnya
- Analisis garis produk yang menghubungkan penjualan dengan tujuan dan arah perusahaan, analisis laba rugi (C-V-P) dan perkiraan kerusakan, diharapkan tujuan laba, kontribusi tunai, perbandingan dan analisis kecenderungan, dan seterusnya

#### ***“PENJUALAN HARUS SEUAI DENGAN PENGOPERASIOAN”***

#### 4.3.2 Melakukan Analisis Fungsi Penjualan

Sejumlah pertanyaan awal harus dijawab sebelum dimulainya analisis fungsi penjualan. Ini termasuk:

- *Jenis bisnis.* Produksi, jasa, distributor, grosir, retailer, dan seterusnya.
- *Jenis proses.* Membuat menjadi tertib, menjual dari persediaan, penjualan langsung, penjualan perantara, dan seterusnya
- *Jenis penjualan.* Penjualan langsung, penjualan OEM, penjualan teknik, poin penjualan, penjualan goodwill, dan seperti



- *Jenis organisasi penjualan.* Perusahaan tenaga penjualan, pialang, distributor, perwakilan produsen, kombinasi, dan sebagainya di
- *Lokasi kantor penjualan.* Kantor pusat, kantor penjualan jarak jauh, penjualan dari rumah, kantor pribadi, dan seterusnya
- *Hierarki organisasi.* Manajer penjualan, pengawas penjualan, jumlah personel dan staf pendukung, dan seterusnya
- *Sistem informasi.* Prediksi penjualan, sistem perencanaan, statistik penjualan dan pelanggan, jalur produk dan profitabilitas item, dan metode seperti
- *Kompensasi.* Komisi, gaji dan komisi, gaji saja, gaji dan bonus, kompensasi tim (berdasarkan penjualan atau faktor yang dikumpulkan), dan seperti
- *Sistem dan prosedur.* Bagaimana fungsi penjualan bekerja dan bagaimana hal itu diintegrasikan dengan sisa perusahaan
- *Tujuan dari fungsi penjualan.* Jual apa yang mereka bisa, orientasi layanan pelanggan, komunikasi link antara perusahaan dan pelanggan, baik - akan representasi, dan seterusnya

Pada dasarnya, adalah kewajiban tim analisis untuk mencari tahu sebanyak mungkin tentang fungsi penjualan untuk dianalisis. Jika pantas, tim analisis hendaknya mempertimbangkan analisis terhadap prosedur perencanaan perusahaan. Hal ini memungkinkan tim untuk memperoleh pemahaman lengkap dari fungsi penjualan perusahaan serta menentukan bidang-bidang yang paling kritis yang mempengaruhi kontribusi terhadap arus tunai positif. Sebuah daftar fungsi penjualan praktik operasi dan efisiensi yang diinginkan ditampilkan di tabel 4.4.

**Tabel 4.4** Fungsi penjualan: praktek operasi dan efisiensi yang diinginkan

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sebuah sistem prediksi penjualan yang canggih yang berkorelasi erat dengan perintah pelanggan yang sebenarnya</li> <li>2. Prakiraan penjualan dan rencana yang ditujukan untuk menjual lini produk yang diinginkan dan yang memungkinkan pemantauan hasil aktual versus hasil yang direncanakan</li> <li>3. Statistik penjualan dan sistem laporan yang secara akurat memerinci apa yang telah terjadi sehingga tindakan perbaikan dapat diambil</li> <li>4. Manajemen penjualan yang efektif yang mengatur dan mengendalikan angkatan penjualan dengan benar</li> <li>5. Manajemen penjualan yang efektif yang mengatur dan mengendalikan angkatan penjualan dengan benar</li> <li>6. Kompensasi penjualan dan kebijakan komisi yang mengintegrasikan dengan perencanaan penjualan dan membantu mencapai hasil yang diinginkan</li> <li>7. Sistem penjualan yang secara akurat menghitung komisi penjualan dan memastikan bahwa personel penjualan dibayar pada waktu yang tepat</li> <li>8. Statistik penjualan berdasarkan produk, produk individu, dan pelanggan yang memungkinkan manajemen penjualan untuk membuat keputusan yang benar dan mengambil tindakan appropriate</li> </ol>
---

9. Prosedur manajemen penjualan yang menyediakan pengawasan langsung terhadap staf penjualan, termasuk pelatihan yang tepat, orientasi dan tinjauan ulang
10. Kebijakan hubungan pelanggan yang diteladankan melalui perintah pelanggan langsung, tidak ketergantungan pada personel penjualan tertentu, loyalitas produk, dan kepuasan pelanggan
11. Basis pelanggan yang terus-menerus yang secara konsisten membeli tingkat produk yang diharapkan dan dapat diandalkan
12. Sistem informasi yang menyediakan kemampuan untuk menghubungkan upaya penjualan dan biaya terkait dengan tingkat penjualan yang dicapai
13. Pemeliharaan biaya penjualan sebagai persentase yang diharapkan dari total penjualan.
14. Menjual dan mempromosikan teknik yang dapat langsung berhubungan dengan keberhasilan usaha penjualan
15. Sistem informasi pelanggan yang menyediakan data sehubungan dengan usaha penjualan, kualitas produk, ketepatan waktu pengiriman, perubahan produk, layanan yang diinginkan, layanan setelah penjualan, dan seterusnya

Sebuah contoh survei awal untuk fungsi penjualan ditampilkan di Tabel 4.5. Bentuk survei jenis ini adalah alat yang baik untuk digunakan untuk memberikan sinopsis cepat dari fungsi penjualan dalam penentuan bidang-bidang kritis yang mempengaruhi aliran tunai positif. Penyelesaian formulir survei awal dapat dilakukan secara eksklusif oleh manajemen penjualan dan personel, oleh tim analisis, atau dalam kombinasi. Sering kali merupakan praktik yang baik untuk meminta personel operasi sendiri menyediakan data seperti itu, karena hal ini memberi tim analisis umpan balik langsung pada persepsi mereka tentang cara kerjanya, serta mengidentifikasi pola di antara persepsi tersebut. Tim analisis dapat, jika pantas, menguji jawaban yang dipilih (atau semua) yang disediakan pengguna untuk memastikan keabsahan jawaban yang disediakan

Jika tim analisis ingin melakukan analisis lebih lanjut mengenai fungsi departemen penjualan dan bagaimana mereka mempengaruhi tujuan perusahaan dan arus tunai positif, mereka mungkin ingin menggunakan program kerja analisis. Contoh program kerja analisis fungsi penjualan ditampilkan di table 4.6. Perhatikan bahwa program kerja analisis dikembangkan untuk bidang-bidang kritis yang diidentifikasi dalam analisis awal. Dalam contoh ini, berdasarkan pada kesepakatan bersama dengan perusahaan dan manajemen fungsi penjualan, diputuskan untuk lebih lanjut menganalisis tanggung jawab fungsi penjualan berikut:

- Wewenang fungsi penjualan
- Penjualan dan sistem perencanaan
- Operasi fungsi penjualan
- Sistem informasi penjualan

**Tabel 4.5** Fungsi penjualan : Formulir survei awal**Perencanaan:**

1. Apakah ada dokumen perencanaan organisasi? Jika demikian, dapatkan salinan
2. Apakah dokumen perencanaan juga termasuk :
  - Pernyataan misi/visi?
  - Tujuan dan sasaran organisasi?
  - Tujuan dan sasaran departemen?
  - Rencana detail departemen?
  - Relasi anggaran dana untuk perencanaan?
3. Apakah perencanaan penjualan termasuk :
  - Tujuan dan sasaran?
  - Rencana detail?
  - Anggaran dana untuk perencanaan?
  - Prediksi penjualan
4. Apakah prediksi/perkiraan penjualan termasuk :
  - Dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya?
  - Statistik dan tren penjualan pelanggan?
  - Perintah pelanggan secara real? Sejauh manakah?
  - Analisis garis produk?
  - Koordinasi dengan rencana organisasi?
  - Bantuan rincian untuk semua angka dan perhitungan?
5. Apakah fungsi penjualan memiliki sistem untuk pemantauan kinerja terhadap rencana? Jelaskan, dan dapatkan salinan dokumen pemantauan
6. Apakah sasaran dan tujuan dari fungsi penjualan selaras dengan sasaran dan tujuan organisasi? Apakah fungsi penjualan merupakan bagian dari proses perencanaan?

**Sistem Informasi :**

1. Apakah fungsi penjualan (manajemen dan staf) memberikan informasi yang memadai untuk mengoperasikan dan mengendalikan areanya secara memadai? Uraikan dan dapatkan salinan elemen sistem informasi
2. Apakah anggota dari fungsi penjualan percaya bahwa mereka membutuhkan informasi selain apa yang sekarang mereka terima untuk menjadi lebih efektif? Jelaskan dan dokumentasi.
3. Apakah informasi yang diberikan akurat, relevan, terkini, dan dapat digunakan? Pengecualian dokumen.
4. Apakah anggota fungsi penjualan menerima (atau memiliki akses ke) informasi keuangan departemen dan organisasi yang diperlukan untuk secara efektif melayani pelanggan mereka? Jelaskan dan dokumentasi.
5. Apakah fungsi penjualan mengidentifikasi informasi yang mereka percaya mereka butuhkan untuk secara efektif mengoperasikan fungsi mereka? Dokumen. Apa ada informasi yang belum diberikan?

6. Apakah informasi yang diterima tepat waktu sehingga karyawan penjualan dapat mengambil tindakan perbaikan, khususnya karena berhubungan dengan persyaratan pelanggan?
7. Apakah ada laporan statistik penjualan dan pelanggan yang memadai yang memungkinkan fungsi penjualan fokus pada dan menargetkan item produk individu dan pelanggan sebagai bagian dari rencana penjualan perusahaan secara keseluruhan? Dapatkan salinan laporan
8. Apakah ada unsur dari sistem pelaporan penjualan yang memadai yang tidak ada, seperti produk dan profitabilitas pelanggan, analisis garis produk, data operasi dan rasio, dan seterusnya? Dokumen potongan laporan yang tampaknya hilang

#### Masalah Organisasi:

1. Apakah fungsi penjualan telah didokumentasi kebijakan dan prosedur? Apakah mereka saat ini, akurat dan digunakan? Dapatkan salinan.
2. Apakah wewenang dan tanggung jawab didelegasikan pada tingkat tanggung jawab dalam fungsi penjualan (misalnya, hubungan pelanggan dan pelayanan)? Jelaskan prosesnya.
3. Apakah ada sistem kerja sama daripada persaingan kontra (kerja sama versus kompetisi) sehingga seluruh fungsi penjualan bergerak ke arah yang sama? Jelaskan.
4. Apakah ada pengaturan sistem prioritas? Apakah itu berkoordinasi dengan tujuan perusahaan? Jelaskan.
5. Apakah ada sistem untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman? Apakah itu berhubungan dengan menetapkan prioritas dan menentukan tingkat kritisnya? Jelaskan.
6. Apakah data objektif yang disediakan dari sistem informasi yang memadai yang digunakan untuk membuat keputusan? Jelaskan.

#### Organisasi dan Personil :

1. Apakah ada grafik organisasi untuk fungsi penjualan?dapatkan atau salin persiapan.
2. Apakah diagram organisasi menunjukkan :
  - Garis otoritas yang jelas dan tanggung jawab?
  - Keseimbangan antara manajemen penjualan dan staff?
  - Tanggung jawab pekerjaan?
  - Pelaporan hubungan yang jelas: fungsional, pelanggan, dan produk?
3. Apakah ada suasana terbuka dalam departemen dimana staf bebas untuk memiliki diskusi yang terbuka dan jujur? Jelaskan.
4. Adakah sistem yang efektif untuk :
  - Lowongan?
  - Pelatihan?
  - Evaluasi?
  - Promosi?

- Pengalaman?

5. Jelaskan dan dapatkan dokumentasi.
6. Apakah manajemen penjualan tampaknya peduli tentang mengembangkan karyawan staf penjualan. Jelaskan.
7. Apakah karyawan penjualan sedang lintas terlatih, terutama untuk fungsi kritis dan/atau pelanggan? Jelaskan.
8. Apakah ada metode evaluasi yang berkesinambungan dan tindakan yang efektif untuk kinerja yang baik dan buruk? Jelaskan.
9. Apakah ada rencana kompensasi yang adil? Jelaskan.
10. Apakah ada sistem yang merangsang individu dan inovasi kelompok? Jelaskan.
11. Apakah fungsi penjualan kekurangan atau kelebihan staf? Jelaskan dan dokumen.

#### Operasi Internal :

1. Apakah operasi internal dievaluasi berdasarkan biaya dan keuntungan? Jelaskan sistem evaluasi.
2. Apakah personil utama memahami arah perusahaan dan departemen penjualan sedang menuju? Jelaskan arahnya dan bagaimana departemen penjualan bersatu.
3. Apakah departemen penjualan memahami peran mereka dalam organisasi? Jelaskan peran mereka saat mereka melihatnya.
4. Apakah departemen penjualan memahami bagaimana hasil mereka berhubungan dengan tujuan perusahaan? Jelaskan pemahaman mereka.
5. Apakah departemen penjualan mencapai hasil yang diharapkan? Jelaskan sistem responsnya. Jika tidak, jelaskan mengapa tidak.
6. Apakah departemen penjualan memiliki otoritas untuk secara independen mengoperasikan fungsinya? Mendokumentasikan daerah-daerah di mana otoritas tampaknya tidak memadai?
7. Apakah ada tinjauan berkala tentang kegiatan yang diarahkan menuju program perubahan positif? Jelaskan.
8. Apakah tugas dari wilayah penjualan atau pelanggan efektif dalam memenuhi tujuan pelayanan penjualan dan pelanggan? Jelaskan dan mendokumentasikan tugas-tugas penjualan dan menunjukkan efektivitas atau tidaknya.
9. Apakah tugas-tugas penjualan cukup seimbang sehingga mendorong kerja sama dari angkatan penjualan? Jelaskan.
10. Apakah kantor penjualan beroperasi dengan efisien untuk meningkatkan fungsi penjualan dan meningkatkan pelayanan pelanggan? Dapatkan daftar lokasi kantor penjualan dan uraikan prosedur umum.

#### Analisis Penjualan:

1. Apakah metode kompensasi mendukung kemajuan tujuan perusahaan dan penjualan? Uraikan metode kompensasi penjualan dan komentar mengenai keefektifannya.

2. Apakah analisis produk (atau produk) dilakukan sehingga perusahaan dapat membuat keputusan yang efektif mengenai penjualan, penetapan harga, tingkat persediaan, pelanggan, pengumpulan, dan sebagainya? Uraikan dan komentari keefektifan sistem ini.
3. Apakah promosi penjualan, pelayanan pelanggan, iklan, dan upaya pemasaran diintegrasikan dengan rencana perusahaan? Jelaskan.
4. Apa kriteria untuk menambahkan produk, mengubah usaha penjualan produk, atau menjatuhkan produk? uraikan
5. Apakah ada ulasan berkala semua produk dan garis untuk arah masa depan? Jelaskan sistem.
6. Apakah fungsi penjualan terorganisir untuk tetap saat ini untuk perkembangan baru yang berhubungan dengan hal-hal seperti pesaing, pelanggan, proses, perubahan produk, area masalah, dan lain-lain? Jika demikian, apa kesimpulannya? Jelaskan.

**Tabel 4.6.** Contoh analisis fungsi program penjualan

#### OTORITAS FUNGSI PENJUALAN

##### A. Status Organisasi pada Fungsi Penjualan

1. Amankan atau persiapkan bagan organisasi departemen penjualan dengan deskripsi dari setiap fungsi kerja unit dan/atau fungsi spesifik orang penjualan
2. Tentukan kepada siapa kepala (yaitu wakil presiden manajer penjualan atau penjualan) dari laporan fungsi penjualan. Analisislah situasinya dan pastikan apakah pelaporan seperti itu patut atau apakah hal itu mengakibatkan kekhawatiran dan problem operasional. Fungsi penjualan harus beroperasi secara independen tapi terintegrasi dan dikoordinasikan dengan fungsi perusahaan lainnya. Analisislah fungsi setiap unit kerja dan individu untuk menentukan apakah fungsi departemen penjualan itu pantas dan perlu.
3. Mendokumentasikan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan departemen penjualan. Dapatkan salinan dari deskripsi pekerjaan yang telah ada dan validasi melalui mewawancarai setiap karyawan dan penyelia terkait.
4. Amati pekerjaan yang sebenarnya yang dilakukan untuk setiap karyawan. Jika sejumlah besar personil, pilih nomor yang wajar. Untuk semua karyawan, minta masing-masing mempertahankan tangga waktu (pada tahap 15 menit) yang memperlihatkan bagaimana mereka menggunakan waktu mereka untuk periode dua minggu. Tentukan kebutuhan setiap aktivitas yang dilakukan berdasarkan pengamatan dan tinjauan tangga waktu.

##### B. Tanggung Jawab Fungsi Penjualan

1. Dapatkan atau persiapkan kebijakan dan prosedur perusahaan mengenai fungsi dan kegiatan penjualan. Pastikan bahwa tanggung jawab dari fungsi penjualan

jelas didefinisikan dan dipahami oleh personel departemen penjualan dan lainnya dalam organisasi.

2. Memastikan melalui wawancara apakah staf penjualan memiliki pengetahuan tentang tanggung jawab penjualan yang bertentangan yang diasumsikan oleh manajemen atas atau yang lain.
3. Dokumentasikan tanggung jawab yang bertentangan atau fungsi penjualan yang dilakukan oleh orang lain yang seharusnya menjadi tanggung jawab departemen penjualan.
4. Dapatkan atau persiapkan kebijakan sehubungan dengan departemen atau hubungan individu lainnya dengan pelanggan untuk kontak, pembahasan, dan/atau korespondensi.
5. Tinjaulah kegiatan-kegiatan orang lain untuk menentukan sejauh mana hubungan pelanggan tersebut. Pilihlah sejumlah pelanggan "utama" untuk menyurvei (telepon, tanggapan tertulis, dan kunjungan lapangan) mengenai hubungan mereka dengan bidang-bidang lain ini. Tentukan apakah ada konflik.

### C. Otoritas Penjualan

1. Dapatkan salinan atau kebijakan seperti halnya dokumen
  - Persetujuan manajemen dari prediksi penjualan/perencanaan
  - Persetujuan pelanggan
  - Batas persetujuan untuk menentukan jumlah, barang apa dan berapa banyak untuk dijual kepada setiap pelanggan
  - Daftar perjalanan pribadi
  - Anggaran departemen penjualan dan lokasi
2. Analisis prosedur melalui tinjauan transaksi penjualan terpilih untuk mencari insiden pada :
  - Penjualan yang tidak pantas atau tidak disetujui.
  - Penjualan kepada pelanggan melebihi batas kredit mereka.
  - Penjualan barang-barang yang tidak ada dalam perkiraan penjualan atau sistem perencanaan perusahaan.
  - Penjualan kepada pelanggan baru.
  - Penjualan kepada pelanggan yang ada jauh melebihi pembelian di masa lalu.
  - Penjualan ditempatkan dalam backlog, dikirim langsung dari persediaan, atau dilakukan secara berurutan
3. Amati, tinjaulah, dan menganalisis operasi fungsi penjualan di sejumlah lokasi kantor penjualan yang dipilih, termasuk personel penjualan bekerja di ladang sendiri. Tentukan apakah ada kegiatan yang tidak perlu, duplikat, tidak pantas, atau tidak konsisten (dengan perusahaan dan rencana penjualan) yang sedang dilakukan dan mendokumentasikan hal yang sama.

## PERKIRAAN PENJUALAN DAN SISTEM PERENCANAAN

### A. Prosedur Perkiraan Penjualan

1. Dokumen di mana perkiraan penjualan dikembangkan. Tentukan apakah praktek-praktek berikut diikuti:
  - Prediksi penjualan dikembangkan sehubungan dengan fungsi-fungsi lain seperti manajemen puncak, produksi, teknik, akuntansi, dan sebagainya.
  - Prakiraan penjualan dibuat berdasarkan rencana perusahaan mengenai barang-barang yang akan dijual, berapa banyak, dan kepada siapa.
  - Prakiraan penjualan didasarkan atas prinsip - prinsip yang masuk akal tentang harga — harga volume (C-V-P) dan analisis yang berhenti.
  - Perkiraan penjualan disiapkan dengan masukan langsung pelanggan dan masalah.
  - Prakiraan penjualan mencakup persentase besar dari perintah pelanggan (yaitu 80% atau lebih).
  - Prakiraan penjualan realistis sehubungan dengan penjualan di masa lalu berdasarkan produk dan pelanggan.
  - Proses prakiraan penjualan mencakup rencana untuk menjadikan orang - orang yang bukan pelanggan saat ini menjadi pelanggan.
  - Prakiraan penjualan didukung oleh rencana yang terperinci dan realistis tentang caranya perkiraan itu akan dipenuhi.
  - Ada mekanisme untuk ditinjau kembali dan direncanakan ulang.
  - Prakiraan penjualan dikembangkan bersama - sama dalam perusahaan dan tidak dipersiapkan dan hanya disetujui oleh fungsi penjualan
2. Apakah ada sistem di tempat untuk peninjauan ulang penjualan aktual untuk meramalkan dan merencanakan ulang prosedur? Dapatkan salinan laporan apa pun yang terkait dan dokumentasikan prosedur semacam itu. Pastikan keefektifan prosedur semacam itu dan rekomendasi apa pun untuk perbaikan.

### B. Perencanaan Penjualan

1. Dokumen sistem perencanaan organisasi dan integrasi dari ramalan penjualan. Dapatkan salinan dari rencana terbaru
2. Dapatkan salinan laporan apa pun yang memperlihatkan rencana penjualan versus hasil yang sebenarnya. Tentukan keakuratan dan penggunaannya untuk perencanaan ulang. Analisislah keefektifan mereka dan apakah ada sesuatu yang hilang yang harus hadir.
3. Tinjaulah kembali operasi departemen penjualan dan menentukan apakah perencanaan penjualan digunakan secara berkelanjutan atau hanya secara berkala (biasanya sekali setahun) perencanaan gerak badan yang kadang-kadang tidak digunakan sepanjang tahun.



4. Tentukan apakah semua anggota staf penjualan adalah bagian dari proses perencanaan, dan apakah proses itu sendiri mencakup masukan pelanggan yang efektif.

#### OPERASI FUNGSI PENJUALAN

##### A. Prosedur Departemen Penjualan

1. Dapatkan atau persiapkan salinan dari prosedur operasi departemen penjualan
2. Siapkan diagram dari operasi utama departemen penjualan, seperti permintaan pelanggan, perintah pelanggan, pengolahan pesanan penjualan, koordinasi pelanggan relatif terhadap perintah penjualan terbuka, setelah layanan penjualan, dan seterusnya
3. Prosedur tinjauan berkaitan dengan menanggapi pelanggan untuk tanggapan yang sukses, tanggapan yang tidak berhasil, dan non-tanggapan.

##### B. Formulir Departemen Penjualan

1. Dapatkan salinan dari setiap bentuk khusus yang digunakan oleh departemen penjualan. Tinjaulah dan analisis setiap bentuk agar tujuan dan penggunaannya dipahami secara menyeluruh.
2. Dapatkan salinan semua formulir laporan yang diproduksi secara internal seperti kontak, permintaan, dan keluhan. Tentukan penggunaannya dan keefektifannya
3. Tentukan apakah ada terlalu banyak persiapan dan pelaporan serta apakah bentuk tambahan atau informasi tambahan apa pun hendaknya hadir.

##### C. Lokasi Penjualan

1. Dapatkan daftar semua lokasi kantor penjualan dan/atau pegawai penjualan bekerja sendiri.
2. Kunjungi sejumlah lokasi penjualan yang dipilih dan mendokumentasikan metode operasional - terutama mengenai konsistensi mereka dengan tujuan perusahaan dan departemen penjualan.
3. Siapkan diagram tata letak dari lokasi penjualan yang dipilih yang menunjukkan tata letak, aliran kerja, fasilitas, dan peralatan mereka, dengan perhatian khusus
  - Efisiensi dan ketidak efisiensi arus kerja.
  - Pengaturan untuk kunjungan pelanggan.
  - Tingkat privasi (yaitu untuk berbicara dengan pelanggan).
  - Tata letak kantor untuk operasi yang efektif/tidak efektif.

##### D. Kontak Pelanggan

1. Mendokumentasikan sistem untuk terus-menerus kontak pelanggan pada umumnya dan oleh setiap orang penjualan. Tentukan waktu untuk menghubungi pelanggan.

2. Dapatkan salinan laporan pelanggan yang digunakan sebagai dasar untuk kontak pelanggan (misalnya, bukan memesan, memesan dalam proses, pengiriman terlambat, keluhan pelanggan, analisis barang (penjualan di masa lalu), kontak pelanggan baru, dan seterusnya)
3. Amatilah sejumlah percakapan telepon yang telah dipilih oleh personel penjualan dengan pelanggan saat ini dan calon pelanggan serta skrip percakapan dokumen.
4. Temani personil penjualan pada sejumlah panggilan pelanggan yang dipilih — dengan berbagai pegawai penjualan dan jenis pelanggan yang berbeda — dan mendokumentasikan berbagai metode operasi (baik untuk pesanan pelanggan yang sukses maupun tidak berhasil).
5. Dokumen insiden layanan pelanggan keduanya berkaitan dengan perintah pelanggan tertentu dan secara umum.

#### SISTEM INFORMASI PENJUALAN

##### A. Elemen pada Sistem Informasi

1. Dapatkan salinan dari semua laporan yang berkaitan dengan fungsi penjualan dalam perusahaan.
2. Tinjaulah dan analisis laporan-laporan di atas dan pastikan bahwa unsur-unsur dari sistem informasi penjualan dan laporan yang diinginkan hadir, misalnya:
  - Prediksi realistis penjualan yang mengintegrasikan dengan bisnis organisasi dan rencana penjualan.
  - Prakiraan penjualan versus laporan penjualan aktual melalui jalur atau produk dan laporan oleh pelanggan, dengan mekanisme revisi terhadap prakiraan penjualan.
  - Statistik penjualan menunjukkan benda-benda yang dipesan, dijual, disampaikan, dan dikumpulkan.
  - Statistik konsumen memperlihatkan benda-benda yang dipesan, dibandingkan dengan penjualan sebelumnya, jumlah penjualan, hal-hal baru, dan seterusnya.
  - Analisis keuntungan oleh produk dan oleh pelanggan menunjukkan variasi plus dan minus.
  - Statistik staf penjualan memperlihatkan penjualan oleh perorangan, profitabilitas melalui produk dan pelanggan, penjualan pelanggan dan proyeksi, perintah dalam proses, dan seterusnya.
  - Hubungan penjualan kepada faktor-faktor perusahaan lainnya seperti backlog, tingkat inventaris, persyaratan produksi ketersediaan, persyaratan teknik, dan persyaratan pelanggan lainnya, dan lain-lain.
  - Analisis garis produk yang berkaitan penjualan dengan tujuan dan arah perusahaan, C-V-P dan jeda — analisis produk, mengharapkan tujuan laba, perbandingan dan analisis kecenderungan, dan seterusnya

3. Berdasarkan unsur-unsur pelaporan yang diinginkan, tentukan apakah ada laporan atau informasi yang hendaknya ada tetapi tidak. Catatan: pemeriksaan dan evaluasi catatan, laporan, dan informasi penjualan memiliki dua tujuan:
  - a. Verifikasi keakuratan informasi yang dipertahankan atau dilaporkan. Ini harus dilakukan berdasarkan tes. Misalnya, jika suatu order penjualan diperlihatkan dalam backlog, eksistensi yang sebenarnya harus diverifikasi.
  - b. Evaluasi nilai untuk departemen penjualan atau individu penjualan yang menggunakan atau menerima informasi. Dalam evaluasi ini, auditor harus memastikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti:
    - Apakah informasi dan/atau laporan benar-benar digunakan?
    - Apakah setiap laporan atau unsur data ada gunanya?
    - Apakah setiap laporan memberikan gambaran yang lengkap dan akurat?
    - Apakah laporan tidak lengkap, sehingga faktor-faktor penting tidak dibawa ke manajemen penjualan dan perhatian personalia?
    - Apakah ada informasi tambahan yang tidak diberikan?

#### B. Fungsi pada Pelaporan

1. Tinjaulah penggunaan laporan penjualan dengan personel penjualan yang dipilih dan tentukan apakah itu digunakan untuk tujuan yang dimaksudkan bagi mereka. Dokumentasi insiden laporan atau informasi yang tidak digunakan, informasi yang ditambahkan ke laporan dengan tangan, informasi yang terkait tersebar lebih dari dua laporan atau lebih, informasi yang tidak hadir, dan seterusnya.
2. Tinjaulah penggunaan laporan dengan manajemen penjualan. Apakah informasi yang disediakan dari sifat ringkasan yang memungkinkan individu-individu ini untuk mengelola secara efektif?
3. Tentukan apakah laporan dan informasi pegawai penjualan cukup untuk penilaian yang memadai terhadap kinerja personel penjualan.

## 4.4 TINJAUAN

Fungsi penjualan harus dianggap sebagai bagian integral dari proses perencanaan perusahaan. Manajemen atas harus mendefinisikan bagi perusahaan bisnis yang sedang berjalan, prinsip-prinsip bisnis dasarnya, dan produk/jasa yang akan dijual kepada pelanggan pada jam berapa. Dalam kerangka perencanaan keseluruhan inilah fungsi penjualan mengembangkan rencananya (atau perkiraan penjualan) untuk berintegrasi dengan harapan manajemen atas. Rencana penjualan tersebut harus menyertakan tingkat maksimum perintah pelanggan yang sesungguhnya (misalnya, 80 persen dari total perkiraan), sehingga perusahaan dapat mengerahkan upayanya untuk melayani para pelanggan ini dan mengubah perintah penjualan menjadi pengumpulan barang dan tunai dalam waktu sesingkat mungkin. Selain itu, setiap order pelanggan dan penjualan harus dipandang sebagai pusat arus laba dan kas. Yaitu, jumlah penjualan seluruhnya harus menguntungkan, tetapi juga memberikan

kontribusi pada arus tunai positif. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus menjalankan kontrol yang memadai atas biaya produk, fungsional, dan pelanggan. Tidak hanya setiap dolar dari tabungan biaya menghasilkan dolar tambahan pada intinya, tetapi juga memungkinkan manajemen perusahaan lebih banyak kebebasan dalam membuat keputusan penetapan harga. Meskipun penekanan dalam kebanyakan perusahaan adalah pada mengendalikan biaya produk, biaya fungsional (misalnya, pemroseasian perintah penjualan, rekening piutang, dan pengumpulan) dan biaya pelanggan (misalnya pelayanan pelanggan, instalasi, dan setelah dukungan penjualan) juga harus dipertimbangkan dalam mengevaluasi upaya dari fungsi penjualan. Pertimbangan-pertimbangan biaya ini akan lebih sepenuhnya dibahas dalam bab berikutnya

Meskipun dalam banyak situasi harga penjualan harus ditetapkan berdasarkan pengaruh luar seperti tekanan pasar, kompetisi, dan penerimaan pelanggan, perusahaan harus berusaha untuk fleksibilitas terbesar dalam penetapan harga berdasarkan memaksimalkan perbedaan antara biaya nyata yang ditetapkan untuk menjual harga. Oleh karena itu, fungsi penjualan harus dianalisis sebagai bagian integral dari operasi perusahaan. Fungsi penjualan tidak dapat lagi beroperasi sendiri (seolah-olah dalam bisnis untuk dirinya sendiri) tanpa arahan yang jelas dari manajemen atas dan integrasi dengan area operasi perusahaan lainnya. Dalam konteks inilah fungsi penjualan harus dianalisis sebagai bagian dari pelayanan pelanggan dan konversi uang tunai, dan sebagai kontributor efektif pada arus tunai positif. Ini tidak lagi dapat diterima untuk membuat penjualan yang tidak dapat diproduksi, disampaikan, dan/atau dikumpulkan secara tepat waktu, yaitu penjualan yang mungkin menghasilkan komisi penjualan tetapi tidak menghasilkan arus tunai yang diinginkan

***“SEBUAH PENJUALAN ADALAH DIRENCANAKAN, BUKAN DITEMUKAN”***

## BAB 5

### PROSEDUR ANALISIS PENGURANGAN BIAYA

Sebagai menjual kepada pelanggan yang tepat, dari produk yang tepat, pada harga yang tepat, pada waktu yang tepat — yang dapat dikumpulkan secara tepat — dapat menjadi kontributor utama pada arus tunai positif, pengurangan biaya yang efektif dapat menjadi kontributor yang lebih besar. Sementara peningkatan penjualan dapat menambahkan kontribusi margin laba bersih pada aliran tunai positif, pengurangan biaya menambahkan kontribusi dolar per dolar pada arus tunai positif. Oleh karena itu, ada lebih banyak yang harus disumbangkan pada arus tunai positif dengan mengurangi dan menghapus biaya yang tidak perlu, dan perusahaan memiliki kendali yang lebih besar atas membuat hal ini terjadi.

#### ***“BIAYA BERKURANG = ARUS TUNAI MENINGKAT”***

Sementara kadang-kadang semua yang diperlukan untuk mengurangi biaya perusahaan adalah akal bisnis umum yang baik, ada teknik manajemen dan operasional lain yang telah digunakan secara efektif di masa lalu atau saat ini dalam mode, seperti:

- Manajemen kualitas Total (TQM)
- Pengaturan partisipatif
- Restrukturisasi, reengineering, dan menciptakan kembali
- Organisasi pembelajaran
- Restrukturisasi model mental (dan pergeseran paradigma)
- Kerohanian di tempat kerja
- Biaya/manajemen (ABC/ABM)
- Strategis, jangka panjang, jangka pendek, dan detail perencanaan
- Penetapan anggaran yang fleksibel
- Teori sistem
- Kompleksitas teori (sistem adaptif kompleks)

Dua teknik — tolok ukur dan biaya berbasis kegiatan — disajikan sebagai contoh untuk menggambarkan bagaimana metode analisis biaya dan pengurangan biaya secara spesifik dapat digunakan dengan efektif untuk memuat biaya dan dengan demikian meningkatkan arus tunai perusahaan. Seperti yang telah kami tunjukkan, proses apa pun yang membantu mengurangi biaya akan menghasilkan perbaikan dalam arus tunai selama itu tidak merusak kegiatan penjualan atau hubungan pelanggan atau dengan cara lain membahayakan kelangsungan organisasi. Perbandingan nilai dan biaya kegiatan adalah teknik yang diterima dengan baik untuk mencapai operasi yang lebih baik dan mengurangi biaya serta meningkatkan basis untuk produk dan jasa.

## 5.1 TOLAK UKUR STRATEGI

Pembandingan mengidentifikasi, mengimplementasikan, dan mempertahankan penilaian internal yang objektif dan pembandingan serta analisis eksternal. Ini menjadi alat pilihan untuk mengumpulkan data yang berhubungan dengan analisis pengurangan biaya, program perbaikan berkelanjutan, dan untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Pembandingan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menganalisis operasi dan kegiatan internal untuk mengidentifikasi bidang-bidang untuk pengurangan biaya dan perbaikan proses dalam program peningkatan berkelanjutan. Proses ini dimulai dengan analisis operasi dan kegiatan yang ada, mengidentifikasi bidang-bidang untuk pengurangan dan perbaikan biaya, dan kemudian menetapkan standar kinerja yang dengannya kegiatan dapat diukur. Tujuannya adalah untuk memperbaiki setiap kegiatan yang teridentifikasi sehingga hal itu dapat menjadi yang terbaik — secara ekonomi, efisien, dan efektif — dan tetap seperti itu. Praktik terbaik tidak selalu diukur dalam hal biaya terendah, tetapi dapat mencerminkan nilai pemangku kepentingan dan tingkat kinerja yang diharapkan

### ***“TOLAK UKUR MENYEDIAKAN TARGET UNTUK DICAPAI”***

#### 5.1.1 Tolak ukur pemegang saham

Proses pembandingan diarahkan menuju pengejaran berkesinambungan terhadap pengurangan biaya dan perbaikan operasional, keunggulan dalam semua kegiatan, dan penggunaan yang efektif dari praktik-praktik terbaik. Titik fokus dalam mencapai tujuan ini adalah para pelanggan — baik yang internal maupun eksternal — yang menetapkan ekspektasi kinerja dan merupakan hakim utama dari kualitas hasil. Pemangku kepentingan perusahaan didefinisikan sebagai siapa saja yang memiliki saham atau kepentingan dalam operasi yang berkelanjutan dari organisasi, atau siapa pun - orang yang dipengaruhi oleh hasilnya (jenis, kualitas, dan ketepatan waktu). Pemangku kepentingan mencakup semua yang bergantung pada kelangsungan organisasi, seperti:

- Pelanggan/pengguna akhir
- Pemilik usaha/pemegang saham
- Suplier/vendor/lender
- Manajemen/supervisi
- Karyawan/subkontraktor
- Kelompok kepentingan khusus (lingkungan hidup, keragaman, persatuan, dan lain-lain)
- Lembaga pemerintah, undang-undang, dan lain-lain

### ***“TOLAK UKUR TERHADAP EKSPEKTASI PEMEGANG SAHAM “***

#### 5.1.2 Konsep Strategi

Hasil pemangkasan memberikan perusahaan — pemilik, manajemen, dan karyawan — dengan data yang diperlukan untuk alokasi sumber daya yang efektif dan fokus strategis untuk organisasi. Proses pembandingan menyediakan langkah-langkah objektif untuk menentukan

keberhasilan dari tujuan, tujuan, dan rencana detail internal perusahaan, serta langkah-langkah kinerja eksternal dan kompetitif. Perbandingan kinerja perusahaan terhadap ekspektasi pemangku kepentingan memungkinkan perusahaan untuk mengejar program perbaikan berkelanjutan dan jalan menuju keunggulan. Tolak ukur yang efektif mencakup kebutuhan internal dan eksternal. Beberapa contoh tolak ukur internal dan eksternal untuk organisasi mencakup yang berikut:

- Peningkatan penjualan: secara total, berdasarkan produk, dan berdasarkan produk
- Laba per saham
- Total aset
- Laba Investasi
- Laba aset
- Laba kotor
- Laba bersih
- Utang/Rasio saham
- Harga Saham
- dividen
- Perubahan arus tunai
- Ketahanan hidup dan pertumbuhan
- Keunggulan Internal (perubahan positif)
- Keunggulan kompetitif: kualitas, tepat waktu, biaya, responsif
- Keunggulan suplier: vendor yang lebih disukai
- Keunggulan pemilik usaha: peran serta karyawan, pemberdayaan, dan seterusnya

Sedangkan pemilik mungkin paling peduli dengan kriteria jangka pendek seperti harga pasar saham dan laba per saham, pemangku kepentingan lain mungkin lebih peduli dengan kriteria jangka panjang seperti pertumbuhan pendapatan nyata, kepuasan pelanggan, dan arus tunai positif yang berkelanjutan. Harus ada keseimbangan yang berarti antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang dari beragam pemangku kepentingan untuk proses perbandingan agar paling sukses. Standar pertumbuhan organisasi mencakup yang berikut:

- Pengurangan biaya: rasa sakit jangka pendek untuk keuntungan jangka panjang
- Kenaikan harga: dapat menciptakan lebih banyak persaingan
- Peningkatan volume penjualan: sekarang dan potensial pelanggan
- Ekspansi pasar baru: OEM, penjualan grosir, ritel, pesanan surat, Internet, pelanggan panggilan
- Peningkatan saham pasar yang sudah ada
- Penjualan atau penutupan operasi/lokasi
- Akuisisi perusahaan lain, divisi, operasi, produk
- Produk/pengembangan produktivitas
- Produk baru

### **“MEMBANDINGKAN APA YANG SUDAH SEMESTINYA”**

## 5.2 JENIS TOLAK UKUR

### 5.2.1 Tolak Ukur Internal

Pembandingan Internal mencakup analisis praktik yang ada dalam berbagai bidang operasi perusahaan — untuk mengidentifikasi kegiatan dan driver serta performa terbaik. Pengemudi adalah penyebab pekerjaan atau pemicu (misalnya, perintah konsumen) yang menggerakkan serangkaian kegiatan. Pembandingan Internal berfokus pada melihat secara Internal sebelum melihat dari luar. Peningkatan yang signifikan dapat dilakukan ketika perusahaan mengajukan pertanyaan seperti:

- Apakah kegiatan itu perlu?
- Mengapa kita melakukan hal itu?
- Apakah kedudukan/materi itu benar - benar dibutuhkan?
- Dengan cara lain, dapatkah kegiatan itu dilakukan dengan lebih baik?
- Apakah langkah itu perlu? Apakah ada nilai tambahannya?

Acuan Internal adalah teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menerapkan pengurangan biaya operasional karena ini menyediakan kerangka kerja untuk membandingkan praktik Internal dalam perusahaan serta dengan data standar praktik terbaik dari luar.

### 5.2.2 Tolak Ukur Eksternal

Tolak ukur eksternal digunakan untuk membandingkan operasi perusahaan dengan organisasi lainnya, khususnya dalam mengembangkan pengurangan biaya dan rekomendasi arus tunai positif, dan mencakup jenis-jenis pembandingan berikut :

- *Standar yang penuh persaingan.* Tampak ke luar untuk mengidentifikasi bagaimana pesaing langsung lainnya melakukan. Pembandingan kompetitif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing perusahaan dan berguna dalam menentukan strategi persaingannya yang sukses. Hal ini juga dapat membantu memprioritaskan bidang-bidang spesifik untuk perbaikan seperti pelayanan pelanggan, mengoperasikan efisiensi, data biaya, hasil kinerja, dan sebagainya
- *Tolak ukur industri.* Melampaui perbandingan tipikal satu-ke-satu dari pembandingan kompetitif, industri benchmark mencoba untuk mengidentifikasi tren, inovasi, dan ide-ide baru dalam seluruh industri. Identifikasi tersebut dapat membantu untuk menetapkan kriteria kinerja yang lebih baik, tetapi mungkin tidak menyebabkan terobosan persaingan, karena yang lain dalam industri mungkin akan melalui proses pembandingan yang sama.
- *Standar terbaik dalam levelnya.* Tampak di seluruh industri untuk mengidentifikasi baru, praktek inovatif, terlepas dari sumbernya. Pencarian untuk praktik terbaik ini harus menjadi tujuan utama proses tolak ukur. Itu mendukung perbaikan yang berkelanjutan, peningkatan tingkat kinerja, dan pergerakan menuju praktik terbaik, dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan dalam semua bidang operasi perusahaan.



### 5.2.3 Perbandingan perbandingan Internal

Dalam melakukan studi benchmarking internal sebagai bagian dari analisis kostreduksi manajemen tunai, ada sejumlah landasan untuk dibandingkan dengan praktik-praktik saat ini, seperti:

- Perbandingan antara orang yang melakukan fungsi yang sama dalam unit kerja yang sama
- Membandingkan antara satuan kerja yang berbeda dalam perusahaan yang melakukan fungsi yang sama
- Perbandingan dengan standar standar yang dipublikasikan
- Perbandingan dengan tes sikap masuk akal

Dalam menganalisis kondisi saat ini, perusahaan harus menyadari kondisi apa yang diharapkan untuk memenuhi tujuan dan tujuan organisasi. Dalam menentukan ukuran yang tepat untuk perbandingan dengan kegiatan tertentu, perusahaan dapat meninjau bidang-bidang seperti undang-undang dan hukum yang relevan, kontrak yang sudah ada, laporan kebijakan, peraturan internal dan prosedur, hubungan internal dan otoritas, standar, jadwal, rencana dan anggaran, asas-asas manajemen dan administrasi yang baik, dan seterusnya. Dalam menentukan standar yang benar untuk fungsi spesifik, perusahaan harus menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut mengenai kegiatan:

- Apa yang hendaknya dilakukan?
- Hal itu diukur dari apa?
- Apa prosedur atau praktek standar?
- Apakah itu suatu prosedur resmi atau praktek tidak resmi?

Hal ini menghasilkan perbandingan antara apa yang seharusnya menjadi patokan — standar yang benar. Dalam mengevaluasi praktik operasi, seseorang hendaknya menyadari bahwa prosedur adalah metode resmi untuk melakukan sesuatu, biasanya didokumentasikan secara tertulis dan diresepkan oleh manajemen. Praktek adalah cara aktual bahwa kegiatan kerja dilakukan dan jarang didokumentasikan dalam bentuk tertulis. Pertanyaan yang hendaknya diajukan oleh tim analisis mencakup yang berikut:

- *Orang*
  - Siapa yang terlibat? Dan kenapa?
    - Jumlah orang
    - Jumlah
    - Seberapa teratur dan dikelola
    - Kebutuhan sumber daya personel saat ini
  - Apakah semua personil diperlukan?
    - Alasan-alasan untuk terlibat
    - Apa yang mereka lakukan?
    - Nilai atau non-nilai ditambahkan
    - Operasi atau tugas penting
    - Keahlian khusus
  - Siapa yang bertanggung jawab atas hasil?

- Hierarkis piramida: power and control
- Berorientasi manajemen: tinjauan dan mengulang
- Karyawan self-motivated perilaku disiplin ... delegasi otoritas untuk tingkat operasional terendah, pembangunan empire: Kerja terus tapi alasan tidak berlaku
- *Prosedur*
  - Mengapa tugas dilakukan? (misalnya, "itu selalu dilakukan dengan cara ini")
  - Perlu atau tidak perlu? (misalnya, "itulah cara kita melakukannya")
  - Menambah nilai bagi pelanggan? (internal versus eksternal)
  - Birokrasi yang tidak perlu? (misalnya, hierarki yang tidak efisien)
  - Prosedur yang tidak efisien, tidak efisien, atau tidak perlu?
  - Apa yang dilakukan setiap orang dan mengapa mereka melakukannya? (yayasan untuk perbaikan internal)
  - Apa saja berkas atau kelompok nilai dan prosedur serta kegiatan yang tidak bernilai?

Manfaat dari menggunakan perbandingan internal dan identifikasi praktik terbaik mencakup yang berikut:

- Mendefinisikan proses dan aktivitas yang ada — menetapkan dasar dari kinerja yang dapat diterima (membantu memicu upaya perbaikan yang berkesinambungan)
- Mengidentifikasi kesenjangan dalam kinerja internal yang serupa (memberikan gambaran yang jelas tentang masalah organisasi)
- Membuat semua operasi internal mencapai tingkat performa tertinggi (dalam batas yang ada)
- Mengenali bidang-bidang perbaikan internal tanpa harus berada di luar organisasi
- Menetapkan standar untuk umum Latihan dan prosedur (mengatasi sindrom "tidak diciptakan di sini")
- Membuka jalur komunikasi di dalam organisasi (memfokuskan sumber pada masalah yang berdampak pada lebih dari satu area).
- Organisasi lembaga — komitmen yang besar terhadap konsep-konsep perbandingan internal (memunculkan kembali masalah-masalah yang dihadapi perusahaan)
- Membangun dasar untuk perbandingan eksternal (memastikan hasil yang lebih besar ketika penanda eksternal dilakukan)
- Memprioritaskan bidang-bidang kritis untuk peluang perbandingan
- Mengidentifikasi dan mengklasifikasi driver kinerja utama

### ***"TEMUKAN DAN TIRU PARA PRAKTISI PREMIER"***

#### **5.2.4 Tolak Ukur Internal**

Contoh acuan internal yang dapat digunakan untuk tujuan-tujuan perbandingan seperti itu mencakup yang berikut:

- Laporan kebijakan Internal kepada organisasi

- Undang-undang, hukum, dan peraturan
- Pengaturan kontrak
- Pendanaan pengaturan
- Rencana organisasi dan departemen
- Anggaran, jadwal, dan rencana detail
- Dikembangkan oleh tim Benchmarking Internal
- Statistik kinerja Internal: oleh individu atau unit kerja
- Kinerja organisasi yang sama
- Industri atau statistik yang terkait secara fungsional
- Kinerja masa lalu dan sekarang
- Rekayasa standar
- Analisis atau studi
- Hasil penilaian tim yang memberikan standar
- Praktek bisnis yang sehat
- Akal sehat bisnis yang sehat

Contoh langkah kinerja acuan internal ditampilkan dalam Tabel 5.1; Standar kuantitatif ditunjukkan dalam Tabel 5.2; Tolak ukur kualitatif diperlihatkan dalam Tabel 5.3; Dan ukuran tolak ukur contoh berdasarkan fungsi ditampilkan dalam Tabel 5.4.

**Tabel 5.1** Contoh pada langkah performa

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan organisasi</li> <li>• Kebijakan perusahaan</li> <li>• Manajemen, keterampilan, dan kemampuan karyawan</li> <li>• Pembatasan pasar (misalnya, harga, kualitas)</li> <li>• Teknologi (misalnya, tinggi, rendah, inovatif)</li> <li>• Struktur organisasi</li> <li>• Filsafat manajemen</li> <li>• Kebudayaan organisasi</li> <li>• Jenis struktur</li> <li>• Produk tunggal/variasi</li> <li>• Lokasi/jumlah fasilitas</li> <li>• Pola komunikasi (turun/turun/pola komunikasi horisontal)</li> <li>• Kontrol elemen (misalnya, pusat komunikasi yang kuat versus pendelegasian)</li> <li>• Perilaku pekerjaan dan ekspektasi</li> <li>• Penilaian dan sistem nilai</li> <li>• Pelaksanaan, orientasi, pelatihan, evaluasi, dan kriteria promosi</li> <li>• Pergantian atau kurangnya dari ketentuan</li> <li>• Penetapan wewenang dan tanggung jawab</li> <li>• Penumpukan tanggung jawab dan fungsi pekerjaan</li> <li>• Penekanan pada ekonomi, efisiensi, Dan efektivitas</li> </ul> |
|--|

- Kualitas dan penggunaan sistem informasi

**Tabel 5.2** Tolak ukur kuantitatif

**Produktivitas :**

- Produktivitas/jumlah karyawan
- Biaya per unit baik yang diproduksi
- Total produktivitas/biaya Total
- Perintah diproses per jam oleh karyawan
- Perintah dikirim per jam oleh karyawan
- Kenaikan/penurunan dalam persediaan dengan barang
- Daftar omset inventaris

**Kualitas:**

- Jumlah barang bagus /scrap
- Jumlah dan biaya rework
- Jumlah dan biaya pemeriksaan mutu
- Jumlah vendor menolak
- Jumlah pelanggan kembali/keluhan
- Klaim jaminan
- Laba dan tunjangan
- Unit baik yang diproduksi/bahan di
- Komponen yang tersedia
- Pengiriman yang tepat waktu
- Keakuratan penjualan

**Ketepatan waktu :**

- Waktu pengiriman Waktu desain: waktu pengiriman pelanggan untuk menyelesaikan
- Produksi waktu
- Pembelian untuk vendor waktu pengiriman
- Waktu pengiriman
- Jumlah pesanan akhir
- Jumlah pengiriman akhir
- Jumlah pesanan: nomor dan waktu
- Inspeksi: nomor dan waktu
- Waktu tidak produktif
- Waktu pemrosesan

**Akunting:**

- Jumlah barang: faktur, pembayaran, kartu waktu pembayaran

- Jumlah pembayaran dalam waktu pengiriman
- Jumlah pembayaran dalam istilah
- Akurasi pemroses
- Jumlah rekening hutang
- Jumlah rekening yang diterima
- Statistik produktivitas karyawan
- Statistik waktu dan keakuratan laporan

**Tabel 5.3** Tolak Ukur Kualitatif

Produk/Jasa :

- Jumlah produk/jasa
- Jumlah kegiatan/bergerak
- Jumlah total bagian/kegiatan
- Jumlah opsi
- Jumlah produk/jasa yang diproduksi: oleh unit, peralatan, lokasi
- Jumlah stok
- Jumlah penundaan/waktu yang dijanjikan perubahan

Fasilitas/Kapasitas :

- Jumlah unit kerja
- Jumlah personil
- Nomor dan lokasi pecahan botol
- Jumlah perubahan
- Jumlah perawatan preventif
- Jumlah pemeriksaan kontrol kualitas

Kepuasan Pelanggan :

- Jumlah pengulangan bisnis
- Kepuasan: dengan apa?
- Kinerja aktual versus janji
- Referensi untuk orang lain
- Persepsi: kualitas, harga, kemudahan penggunaan, fitur

Pemasaran/Penjualan :

- Jumlah penjualan
- Jumlah usaha pemasaran
- Peningkatan dalam penjualan: jumlah, laba, oleh pelanggan, oleh penjual
- Dukungan pelanggan yang disediakan
- Jumlah fleksibilitas
- Tarif kesuksesan produk

- Jumlah pelanggan yang ada
- Jumlah dan penjualan kepada pelanggan baru

Proses :

- Waktu untuk memproses perintah • jumlah kontak per urutan yang diisi
- Jumlah kesalahan
- Waktu untuk mendapatkan perintah ke dalam produksi
- Waktu untuk memproses penagihan
- Statistik pengumpulan
- Jumlah pesanan dalam backlog
- Jumlah backlog pernah terwujud

**Tabel 5.4** Contoh Tolak ukur berdasarkan fungsi

Perkiraan penjualan :

1. Perkiraan ke aktual: Total, oleh pelanggan, oleh wiraniaga, oleh produk
2. Perkiraan untuk perintah pelanggan yang sebenarnya
3. Tahun ini sampai tahun lalu
4. Laporan kehilangan pesanan
5. Nomor, tipe, hasil

Urutan Order Penjualan :

1. Penjualan urutan ke produksi: waktu diproses
2. Rata-rata waktu di Backlog
3. Reduksi dalam Backlog: saat ini, dibandingkan dengan masa lalu.
4. Statistik Backlog: konversi ke perintah nyata/perintah hilang

Order Manufaktur:

1. Waktu pemrosesan rata-rata: penerimaan pesanan penjualan untuk MO
2. Ketepatan waktu ke dalam produksi: Per jadwal, produksi siap
3. Ketepatan waktu dari awal: materi tepat waktu, produksi mulai
4. Gerakan melalui WIP: waktu, waktu antrian, waktu bergerak
5. Perbandingan dengan standar: materi, tenaga kerja, rongsokan, penolakan, Rework
6. Kontrol kualitas: jumlah pemeriksaan, menolak
7. Diterima, personil, waktu, proses
8. Pengiriman: proses, ketepatan waktu, metode, biaya
9. Pengiriman: tepat waktu, kepuasan pelanggan, barang-barang yang dikembalikan

Inventaris :

1. Bahan untuk: jumlah JIT, dengan jumlah menurun
2. Memaksimalkan mungkin, jadwal melawan yang sebenarnya, % JIT
3. Selesai tepat waktu, dikirim langsung, jumlah

4. Catatan: fisik ke catatan, jenis Data/ laporan
5. Statistik: omset, usang, tidak akurat

Pembelian :

1. Tipe proses: langsung, beli pesanan, EDT, selimut
2. POs, personel, vendor
3. Jadwal: humas ke PO, PO ke Vendor
4. Nomor, oleh personil, negosiasi
5. Statistik Vendor: harga, kualitas, ketepatan waktu, Data pembelian
6. Mempercepat: pembelian terbuka, waktu/biaya, pengiriman akhir

Teknik :

1. Bill of Materials: akurasi, jumlah perubahan
2. Spesifikasi: akurasi, jumlah spesifikasi
3. Ketepatan waktu: produk baru, ubah perintah
4. Biaya: desain baru, mengubah perintah, pemeliharaan

Penagihan, Rekening penerimaan, dan koleksi :

1. Waktu, akurasi, proses, biaya
2. Metode persiapan: Manual, EDP, EDT
3. Waktu penagihan: persiapan/surat/tanda terima oleh pelanggan
4. Nomor, waktu Per tagihan, staf versus manajer
5. Kolekte: hari yang luar biasa, biaya Per dolar dikumpulkan
6. Hutang yang buruk: untuk penjualan, jumlah
7. Penerimaan tunai: proses, waktu untuk deposito, rata-rata hari
8. Kredit: proses, persetujuan, lebih/di bawah batas
9. Faktur laporan kembali: alamat buruk, ketidakakuratan

Rekening Pembayaran :

1. Proses: gaji langsung, EDT, EDP, Manual
2. Pembayaran: jumlah, ketepatan waktu, keakuratan/kesalahan
3. Biaya: Per pembayaran, personel, distribusi/pengiriman
4. Kesalahan pembayaran: nomor, biaya
5. Diskon: diambil, hilang, biaya

Akunting/Keuangan :

1. Proses: metode, Internal/External, frekuensi, distribusi
2. Galat proses: nomor, ketik, biaya, metode koreksi
3. Manfaat karyawan: nomor, tipe, biaya
4. Pelaporan: frekuensi, Media, akurasi, ketepatan waktu
5. Biaya: Per karyawan, Per cek

**Penggajian :**

1. Pelaporan: laporan terlambat, kesalahan dalam laporan, tidak diperlukan
2. Audit luar: biaya, ketepatan waktu, kesalahan ditemukan, manfaat
3. Kesalahan: proses, personil, biaya untuk memperbaiki
4. Galat entri Data: nomor /% menurut aplikasi
5. Entri jurnal: EDP, Manual, nomor, mengoreksi entri
6. Biaya: Per transaksi entri pembukuan/jurnal

**Personil :**

1. Jumlah personil, fungsi
2. Biaya: departemen, Per karyawan, Per fungsi
3. Pemrosesan: di rumah/di luar, tingkat penyertaan
4. Statistik hasil: penggunaan, pelatihan, orientasi, pengeluaran
5. Manfaat karyawan: tipe/nomor, administrasi

**5.2.5 Struktur Organisasi dan Peranan Manajemen**

Secara teoritis, organisasi ditempatkan bersama sehingga entitas dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih efisien, dan sehingga pemilik dan/atau manajemen atas dapat menggandakan efektivitasnya — yaitu, memaksimalkan hasil yang diinginkan. Pengorganisasian dimaksudkan sebagai proses yang membantu agar sebuah perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik. Namun, bagi banyak organisasi itu telah menjadi proses menghalangi yang mahal. Sebagai bagian dari analisis pengurangan biayanya, perusahaan harus memastikan apakah perusahaan ini terorganisir dengan baik atau apakah organisasi yang tidak pantas adalah penyebab masalahnya dan faktor sebab dalam biaya yang berlebihan.

Pengawasan organisasi yang memadai menuntut agar semua karyawan mengetahui dengan jelas apa peran dan fungsi mereka dalam organisasi, dan dengan tepat wewenang dan tanggung jawab apa yang telah diberikan. Hal itu juga menuntut keterpisahan tugas yang sepatutnya sehingga orang yang sama tidak diberi tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas dan melaporkan bagaimana tugas itu telah dilaksanakan.

**“TERKADANG LEBIH MUDAH MENYALAHKAN SESEORANG DARIPADA MELAKUKAN HAL YANG BENAR”**

Mereka yang pernah menjadi manajer tahu bahwa biasanya lebih mudah untuk sekadar melakukan suatu tugas daripada meluangkan waktu yang diperlukan untuk memastikan orang yang kepadanya mereka memiliki tugas itu telah melakukannya dengan benar. Alasan utama untuk meminta orang-orang melaporkan kepada seorang manajer adalah untuk lebih efektif mencapai misi, tujuan, dan tujuan organisasi. Akan tetapi, dalam banyak kasus, yang menjadi alasan mengapa organisasi itu sendiri, bukan pencapaian hasil,



melainkan pelaksananya. Mengorganisasi, mengorganisasi kembali, dan mengimplementasikan panaceas organisasi terbaru (seperti pengelolaan dan standar kualitas total) menjadi tujuan mereka — seolah-olah struktur organisasi yang menyebabkan masalah. Sering kali, jenis organisasi bukanlah penyebab masalahnya; Lebih mudah mengocok orang daripada melakukan hal yang benar.

Jadi mengapa organisasi di sektor swasta dan publik menempatkan begitu banyak penekanan pada struktur organisasi operasi mereka? Sering kali, jawabannya adalah selalu seperti ini. Gagasannya adalah bahwa jika orang tidak dituntut untuk melaporkan kepada orang lain, mereka tidak akan tahu apa yang harus dilakukan — dan bagaimana mereka dapat dipercaya untuk melakukan pekerjaan mereka tanpa orang lain untuk mengawasi mereka? Praktik yang sering dilakukan adalah mengapalkan orang-orang tanpa memerlukan tanggung jawab individu. Sering kali, masalah sebenarnya adalah manajemen keuangan yang tidak efektif — dan alih-alih mengakui itu, konsultan manajemen dipanggil untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan manajemen sejak awal

Jawaban nyata untuk mengapa organisasi harus mengorganisasi adalah agar mereka dapat mencapai hasil yang diinginkan (menjadi paling efektif) dengan cara yang paling ekonomis (dengan menggunakan sumber daya yang terbatas secara optimal) menggunakan metode operasi terbaik yang tersedia (menjadi paling efisien). Secara teori, tujuan struktur organisasi dan manajemen hendaknya sama, dan masing-masing hendaknya mendukung yang lain dalam upaya untuk membuat organisasi berhasil. Bahwa hal ini tidak terjadi jelas oleh apa yang terjadi di banyak organisasi, baik besar maupun kecil hari ini: perampangan, reengineering, pemecatan, pemotongan biaya, manajemen kualitas total, dan sebagainya.

Daripada menggunakan salah satu dari mukjizat manajemen baru ini, mengharapkan perbaikan jangka pendek dan cepat yang sering kali menghasilkan masalah jangka panjang, mungkin sudah waktunya untuk kembali ke dasar-dasar organisasi dimana semua yang bekerja untuk organisasi bertanggung jawab atas bagian mereka dari keberhasilan atau kegagalan organisasi.

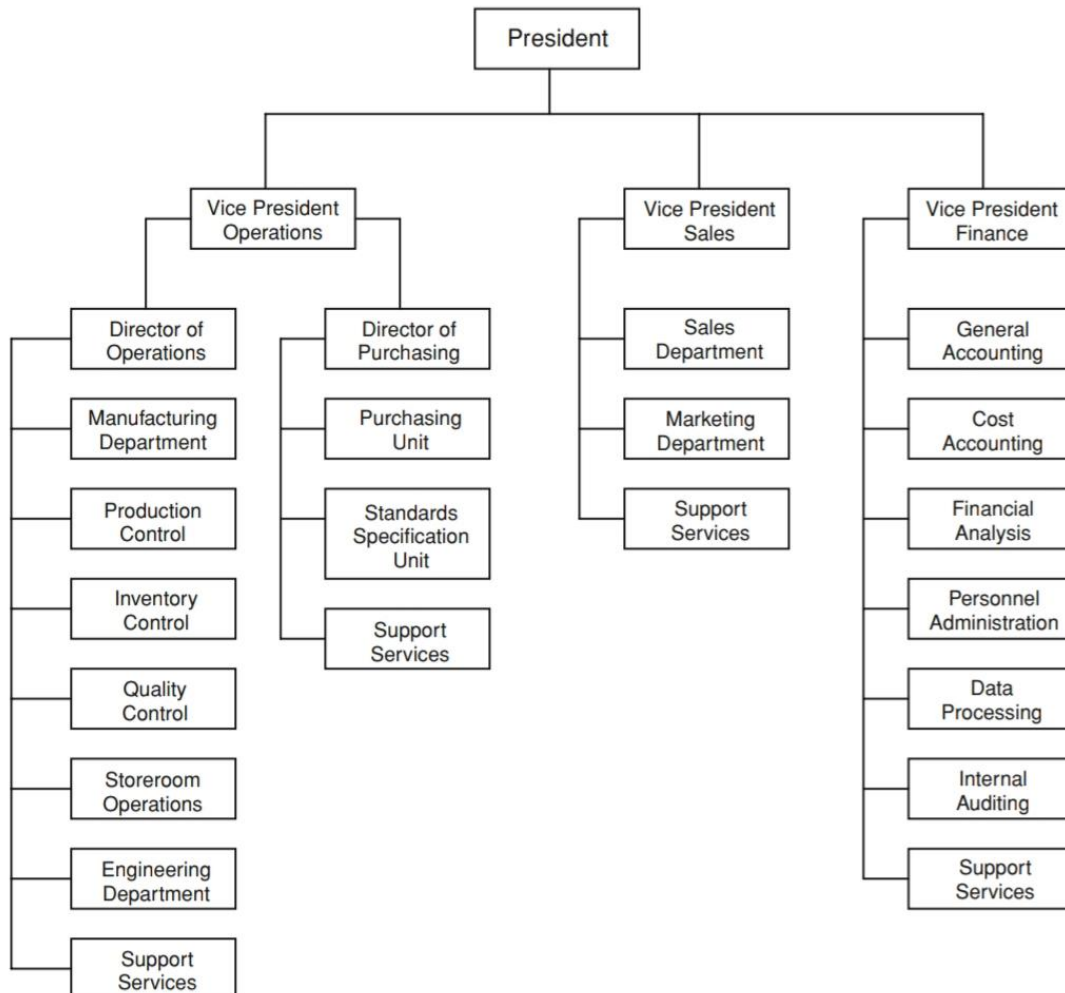
Struktur organisasi adalah alat yang seharusnya memungkinkan organisasi untuk menjalankan bisnisnya dengan cara yang diinginkan. Tujuan manajemen dan struktur organisasi sama, yaitu menggunakan sumber daya terbatas yang dipercayakan kepada mereka untuk mencapai hasil yang disepakati menggunakan metode operasi yang paling efisien. Jika sebuah bisnis menggunakan prinsip ini ketika menempatkan organisasi bersama dan membuat manajer dan karyawan lain bertanggung jawab atas hasil mereka, itu akan menghindari banyak perangkat saat ini dari struktur organisasi yang tidak wieldy.

### **“TANYAKAN BAGAIMANA SEBUAH ORGANISASI MENGORGANISASIKAN DIRINYA UNTUK MENCAPAI HASIL YANG MAKSIMAL”**

*Contoh struktur organisasi*

Gambar 5.1 menggambarkan representasi bagan organisasi tingkat atas, secara grafis menunjukkan hubungan pelaporan dari presiden turun melalui tingkat departemen. Struktur

yang khas ini akan cocok dengan banyak organisasi. Hal ini didasarkan pada konsep piramida hirarki di mana kekuatan utama dimulai dari atas dan didelegasikan ke bawah melalui piramida. Tujuannya adalah perintah dan kontrol — mempertahankan kontrol dalam organisasi melalui rantai komando, menuntut kepatuhan dari setiap tingkat organisasi yang dilaporkan ke tingkat yang lebih tinggi.



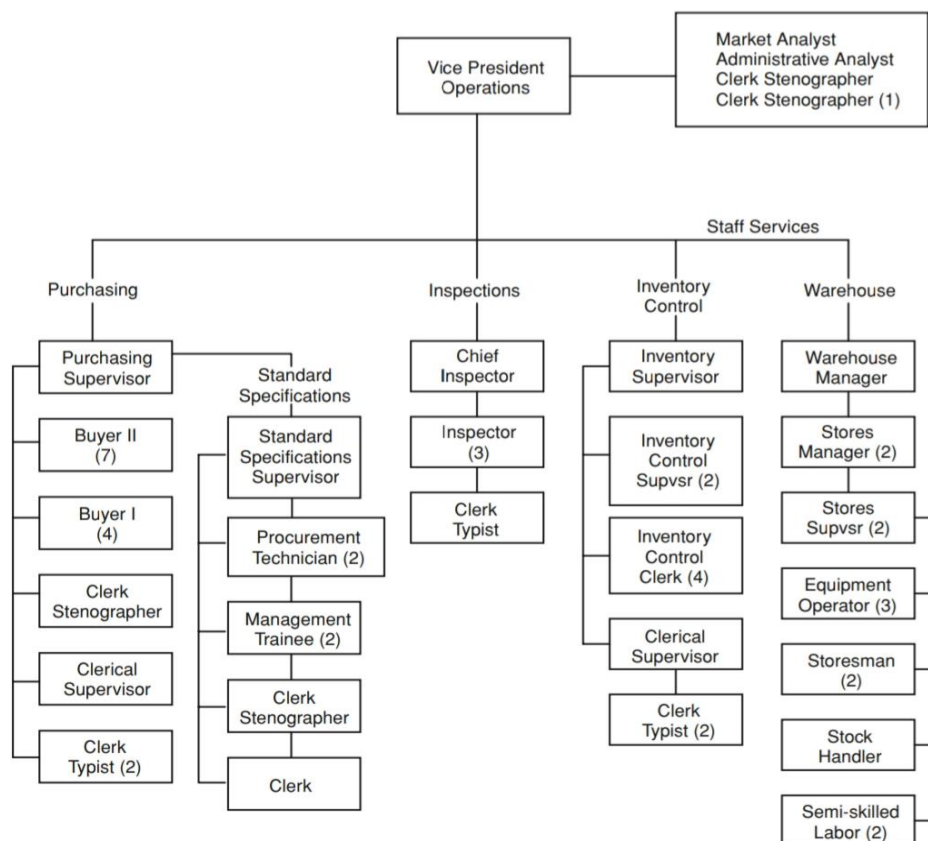
**Gambar 5.1** Top Level Organisasi Chart

Sampai hari ini, banyak organisasi bisnis masih berfungsi dengan cara ini, dengan tujuan agar hierarki organisasi berada di kepolisian dan mengendalikan orang-orang yang melapor kepada mereka untuk memastikan mereka melakukan pekerjaan mereka.

Struktur juga dibentuk dengan pesan intrinsik bahwa mereka yang dalam posisi yang lebih tinggi pada bagan mengetahui lebih banyak. Oleh karena itu, sebagian besar waktu mereka dihabiskan untuk meninjau pekerjaan orang-orang di bawah mereka dan kemudian meminta mereka di bawah mereka mengulanginya sehingga terlihat lebih seperti apa yang manajer akan lakukan. Jika kebijakan dan kontrol ini ada, tinjauan dan proses pengulangan, yang membuat banyak pengawas dan manajer berlebihan (yang tidak memiliki nilai tambah) organisasi overhead, dan sering kali lebih hambatan daripada bantuan. Jika proses yang ditambahkan tanpa nilai ini dihilangkan, pengelolaan dibatasi secara ketat pada kebutuhan,

dan organisasi menciptakan suasana yang mendorong motivasi perilaku karyawan yang disiplin diri. Kemudian banyak lapisan organisasi dan biaya yang tidak perlu dapat dihilangkan. Tampilan di gambar 5.1 dapat menimbulkan banyak pertanyaan dan mengungkapkan bidang-bidang untuk tinjauan yang berhubungan dengan menjadikan organisasi ini lebih efektif dan efisien dan, sebagai hasilnya, lebih ekonomis. Berikut ini adalah bidang-bidang yang dapat dipertimbangkan:

- Kebutuhan untuk wakil presiden dan fungsi mereka yang sebenarnya
- Jumlah fungsi yang melaporkan kepada wakil presiden operasional dan struktur kontrol yang terkait
- Jumlah tingkat departemen dan kerusakan dalam bidang manufaktur dan keuangan
- departemen atau unit mana yang diperlukan, dapat digabungkan, dapat dihilangkan, dapat diberikan secara lebih ekonomi dengan cara lain, dan seterusnya
- Pelaporan hubungan di seluruh organisasi, seperti antara presiden dan wakil presiden, wakil presiden dan direktur/kepala departemen, dan seterusnya
- Tingkat manajemen/departemen yang menambahkan nilai, sebagai lawan kebijakan dan kontrol, Meninjau dan mengulangi prosedur
- Kemampuan personel secara umum untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dalam mode disiplin diri yang termotivasi tanpa kebutuhan pengawasan atau manajemen yang ketat
- Tujuan pelayanan dukungan untuk setiap cabang dan fungsi-fungsi yang terkait



**Gambar 5.2** Kerusakan lebih lanjut dari daerah fungsional yang dilaporkan ke wakil presiden operasional

Tinjauan ulang bagan organisasi ini, dengan perhatian khusus pada fungsi pembelian, mengungkapkan beberapa bidang untuk tinjauan lebih lanjut, seperti:

- Mengapa departemen pembelian melaporkan kepada wakil presiden operasional?
- Apa fungsi, tanggung jawab, dan wewenang staf berfungsi seperti analis pasar dan analis administrasi?
- Mengapa dua penulis stenografer langsung melapor kepada wakil presiden operasional? Apa yang mereka lakukan?
- Apa fungsi dan wewenang penyelia pembelian? (catatan: posisi ini terdaftar sebagai direktur pembelian pada bagan organisasi tingkat atas).
- Apa fungsi dan apa yang digunakan dalam departemen pembelian?
- Apa perbedaan antara pembeli II dan pembeli saya?
- Apakah semua pembeli diperlukan berdasarkan pembagian beban kerja?
- Apa fungsi penulis stenograf dan apa bedanya dengan pengawas dan juru tulis yang bekerja di bidang administrasi?
- Apa yang dilakukan pengawas administrasi, dan apakah perlu mengawasi kedua juru tulis?
- Apa fungsi dua juru tulis juru tulis, dan apakah beban kerjanya cocok?
- Apa fungsi Unit spesifikasi standar? Apakah perlu sejauh ini atau sama sekali? Dapatkah fungsi-fungsinya dihilangkan atau dioutsourced?
- Apakah anggota tubuh pelengkap dalam spesifikasi standar Unit yang sesuai dengan pekerjaan yang sekarang dibutuhkan?
- Apa fungsi spesifik dari perincian standar personel Unit, dan apakah itu perlu?
- Haruskah unit-unit lain seperti pemeriksaan, pengendalian inventaris, dan gudang melaporkan kepada orang yang sama, wakil presiden operasional, sebagai fungsi pembelian? Sejauh mana fungsi-fungsi ini diperlukan?

***Contoh perencanaan Program kerja organisasi fase***

Berikut adalah langkah-langkah kerja yang dapat dipertimbangkan dalam analisis pengurangan biaya sehubungan dengan struktur organisasi untuk organisasi yang diwakili dalam gambar 5.1 dan 5.2:

1. Amankan atau persiapkan bagan organisasi dengan deskripsi dari fungsi spesifik setiap departemen dan unit kerja.
2. Tentukan hubungan pelaporan formal dan informal dari atas ke bawah, bawah ke atas, dan lintas garis fungsional.
3. Analisis operasi aktual untuk menentukan apakah pelaporan seperti itu patut sehubungan dengan bagaimana organisasi benar-benar berfungsi dan apakah hal itu mengakibatkan keprihatinan dan masalah operasional.
4. Analisislah setiap fungsi unit kerja untuk menentukan apakah fungsi itu cocok.
5. Dokumentasikan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan. Dapatkan salinan dari deskripsi pekerjaan yang telah ada atau persiapkan mereka melalui penggunaan pengguna yang disediakan data seperti kuesioner tanggung jawab pekerjaan.

6. Wawancarai presiden, wakil presiden, manajer dan pengawas, dan setiap karyawan, untuk memvalidasi fungsi-fungsi mereka.
7. Amati pekerjaan nyata yang sedang dilakukan untuk menentukan perlunya semua tugas dan tanggung jawab.
8. Dapatkan atau persiapkan kebijakan dan prosedur perusahaan yang berkaitan dengan setiap fungsi yang sedang diperiksa.
9. Pastikan bahwa hubungan otoritas dan tanggung jawab jelas didefinisikan dan dipahami oleh semua personil.
10. Pastikan bahwa semua karyawan mengetahui wewenang dan tanggung jawab mereka yang didelegasikan; Pastikan bahwa tanggung jawab layak untuk func dan tidak tumpang tindih atau menduplikasikan area lain.
11. Carilah fungsi dan individu yang tidak menyediakan layanan tambahan nilai atau yang tidak ekonomis. Contoh dapat mengisolasi, pengirim, pengontrol, hierarki unwiely yang ditandai dengan kebijakan dan kontrol, dan manajemen/pengawasan yang menghalangi jalan.
12. Penetapan tugas, orientasi, pelatihan, evaluasi, promosi, dan praktik memecat karyawan.
13. Mempertanyakan praktik tidak efisien seperti pengelolaan dan pengendalian, redoing karyawan, tidak pantas mengikuti kebijakan, dan seterusnya.
14. Memastikan tingkat perilaku disiplin motivasi diri.

### ***Pembangunan Organisasi***

Tampaknya ada tren terhadap empire building dan kekuasaan dan kontrol yang datang dengan itu. Bahkan dengan pergerakan saat ini terhadap perampingan, restrukturasi, restrukturisasi, dan seterusnya, dengan penekanan pada mendapatkan dengan lebih sedikit orang, mereka yang berkuasa berusaha untuk mempertahankan kerajaan yang terdiri dari jumlah orang yang tidak perlu. Meskipun mereka cukup setuju tentang memotong kerajaan orang lain, ada cukup perlawanan ketika datang untuk mengurangi ukuran rumah mereka sendiri. Dalam banyak kasus, bahkan dengan pengobatan cepat dan jangka pendek untuk pengurangan staf, masih ada individu dan lapisan hierarki organisasi yang tidak perlu (sebagian, atau secara keseluruhan). Adalah benar-benar penting untuk belajar bagaimana membangun organisasi dan merawatnya dengan benar setiap saat, menggunakan teknik yang benar untuk berbagai situasi

Membuat karyawan bertanggung jawab untuk memenuhi harapan dan hasil, melalui motivasi perilaku disiplin diri dan sistem pemantauan yang efektif, menghilangkan kebutuhan untuk staf manajemen dan pengawas yang ada terutama untuk polisi dan karyawan individu. Penggunaan sistem operasi yang masuk akal bagi karyawan yang menggunakannya (yang seharusnya memiliki masukan dalam mengembangkan sistem ini), dalam suasana kerja sama, akan meningkatkan produktivitas sampai tingkat yang dibutuhkan lebih sedikit karyawan secara keseluruhan. Caranya adalah dengan tidak menambah personel yang tidak perlu seraya organisasi bertumbuh, sehingga tidak pernah dalam posisi untuk mengurangi kegiatan secara drastis. Sering kali, orang-orang dihukum, dipecat untuk sesuatu di luar kendali mereka.

Banyak teknik untuk membangun struktur organisasi tidak bergantung pada model khas militer bawah ke atas, yang didasarkan pada kebijakan dan pengendalian mereka yang melapor ke setiap tingkat yang lebih tinggi, yang digunakan oleh sebagian besar organisasi dewasa ini. Ini mencakup pengelolaan partisipatif, manajemen bersama, manajemen tim, perilaku disiplin diri yang bermotivasi (bukan manajer), pelatihan dan dukungan fasilitatif, dan sebagainya. Tidak ada jawaban yang benar untuk semua situasi — adalah penting untuk belajar menggunakan kombinasi teknik-teknik ini sesuai dengan situasi tertentu. Tekankan mengontrol biaya dan hasil, bukan orang.

**Contoh pengurangan biaya organisasi**

Berikut adalah contoh tentang bagaimana menganalisis organisasi dan biaya personal serta biaya terkait dapat mengurangi dan mengurangi fungsi yang tidak perlu, mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, dan berkontribusi pada arus tunai positif. Sebagai bagian dari analisis pengurangan biaya perusahaan, tim analisis meninjau ulang operasi manufaktur dan menemukan prosedur manufaktur yang tidak efisien, dengan berkurangnya produktivitas, inventaris di luar kendali, karyawan produksi mendapatkan dalam cara satu sama lain, peningkatan jumlah ditolak dan rework, lebih dari 20 persen lembur untuk pekerja produksi, dan catatan pengiriman tepat waktu kurang dari 40 persen. Selain itu, prosedur produksi yang sekarang ini menghasilkan personel yang berlebihan dan metode yang tidak efisien, yang menelan biaya lebih dari 1 juta dolar as per tahun untuk pengeluaran yang tidak perlu. Tim analisis memperkirakan bahwa perusahaan dapat menghemat lebih dari \$900.000 dalam biaya personel tahunan saja seperti yang ditunjukkan di Tabel 5.3 dengan menerapkan prosedur operasi yang lebih efisien.

**Tabel 5.3** Jadwal Pada Bentuk Sekarang Dan Tujuan Biaya Personal

Prosedur pengurangan biaya							
Kondisi sekarang			Kondisi yang diusulkan			Simpanan	
#	Posisi	\$	#	Posisi	\$	#	\$
1	VP-Produksi	74.000	1	Manajer penanaman	36.000	0	38.000
6	Foreperson	144.000	0	Kosong	0	6	144.000
6	Tim Leader	132.000	3	Trainer	66.000	3	66.000
36	Produksi	576.000	28	Produksi	448.000	8	128.000
5	Perbaikan	120.000	1	Perbaikan	24.000	4	96.000
4	Bagian packing	52.000	4	Bagian Packing	52.000	0	0
3	Penerima	30.000	1	Penerima	10.000	2	20.000
1	Manajer Inv.Con	18.000	1	Manajer Inv.Con	18.000	0	0
1	Manajer QC	26.000	0	Kosong	0	1	26.00
6	Kepala QC	132.000	4	Ketua QC	88.000	2	44.000

2	Administrasi QC	32.000	0	Kosong	0	2	32.000
71		1.336.000	43		742.000	28	594.000
Lembur (tim leader dan produksi ) @ 20%							
		141.600			0		141.000
		1.447.600			742.000		735.600
Batas Keuntungan @32%							
		472.832			237.440		235.392
Total		\$1.950.000			\$979.400		\$970.992
Perkiraan penghematan ini tidak mencakup produktivitas tambahan yang diperoleh melalui rekomendasi ini, yang di perkirakan setidaknya 25% dari tingkat produksi saat ini.							

### ***“ISI BIAYA UNTUK MENINGKATKAN ARUS TUNAI”***

#### **5.2.6 Membandingkan Diri diantara Individu**

Membandingkan orang-orang yang melakukan fungsi serupa (yaitu. , pekerja produksi, insinyur, wiraniaga, personel akuntansi, DLL.) bukanlah ilmu pasti, karena tidak ada fungsi dua individu yang persis sama. Akan tetapi, para peninjau dapat mengidentifikasi praktik yang lebih baik mengenai cara menggunakan keahlian dan cara melakukan pekerjaan dengan orang lain. Pemindehan otomatis tentang cara seseorang melakukan kegiatan kepada orang lain biasanya tidak mudah dilakukan. Misalnya, tinjaulah contoh kasus berikut tentang tim pembandingan internal yang bekerja dengan produsen kotak-kotak khusus kecil.

Pada suatu waktu, bisnis kotak khusus cukup menguntungkan, dengan margin keuntungan bruto 43 persen. Akan tetapi, sekarang persaingan dan metode baru yang lebih murah telah mengurangi margin laba kotor di bawah 20 persen dan menurun. Masih tidak terlalu buruk, tapi menyebabkan alarm. Para pemilik telah meminta tim untuk mencukur produktivitas mereka di bidang manufaktur dan kantor. Mereka telah meningkatkan penjualan ke tingkat yang mereka percaya praktis untuk kemampuan mereka dan telah memotong biaya di mana mereka merasa mereka bisa. Sekarang, mereka percaya bahwa mereka harus meningkatkan produktivitas di semua daerah untuk mengurangi biaya unit, menegosiasikan harga penjualan lebih kompetitif, dan meningkatkan keuntungan hasil.

Tim itu meninjau kembali proses pembuatannya dan mendapati bahwa semua proses dilakukan secara otomatis dan praktis. Fungsi-fungsi itu masih memerlukan intervensi pribadi yang sifatnya mekanis dan dapat diukur (misalnya, ruang penyimpanan, muatan peralatan otomatis, pergerakan dari satu proses ke proses lainnya, melipat, mengepak, mengirimkan, dan lain-lain.). Perusahaan ini memiliki sistem pelaporan yang dirancang cukup baik untuk operasi ini yang memberi tahu produktivitas pengelolaan tanaman oleh karyawan dan membandingkan hasilnya dengan hasil yang melibatkan karyawan yang sama dan standar yang diharapkan. Orang yang menjadi mandor di setiap daerah itu menganalisis laporan tersebut pada pagi berikutnya dan mengambil tindakan perbaikan. Tindakan seperti itu

biasanya terdiri dari memarahi karyawan yang membandingkan buruk dengan orang lain dan/atau standar. Para peninjau melihat sedikit perbaikan (malah, justru sebaliknya) dari "praktek manajemen" ini "Tim peninjau menganalisis kinerja setiap karyawan selama jangka waktu (jumlah barang yang baik yang diproduksi dan jumlah yang ditolak, kerja kembali, dan dikembalikan), yang menghasilkan pola bagi setiap karyawan — yaitu, kisaran produktivitas yang sempit bagi setiap karyawan dan semua karyawan yang bekerja dalam fungsi yang sama. Dengan kata lain, setiap karyawan dan fungsi memiliki standar atau tingkat produksi sendiri.

Yang menarik, seraya produktivitas setiap karyawan meningkat, jumlah yang terbuang juga meningkat. Para peninjau menyimpulkan bahwa setiap karyawan telah mengembangkan kisaran produktivitas yang sempit dalam pengharapan berkualitas, dan bahwa praktik pelaporan dan manajemen saat ini tidak menciptakan perbaikan apa pun. Analisis gaji mengungkapkan perbedaan di antara tarif per jam. Kompensasi didasarkan pada senioritas, terlepas dari tingkat produktivitas kualitas. Tidak ada insentif untuk meningkatkan produktivitas. Faktanya, jumlah unit yang baik yang diproduksi per dolar biaya gaji bergerak terbalik dengan jumlah tahun yang digunakan. Dengan kata lain, karyawan yang lebih baru dan lebih murah lebih produktif upah per dolar daripada karyawan yang lebih tua.

***“TETAPKAN KOMPENSASI BUKAN PADA WAKTU YANG DITENTUKAN,  
TAPI TENTUKAN KOMPENSASI PADA WAKTU YANG DITETAPKAN”***

Sebuah tinjauan fungsi kantor mengungkapkan bahwa tidak ada harapan produktivitas, tidak ada kontrol atas atau laporan hasil, dan tidak ada alat evaluasi yang efektif. Dalam menganalisis bidang-bidang tertentu (misalnya, pembelian, pelayanan pelanggan, personel, teknik, akuntansi, pemrosesan data, dan lain-lain), tim menemukan mereka semua kelebihan staf. Tidak ada cara untuk menentukan hasil, produktivitas relatif, atau biaya perusahaan. Analisis itu juga mengungkapkan bahwa para karyawan yang lebih muda dan/atau lebih baru melakukan sebagian besar pekerjaan, sementara yang lebih tua, karyawan dengan gaji yang "lebih berpengalaman" melakukan sedikit saja yang bisa mereka lakukan. Sebagian besar waktu mereka dihabiskan untuk berbicara kepada satu sama lain dan menyaksikan para karyawan baru bekerja.

Jelas bahwa prosedur saat ini tidak bekerja. Tidak ada insentif nyata untuk meningkatkan produktivitas di pabrik atau kantor — justru sebaliknya. Kompensasi lebih didasarkan pada waktu yang diberikan kepada perusahaan daripada pada waktu yang ditetapkan. Jelas bahwa sistem harus dilaksanakan yang akan lebih baik menghubungkan produktivitas dengan kompensasi. Langkah pertama adalah menerapkan prosedur untuk memastikan bahwa semua karyawan tahu persis apa yang diharapkan dari mereka dan hasil yang akan dicapai. Langkah berikutnya adalah menentukan kompetensi setiap karyawan dan tingkat produktivitas kualitas yang terkait. Tidak ada yang bisa membuat 300 hitter dari 225 hitter melalui harapan dan keinginan - satu harus mulai dengan kemampuan sekarang dan kemudian bekerja pada dasar-dasar.



Kemudian diperlukan untuk mengembangkan metode kompensasi yang menghargai karyawan berdasarkan hasil yang dicapai, dan yang akan adil bagi semua orang. Untuk membuat poin ini, para peninjau memilih tiga karyawan dengan tingkat yang berbeda produktivitas dan kompensasi saat ini, sebagai berikut:

	<i>Produktivitas</i>	<i>Tingkat penjualan</i>
Karyawan A	8 unit per jam	\$12/jam
Karyawan B	10 unit pe jam	\$10/jam
Karyawan C	12 unit per jam	\$8/jam

Anggota manajemen diminta untuk peringkat karyawan ini hanya berdasarkan tingkat produktivitas, dan mereka, tentu saja, menempatkan mereka dalam urutan A, B, C. Ketika mereka diberi tahu bahwa urutannya justru sebaliknya, mereka baru akan mempercayainya setelah data yang sebenarnya diungkapkan. Mereka semua mengangguk dan berkata serempak "itu pasti tanaman, kita tahu kita mengalami kesulitan di sana." Ketika mereka diberi tahu bahwa, tidak, mereka bukan karyawan pabrik melainkan karyawan layanan pelanggan, dan bahwa jumlah tanaman lebih buruk lagi, mereka menjadi diam. Akhirnya, kepala keuangan (CFO) bertanya apa yang dapat dilakukan tentang hal ini. Sebuah rencana tiga langkah direkomendasikan, yang mencakup ekspektasi, kompetensi, dan kompensasi.

Harapan kualitas dikembangkan untuk setiap fungsi di perusahaan, dan kompensasi terkait ditetapkan, berdasarkan tingkat produktivitas yang dicapai (misalnya, 8 unit = \$8/ jam, 10 unit = \$10/ jam, 12 unit = \$12/ jam, dan lain-lain.). Dengan demikian, setiap karyawan mendapat kompensasi berdasarkan hasil yang dicapai, bukan berdasarkan senioritas. Jika si pemilik ingin memberikan kompensasi tambahan selama bertahun-tahun, disarankan agar ini dilakukan secara terpisah dari hasil kompensasi.

Langkah berikutnya adalah melihat kompetensi setiap karyawan dan menentukan bagaimana membuat mereka lebih produktif dan diberi kompensasi yang lebih baik. Disepakati bahwa tingkat terendah saat ini produktivitas dalam setiap fungsi dapat diterima, tetapi hanya untuk tingkat kompensasi yang sepadan. Jika seorang karyawan ingin memperoleh kompensasi tambahan, produktivitas harus ditingkatkan. Dipahami bahwa karyawan tidak akan dapat melakukan ini sendiri atau di bawah sistem kontrol, pelaporan, dan manajemen saat ini. Dua belas juru bicara dan pengawas/manajer digantikan dengan empat gerbong, yang pekerjaannya adalah untuk membantu setiap karyawan terus meningkat. Ketika mereka meningkat dan produktivitas meningkat, karyawan akan diberi kompensasi pada tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Seraya laba secara keseluruhan meningkat dan manajemen menghitung hasil peningkatan produktivita, kompensasi tambahan akan dibagi kepada semua karyawan. Di bawah sistem ini, sejumlah perbaikan dicapai:

- Membuat semua karyawan menjadi wiraswasta , dalam bisnis bagi diri mereka sendiri) bertanggung jawab atas tingkat kompensasi mereka sendiri

- Mengembangkan kerja sama (dan menghilangkan persaingan) di antara karyawan, karena sekarang menjadi bermanfaat bagi semua untuk meningkatkan produktivitas dan keuntungan yang dihasilkan
- Menciptakan suasana perilaku disiplin diri, ditandai dengan tanggung jawab individu, bekerja sama, dan belajar diri sendiri
- Menghilangkan banyak yang disebut foreperson dan staf dengan menggunakan beberapa pelatih untuk menciptakan program peningkatan dan produktivitas yang berkelanjutan daripada stagnation dan biaya yang tidak perlu
- Menghapus praktek kompensasi yang mahal dengan hasil terbalik untuk hasil yang dicapai
- Mengurangi personil secara keseluruhan, karena tingkat staf sekarang menjadi terkait dengan tingkat produktivitas di bidang langsung serta manajemen
- Menggunakan yang lebih tua, Personel berpengalaman (di mana tingkat produktivitas tidak dapat lagi dipertahankan) sebagai pelatih/fasilitator sehingga pengalaman mereka akan secara efektif digunakan

#### **Kriteria Alternatif**

Dalam banyak kasus, tolak ukur internal mungkin tidak tersedia, dan harus dikembangkan. Dengan tidak adanya standar internal yang ada atau standar kriteria untuk mengevaluasi kinerja, tiga pendekatan alternatif tersedia bagi peninjau:

1. Perbandingan analisis
2. Penggunaan statistik pinjaman
3. Ujian sikap masuk akal

### **5.3 ANALISIS KOMPARATIF**

Analisis komparatif adalah teknik yang dapat digunakan, di mana standar internal yang spesifik tidak ada untuk dibandingkan, untuk membandingkan kegiatan tinjauan dengan situasi yang sama dalam perusahaan. Analisis ini dapat diselesaikan dengan dua cara:

1. Kinerja saat ini dapat dibandingkan dengan kinerja masa lalu.
2. Kinerja dapat dibandingkan dengan unit kerja lain yang serupa dalam organisasi.

#### ***“PILIH KINERJA TERBAIK UNTUK MEMBUATNYA MENJADI STANDAR”***

Membandingkan masa lalu dengan masa lalu memiliki keuntungan yang mungkin mengungkap tren dalam pertunjukan. Misalnya, jika biaya untuk panduan prosedur karyawan naik dari tahun ke tahun, orang mungkin mempertanyakan apakah (1) biaya telah meningkat, (2) efisiensi dalam persiapan manual telah meningkat, (3) karyawan diberi jumlah yang lebih besar, atau (4) kualitas material yang lebih baik dan lebih mahal digunakan. Situasi kemudian dapat dianalisis lebih lanjut untuk menentukan dengan tepat mengapa biaya per buku pedoman telah meningkat.

Dalam contoh ini, kriteria yang dengannya kinerja aktual dievaluasi bukanlah bagian dari rencana yang telah ditentukan atau serangkaian standar kinerja yang formal, tetapi hanya

merupakan praktik-praktik yang diikuti pada tahun-tahun sebelumnya. Menggunakan perbandingan tersebut tidak memberikan data yang memadai untuk memberi tahu apakah peningkatan dalam prosedur biaya manual per karyawan itu baik atau buruk, atau apakah biayanya terlalu tinggi. Metode ini memang mengidentifikasi penyebabnya sehingga manajemen dapat menilai kinerja yang terjadi. Meskipun tren bisa dicatat dan diperiksa dengan metode ini, biasanya orang tidak bisa mencapai perbandingan yang berarti terhadap metode atau prosedur alternatif.

Pembandingan dua unit kerja yang terpisah tetapi sama biasanya memberikan kesempatan untuk mengevaluasi pendekatan yang berbeda untuk manajemen operasi. Dengan menentukan hasil dari pendekatan operasional yang berbeda, peninjau dapat membuat beberapa rekomendasi yang berguna untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Akan tetapi, ada beberapa kerugian dalam membandingkan dua unit kerja yang terpisah tetapi serupa. Kerugian utamanya adalah kegagalan untuk mengenali faktor-faktor yang membenarkan perbedaan antara kedua unit. Misalnya, sulit untuk membandingkan lokasi pembuatannya, karena tidak ada dua fasilitas yang memiliki sistem produksi yang persis sama, mempekerjakan karyawan yang sama, menggunakan peralatan yang sama, atau memiliki jarak yang sama dengan bahan dan kebutuhan pokok lainnya. Namun, kedua pabrik memiliki banyak jenis masalah yang sama terlepas dari perbedaan mereka. Kesamaan masalah memungkinkan peninjau untuk menganalisis bagaimana setiap kelompok manajemen lokasi menangani masalah umum ini. Peninjau kemudian dapat menganalisis alternatif tersebut untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi, dan rekomendasi hasil dapat mencerminkan penilaian tim tinjauan berdasarkan hasil yang dihasilkan oleh setiap alternatif.

### ***Penggunaan Pinjamna Statistik***

Banyak kelompok dan organisasi di seluruh negeri, seperti produsen, rumah sakit, dan asosiasi perbankan, menyediakan seragam dan industri sebanding serta standar standar untuk mengevaluasi kinerja. Selain itu, banyak asosiasi dan jurnal profesional menerbitkan hasil dan standar secara terus-menerus atau berkala. Standar-standar yang dipinjam ini kemudian dapat digunakan untuk membandingkan kinerja organisasi dalam upaya serupa. Meskipun perbandingan seperti itu membuat evaluasi kinerja lebih cepat dan lebih mudah, ada beberapa kerugian terhadap prosedur ini juga.

Satu kerugiannya ialah bahwa statistik nasional dan statistik berbasis luas hampir tidak pernah berkaitan dengan situasi tertentu. Meskipun statistik tersebut memberikan beberapa indikasi kinerja organisasi, statistik tersebut tidak dapat digunakan untuk pengukuran atau evaluasi yang tepat. Kerugian lainnya adalah bahwa hanya sedikit statistik nasional atau statistik seragam yang benar-benar ada. Dalam kasus-kasus yang memang ada statistik seperti itu, seperti kode industri standar, untuk rumah sakit, bank, industri jasa, sekolah, perpustakaan, dan sebagainya, statistik tersebut hanya berkaitan dengan sebagian kecil dari daerah-daerah yang perlu diperiksa atau terbatas pada daerah-daerah yang sangat terbatas, dan terbatas penggunaannya.

### ***Ujian yang Masuk Akal***

Jika tidak ada standar internal dan perbandingan dengan organisasi lain adalah tidak mungkin, atau tolak ukur yang dipinjam tidak tersedia, peninjau masih dapat menguji kinerja organisasi dengan standar berdasarkan tes sikap masuk akal. Melalui pengalaman, anggota tim peninjau mungkin telah menjadi terbiasa dengan bagaimana segala sesuatu dilakukan secara ekonomi, efisien, dan efektif dalam organisasi lain. Tim tinjauan kemudian harus mampu menghubungkan pengalaman-pengalaman ini dengan fungsi saat ini yang disertakan dalam penelaahan standar operasional dan internal.

### ***“SIKAP MASUK AKAL BISA MENJADI STANDAR YANG SAH”***

Oleh karena itu, tim peninjau operasional sering kali dapat melihat ketidaknormalan dan kelemahan operasional yang mungkin luput dari perhatian pihak lain yang tidak memiliki latar belakang seperti itu. Dalam kajian peninjauan kembali internal, persepsi situasi didasarkan pada pengalaman kumulatif dari tim peninjau internal. Selain itu, ada apa yang dapat disebut "standar umum masyarakat" yang berlaku untuk pengelolaan yang baik dalam bidang apa pun, baik di bidang apa pun, baik di bidang apa pun, baik di bidang apa pun, baik di bidang apa pun, baik di bidang masyarakat maupun swasta. Misalnya, para peninjau sering kali dapat melihat pekerjaan yang dilakukan secara longgar, tidak memuaskan, dan tidak efisien, bahkan tanpa standar atau standar yang spesifik. Sering kali, pekerjaan ini dianggap berterima — "begitulah cara kami melakukannya."

Persediaan yang tidak terpakai, persediaan yang berlebihan, orang-orang yang terus-menerus absen dari pekerjaan, penyalahgunaan sumber daya seperti mobil dan rekening pengeluaran, atau kelalaian dalam memproses dokumen atau menangani dana tunai merupakan contoh dari hal-hal yang dapat dievaluasi melalui ujian sikap masuk akal. Tes yang masuk akal juga merupakan alat yang tepat untuk meninjau secara cepat bidang-bidang operasi yang tidak dianalisis secara terperinci. Sekalipun tim peninjau operasional telah menganalisis secara terperinci, para peninjau masih harus memeriksa kesimpulan mereka atas sikap masuk akal. Hal ini memastikan bahwa tim tidak terlalu sibuk dengan statistik sehingga mengabaikan hal-hal penting atau menaruh terlalu banyak beban pada hal-hal kecil. Ujian sikap masuk akal juga dapat dipandang sebagai penerapan atas akal sehat yang baik atau praktek bisnis yang bijaksana terhadap situasi itu. Beberapa indikator kekurangan standar internal diperlihatkan di bawah

- *Manajemen dan organisasi*
  - Buruk perencanaan dan pengambilan keputusan
  - Terlalu luas rentang kontrol
  - Sistem dan prosedur yang dirancang dengan buruk
  - Pengelolaan krisis yang buruk
  - Buruknya saluran komunikasi
  - Pendelegasian wewenang
  - Perubahan organisasi yang berlebihan

- *Hubungan staf*
  - Tidak memadai menerima tugas, orientasi, pelatihan, evaluasi, dan prosedur promosi
  - Kurangnya harapan kerja yang jelas
  - Pengangguran, berlebihan, atau tidak cukup personel
  - Moral karyawan yang buruk
  - Lembur yang berlebihan dan/atau ketidakhadiran
  - Tanggung jawab yang tidak jelas/hubungan dengan wewenang
- *Manufaktur dan operasi*
  - Metode manufaktur yang buruk
  - Tata letak tanaman yang tidak efisien
  - Rework, scrap, atau salvage yang berlebihan
  - Peralatan dan/atau personel operasi
  - Tidak cukup atau peralatan yang berlebihan
  - Biaya produksi atau biaya operasional yang berlebihan
  - Kurangnya jadwal produksi yang efektif
  - Pekerjaan rumah tangga yang buruk
  - Peralatan yang berlebihan, perpindahan lambat, atau persediaan yang ketinggalan zaman
- *Membeli*
  - Tidak mencapai harga terbaik, ketepatan waktu, dan kualitas
  - Bersikap lebih suka terhadap penjual tertentu
  - Tidak menggunakan sistem pembelian yang efektif
  - Tidak menggunakan sistem pembelian yang paling efektif seperti perintah pembelian selimut, traveling requisitions, pemesanan telepon, dan seterusnya
  - pembelian barang penting
  - Pembelian barang yang tidak layak mahal
  - Jadwal pembelian pembelian barang yang tidak pantas
  - Jadwal pembelian pembelian barang yang tidak pantas
  - Pengembalian barang yang tidak layak
  - Jadwal pembelian pembelian barang yang tidak lengkap
  - Pembelian barang yang tidak memenuhi
- *Indikator keuangan*
  - Rasio laba/rugi yang buruk
  - Laba rugi yang buruk atas investasi
  - Rasio biaya/anggaran yang tidak menguntungkan atau tidak dapat dijelaskan
- *Keluhan*
  - Pelanggan: produk buruk atau layanan yang buruk
  - Karyawan: keluhan, keluhan, atau wawancara keluar
  - Vendor: kualitas buruk atau kiriman sebelum waktunya

- Produksi: jadwal tidak dipenuhi, materi yang tidak tersedia, pengiriman tidak tepat waktu, kualitas buruk, dan seterusnya

### 5.3.1 Studi kasus tolak ukur Internal

Sebuah perusahaan yang ditinjau kembali memutuskan untuk memberikan penilaian kepada pelanggan tertentu dan memberikan prediksi penjualan terkait untuk jalur produknya, bisnis XXX, oleh wiraniaga. Untuk kuartal pertama dari perencanaan penjualan langsung tersebut, hasil untuk tiga wiraniaga adalah sebagai berikut:

<i>Pramuniaga</i>	<i>Penjualan</i>		<i>Perbedaan</i>	
	<i>Prediksi</i>	<i>Aktual</i>	<i>\$</i>	<i>%</i>
Coklat	2.500	4.000	1.500	160%
Abu-abu	3.500	3.200	(300)	91%
Putih	4.000	3.600	(400)	90%
<b>TOTAL</b>	<b>10.000</b>	<b>10.800</b>	<b>800</b>	<b>108%</b>

Misalkan seorang peninjau melakukan tinjauan balik internal terhadap fungsi penjualan dan membandingkan hasil penjualan dengan upaya:

<i>Pramuniaga</i>	<i>Nomor pelanggan</i>	<i>Kontak pelanggan</i>	<i>Panggilan telepon</i>	<i>Memmo terkirim</i>
Coklat	18	84	146	63
Abu-abu	26	38	73	28
Putih	44	26	48	12

- Data tambahan apa yang akan dikumpulkan oleh para peninjau?
- Faktor apa saja yang akan dipertimbangkan oleh para peninjau pada standar internal?
- Apakah ada kesimpulan/kesimpulan yang dapat ditarik oleh si pengamat dari informasi yang tersedia?

#### *Data tambahan untuk mengumpulkan*

Data penjualan:

- Senioritas pada staf penjualan
  - Tahun bersama perusahaan: White 12 tahun, Gray 8 tahun, Brown 1 tahun
  - Usia: White 54, Gray 46, Brown 27
  - Gaji tahunan: White 54, Gray \$88.000, Brown \$37.000
- Daftar pelanggan dan statistik pelanggan/sejarah
  - Berapa lama seorang pelanggan
  - Penjualan sejarah berdasarkan produk dengan tren
  - Pramuniaga yang ditugaskan
  - Pelanggan baru/sejarah pelanggan yang hilang

- Sejarah penjualan
  - Penjualan oleh sejarah pelanggan dan tren
  - Upaya penjualan versus hasil
  - Prakiraan sejarah penjualan yang sebenarnya
  - Sejarah pelanggan baru
  - Kehilangan sejarah pelanggan
- Data ramalan penjualan
  - Perkiraan penjualan oleh pelanggan/produk versus pelanggan baru yang bukan di ramalan cuaca
  - Kehilangan pelanggan atau penjualan di ramalan cuaca
  - Jumlah penjualan tidak terwujud
  - Jumlah penjualan tidak pada perkiraan

Data kontak:

- Survei pelanggan
  - Kepuasan dengan perusahaan, produk, penjualan
  - Hubungan dengan penjual yang ditugaskan
  - Jika penjualan telah menurun, mengapa, dan apakah pembeli membeli di tempat lain?
  - Apa yang akan membantu mereka membeli lebih banyak lagi?
  - Pengalaman positif dan negatif
  - Apa yang perusahaan lakukan benar — dan salah
  - Memperkuat hubungan dan kelebihannya
- Jenis kontak
  - Efektivitas. Kontak pribadi, panggilan telepon, memo
  - Hubungan. Kontak kepada wiraniaga (sekarang dan di masa depan)
  - Kualitas kontak oleh wiraniaga
  - Prosedur kontak oleh setiap penjual

*Faktor untuk pembandingan*

- Proses. Penjualan prosedur kontak dan tindak lanjut
- Jangka waktu. Seberapa responsif fungsi penjualan bagi pelanggan?
- Kualitas. Hubungan dengan pelanggan, produk, penjualan tindak lanjut
- Siklus. Seberapa sering pelanggan dihubungi - pra penjualan, selama penjualan, dan setelah penjualan?
- Jumlah
  - Kontak/penjualan
  - Perkiraan penjualan/penjualan yang sebenarnya
  - Penjualan/penjualan usaha
  - Penjualan/penjualan bruto/laba bersih/penjualan

*Kesimpulan*

- Semakin banyak kontak penjualan/layanan pelanggan, semakin besar kemungkinan peningkatan penjualan.

- Prakiraan penjualan tidak memiliki banyak dasar dalam kenyataannya dan tidak berkaitan dengan upaya atau rencana penjualan yang sesungguhnya.
- Semakin senior senioritas orang penjualan, semakin sedikit upaya penjualan dan kontak dengan pelanggan.
- Kompensasi penjualan lebih didasarkan pada senioritas daripada pada upaya dan hasil.
- Prakiraan penjualan didasarkan atas penjualan sejarah dan tidak dapat diandalkan untuk merencanakan produksi berdasarkan perintah konsumen yang sesungguhnya.
- Bagi para pengusaha lansia, hampir tidak ada dorongan untuk melayani pelanggan dan menerima pelanggan baru.

### 5.3.2 Target Tolak Ukur Eksternal

Sebagai hasil dari langkah kerja standar internal, tim tinjauan hendaknya mengidentifikasi bidang-bidang lain untuk perbandingan eksternal termasuk identifikasi pengemudi kegiatan dan langkah-langkah performa, seperti yang terdaftar di sini:

- Permohonan pembelian
  - *Proses*. Manual, komputer, otomatis oleh rencana
  - *Kontrol*. Unit kerja, departemen, otomatis, komputer
  - *Kode akun*. Manual, karyawan, manajemen, komputer
  - *Nomor*. Perusahaan, departemen, unit, karyawan, tipe
  - *Cek anggaran*. Otomatis, komputer, manual, pra-disetujui
  - *Kebijakan*. Pembelian, tunai kecil, sistem tunai langsung
  - *Praktek*. Daftar perjalanan, inventaris otomatis, pembelian langsung.
- Proses pembelian
  - *Manual*, komputer, otomatis, transfer data elektronik
  - *Nomor*. Lokasi, departemen, unit, karyawan, vendor, tipe
  - *Kendali perintah terbuka*. Karyawan, nomor, vendor, komputer
  - *Persetujuan*. Manajemen, komputer, otomatis dengan rencana
  - *Eksemplar*. Nomor, manual, komputer, media data elektronik
  - *Analisis nilai*. Harga, jumlah, diperlukan atau tidak, alternatif, vendor
  - *Bentuk dan distribusi*. Jumlah salinan, yang untuk, pengajuan, media elektronik
  - *Biaya*. Untuk memproses, personil, bentuk, mempercepat
  - *Negosiasi Vendor*. Pembelian selimut, analisis kompetitif, analisis vendor
- Menerima prosedur
  - *Nomor*. Penerimaan, penerimaan sebagian, karyawan
  - *Proses*. Manual, komputer, kode bar, pemutakhiran otomatis, pemeriksaan langsung
  - *Menerima*. Proses, ditolak oleh vendor/ nomor
  - *Pengiriman data*. Tepat waktu oleh vendor, penerimaan sebagian
  - *Biaya*. Karyawan, proses, formulir, tanda terima
- Pembaruan persediaan
  - *Proses*. Manual, bar coding otomatis, komputer terminal
  - *Routing*. Produksi langsung, inventaris, memegang area



- *Integrasi.* Dengan produksi, inventaris/catatan akuntansi
- *Tingkat.* Reorder point /Economic Order (RP/EOQ), suplai kosong, hanya untuk waktu (JIT) bahan baku dan barang selesai
- *Proses kerja.* JIT, waktunya proses, jadwal kejujuran
- Rekening pembayaran
  - *Proses.* Faktur Vendor, pembayaran di tanda terima, transfer data elektronik
  - *Faktur faktur.* Surat, langsung, komputer, transfer data elektronik
  - *Nomor.* Karyawan, voucher terbuka, pembayaran, cek
  - *Pembayaran.* Total, oleh vendor, dengan jenis barang
  - *Kembali.* Dengan vendor/ nomor, proses
  - *Kebijakan diskon.* Ambil semua, abaikan, negosiasikan harga
  - *Ketepatan waktu.* Masuk/keluar istilah diskon, pengolahan
  - *Praktek.* Transfer data elektronik, penerimaan/pembayaran terpadu, persiapan

### 5.3.3 Kegiatan berdasarkan prinsip biaya

Kegiatan berbasis biaya (ABC) adalah metodologi akuntansi biaya untuk menentukan biaya sumber daya untuk biaya objek berdasarkan kegiatan operasional. Dalam studi manajemen tunai operasional, biaya seperti itu kemudian dapat digunakan untuk membuat perbandingan, mengidentifikasi bidang-bidang kritis untuk ditinjau kembali, dan mengembangkan rekomendasi untuk pengurangan biaya dan eliminasi agar meningkatkan keuntungan dan arus kas. Dengan menggunakan metode ABC, bukan kegiatan-kegiatan atau pelayanan (seperti dalam sistem akuntansi biaya tradisional), yang menyebabkan biayanya. Pendekatan ABC untuk akuntansi biaya mengakui hubungan kasual antara pengemudi biaya, sumber daya, dan kegiatan. ABC mendefinisikan sebuah proses, yang dapat terjadi dalam penyediaan produk atau layanan atau dalam produksi atau kantor, dalam hal kegiatan yang dilakukan, dan kemudian mengembangkan biaya untuk kegiatan tersebut. ABC tidak, bertentangan dengan teknik akuntansi biaya tradisional, mengembangkan biaya melalui pusat-pusat biaya organisasi tetapi dalam hal kegiatan yang dilakukan. Selain itu, ABC menentukan di atas kepala berdasarkan kegiatan (pengemudi biaya) yang menyebabkan overhead terjadi, daripada mengalokasikan di atas kepala melalui beberapa alokasi yang bersifat sewenang-wenang seperti jam kerja langsung atau dolar. Dengan adanya biaya, setiap kegiatan dinilai berdasarkan kebutuhan dan tingkatnya. Ketika kegiatan dikurangi atau dihilangkan, biaya pederitanya juga dikurangi atau dihilangkan dengan menekan penghematan biaya ini langsung ke garis bawah dan ke arus tunai positif.

#### **“BIAYA KEGIATAN MENGIDENTIFIKASI PELUANG UNTUK HASIL YANG LEBIH BAIK”**

Banyak organisasi berjuang dengan metode yang lebih baik untuk biaya produk/jasa dan strategi hasil, bersama dengan manajemen biaya secara keseluruhan, pengukuran kinerja, pengembalian investasi, dan seterusnya. Dalam konteks ini, ABC hanyalah salah satu alat

untuk kelangsungan hidup, persaingan, dan pertumbuhan dan kemakmuran yang menantang organisasi dewasa ini dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Metodologi ABC, jika dilaksanakan dengan benar, dapat menjadi inti yang menyediakan elemen dari sistem manajemen keuangan luas organisasi yang efektif yang memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang untuk perbaikan dan membuat rekomendasi untuk meningkatkan arus tunai positif.

Ringkasan dari sasaran biaya berdasarkan kegiatan diperlihatkan dalam gambar 5.2, ringkasan tentang keputusan akuntansi biaya yang mempengaruhi arus tunai positif diperlihatkan dalam Tabel 5.5, daftar target pengurangan biaya diperlihatkan dalam gambar 5.2, dan daftar area untuk meningkatkan kegiatan dan arus tunai ditampilkan dalam Tabel 5.6

**Tabel 5.5** Sasaran sistem biaya ABC

<b>Tujuan ABC</b>	<b>Dampak potensial pada arus tunai</b>
Persediaan yang lebih rendah (bahan mentah, pekerjaan dalam proses, barang jadi)	Menghemat tunai
Biaya produk yang lebih rendah (materi, tenaga kerja, dan overhead)	meningkatkan tunai
Lahan manufaktur yang lebih kecil (tepat pada waktunya)	Tidak ada pengeluaran sampai waktu yang dibutuhkan
Bangun kualitas ke dalam proses daripada menambahkannya ke dalam proses	Menurunkan biaya kontrol kualitas
Kurangi timbel waktu pengiriman (tepat waktu)	Menekan konversi uang tunai
Produktivitas meningkat	Memproduksi lebih banyak pada biaya yang lebih sedikit
Peningkatan kepuasan pelanggan	Meningkatkan bisnis pelayanan pelanggan dan penjualan kualitas tambahan
Identifikasi elemen berharga tambahan	Pengurangan dan penghapusan unsur-unsur biaya yang tidak bernilai
Biaya kontrol aktivitas non produksi terkait	Mengurangi atau menghapuskannya
<b><i>"SETIAP DOLAR YANG DISIMPAN ADALAH DOLAR PADA ARUS TUNAI YANG POSITIF"</i></b>	

**Tabel 5.6** Keputusan akuntan bahwa biaya mempengaruhi arus tunai yang positif

- Manufaktur versus pembelian (membuat versus membeli)
- Pemilihan Vendor (harga, kualitas,
- Sumber tunggal versus Beberapa sumber
- Manufaktur in-house versus outsourcing
- Manufaktur versus perakitan
- Biaya unsur dan biaya item produk
- Biaya pengeluaran modal (efektif penggunaan fasilitas)
- Proses produksi dan penggunaan personel
- Analisis produk (produk yang akan dijual)
- Lot (berapa banyak yang harus diproduksi)
- Bisnis apa yang harus dilakukan (status quo, curtail, atau pembersih)

**Tabel 5.7** Target pengurangan biaya

1. Persalinan - langsung dan tidak langsung
2. Bahan-bahan — langsung dan persediaan
3. Waktu pemrosesan
4. Memimpin waktu
5. Dokumen
6. Pengaturan waktu pembuatan dan administrasi
7. Bagian dan persediaan
8. Vendor
9. Waktu antrian
10. Waktu pindah
11. Tunggu waktu
12. Waktu siklus manufaktur dan administrasi
13. Penggunaan yang berlebihan dan penumpukan sumber daya terbatas
14. Rongsokan dan usang
15. Manufaktur dan administrasi
16. Keluhan pelanggan: kualitas, kuantitas, jangka waktu
17. Produksi dan pengiriman yang tidak merata (yaitu, 60 persen pesanan dikirim selama minggu terakhir bulan ini)
18. Downtime tidak direncanakan
19. Ekses (yaitu, bahan mentah dan barang inventaris yang sudah jadi, kerjakan dalam proses, persediaan, peralatan)
20. Tidak pengiriman atau menyediakan layanan
21. Survei karyawan (yaitu; pemarah dan frustrasi)
22. Tingkat personil (dan biaya terkait)
23. Proses/aktivitas (nilai dan non-nilai tambah)
24. Penggandaan/tidak integrasi fungsi
25. Kegiatan yang tidak perlu

**"SATU DOLAR TABUNGAN ADALAH SATU DOLAR LANGSUNG PADA INTINYA"**

**Tabel 5.8** Area untuk meningkatkan kegiatan arus tunai

- Menghilangkan fungsi/langkah kerja
- Menghilangkan penggandaan
- Menggabungkan beban kerja
- Mengurangi beban kerja
- Mengurangi kemacetan
- Meningkatkan pengaturan dan aliran
- Meningkatkan jadwal kerja dan personil
- Mengurangi penyebab penolakan dan kerja ulang
- Memperkuat pendidikan dan pelatihan
- Meningkatkan penggunaan pembinaan dan kemudahan
- Menyederhanakan langkah kerja dan proses • meningkatkan upaya otomasi dan hasil
- Meningkatkan standar — mengurangi pengaturan rumah tangga
- Terus-menerus memperbaiki diri
- Menerapkan target yang realistis
- Menerapkan perencanaan dan sistem penganggaran yang efektif
- Menerapkan sudut pandang yang benar
- Menerapkan perspektif operasional
- Menerapkan konsep ekonomi, efisiensi, dan efektivitas

**"EKONOMI, EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS (DAN MENGHASILKAN UANG)  
ADALAH BISNIS SEMUA ORANG"**

#### 5.3.4 Masalah organisasi

Konsep-konsep ABC telah berkembang pesat dalam waktu yang relatif singkat. Awalnya dianggap sebagai metodologi untuk pengembangan biaya produk dan keakuratan, ABC sekarang dianggap sebagai sistem pengukuran kinerja komprehensif yang luas yang mendukung berbagai macam tujuan seperti:

- *Prioritas yang strategis.* Mengenali, menempatkan, dan mengimplementasikan; Serta mengembangkan rencana organisasi, departemen, dan detail, bersama dengan prosedur penyusunan anggaran yang fleksibel.
- *Pengukuran biaya kinerja.* Mengidentifikasi peluang pengurangan biaya, perbaikan kualitas, desain produk/layanan, perbaikan proses, dan sebagainya.
- *Menganalisis kinerja biaya.* Mengidentifikasi hal-hal seperti materi dan tenaga kerja (dan biaya tipe overhead normal lainnya) peningkatan ekonomi dan efisiensi.

- *Peningkatan berkelanjutan.* Metode operasi, penggunaan fasilitas dan peralatan, produktivitas, penggunaan personil, vendor dan hubungan pelanggan, ketidakefisiensian, penyimbahan limbah, dan seterusnya
- *Investasi modal.* Menggunakan sumber daya yang langka dengan cara yang paling ekonomis, efisien, dan efektif
- *Pengelolaan organisasi.* Memungkinkan manajemen untuk mengoperasikan dan mengontrol organisasi secara optimal biaya-versus -manfaat.
- *Pengelolaan uang.* Identifikasi daerah untuk penghematan uang tunai, pengurangan dan penghapusan biaya yang tidak perlu, pengembangan strategi penetapan harga yang memaksimalkan kontribusi di garis bawah, dan penerapan ekonomi operasional dan efisiensi yang menghasilkan penggunaan sumber daya yang efektif

Manajemen berbasis kegiatan (ABM) menggunakan sistem ABC menyediakan informasi untuk meningkatkan manajemen dan pengoperasian kegiatan yang berkelanjutan. Tujuan ABM dan ABC harus meningkatkan nilai produk/jasa yang disediakan bagi pelanggan dan untuk meningkatkan laba perusahaan dengan menyediakan nilai tambah yang lebih tinggi kepada pelanggan dengan biaya terendah. ABM/ABC bekerja untuk meningkatkan keputusan organisasi yang penting dalam bidang-bidang seperti:

- Desain dan kombinasi produk (apa yang harus dijual dan menyediakan)
- Penetapan harga (apa yang harus dibayar)
- Pengadaan (siapa yang harus dijual)
- Pencarian (vendor, di rumah/outsourcing, pasar)
- Prioritas perbaikan (pada bidang apa yang harus dikonsentrasikan)
- Manajemen uang (di mana mengalokasikan sumber daya yang terbatas)

Dalam upaya untuk meningkatkan organisasi, pelayanan pelanggan, dan menekan periode konversi uang tunai melalui penerapan praktik terbaik dalam program perbaikan berkelanjutan, ABM/ABC melihat bidang-bidang berikut:

- *Produk/jasa.* Apa yang harus ditawarkan, melanjutkan atau menghentikan, memperluas atau kontrak, serta pertimbangan laba rugi (CVP) yang mahal, produk/layanan jeda — bahkan analisis, dan analisis garis produk
- *Pelanggan.* Kepada siapa dan bagaimana menjual (saat ini dan potensi), pertimbangan layanan pelanggan, keuntungan, statistik pelanggan (penjualan, biaya, dan laba), serta perkiraan penjualan
- *Aktivitas.* Mereka yang membawa nilai bagi produk/layanan, seperti materi, tenaga kerja, dan produk terkait dan mereka yang menawarkan dukungan kepada organisasi dengan biaya tambahan tetapi tidak memberikan nilai pada produk/layanan (non- nilai tambah), seperti administrasi, dukungan fungsi, dan manajemen atas
- *Indikator kinerja yang buruk.* Langkah-langkah operasional yang memberikan indikasi bahwa ada area untuk perbaikan, seperti sampah, laba vendor, laba pelanggan, kerja kembali, dan menolak

**Tabel 5.9** Langkah-langkah biaya non-keuangan

- Keluhan pelanggan (pengembalian, penolakan, keluhan)
- Inventaris penganggur (bahan mentah, proses, barang jadi)
- Pengiriman yang terlambat (pedagang, pelanggan)
- Ubah perintah (pembelian, manufaktur, pengiriman)
- Proses (manufaktur, pembelian, dan penjualan)
- Rekaman (daftar belanja, kartu waktu, tiket, dan lain-lain.)
- Kendali mutu (menerima, dalam proses, final)
- Peralatan (waktu luang, setup, pemeliharaan, waktu istirahat)
- Jadwal produksi (pindah, waktu tunggu, waktu habis)
- Layanan pelanggan (akhir, tidak memadai, tidak responsif)

***"BIAYA TIDAK SELALU DIUKUR DALAM DOLAR"***

Konsep ABM dan ABC menyediakan metodologi untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan usaha manajemen keuangan perusahaan serta program perbaikan kinerja lainnya seperti manajemen kualitas Total (TQM); Tepat pada waktunya untuk pembelian, manufaktur, dan pengiriman pelanggan; Tolak ukur; Program peningkatan yang berkesinambungan; Dan seterusnya. Konsep-konsep ini juga menyediakan pengelolaan dan pengambilan keputusan yang lebih efektif. Dalam melakukan studi manajemen kas, perusahaan hendaknya mempertimbangkan penggunaan salah satu atau semua konsep ini sebagai pantas. Semakin banyak konsep seperti ABM dan ABC yang anggota tim belajar sadari ketika mereka menganalisis operasi dan biaya terkait, semakin besar hasil yang dicapai. Karena salah satu tujuan utama studi manajemen tunai adalah untuk membawa perusahaan itu ke level optimal praktik terbaik dalam program perbaikan berkelanjutan, pengetahuan tentang konsep-konsep lain seperti itu membantu memastikan hal ini akan terjadi

***"TUJUAN ABM ADALAH MENINGKATKAN NILAI BAGI PELANGGAN DAN KEUNTUNGAN BAGI PELANGGAN"***

Dalam melakukan studi manajemen kas, perusahaan harus menyadari tingkat pengukur, kriteria, atau standar untuk praktik dan perbaikan terbaik. Sebuah daftar langkah-langkah biaya nonkeuangan untuk dipertimbangkan dalam melihat asas-asas ABM/ABC ditunjukkan dalam Tabel 5.9. Selain itu, perusahaan harus menyadari biaya yang terkait dengan tidak melakukan apa yang diharapkan. Sebuah ringkasan tentang biaya elemen

ketidakpatuhan seperti itu yang berhubungan dengan tidak melakukan apa yang diharapkan diperlihatkan dalam Tabel 5.10.

**Tabel 5.10** Biaya pada ketidak patuhan

<p>Biaya ketidakpatuhan mengukur dolar yang berhubungan dengan tidak melakukan apa yang diharapkan.</p> <p>Kegagalan untuk memenuhi standar yang ditetapkan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu (syarat, pemrosesan, perputaran)</li> <li>• Biaya (yakni. , per order pembelian, entri data, bahan mentah)</li> </ul> <p>Penundaan waktu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengiriman Vendor</li> <li>• Pengiriman pelanggan</li> <li>• Perpindahan kerja dalam proses (ke jadwal produksi)</li> </ul> <p>Kekurangan produksi/layanan pengiriman</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen waktu</li> <li>• Kualitas</li> <li>• Kuantitas</li> </ul> <p>Kegagalan kinerja administrasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan, tujuan, dan rencana detail</li> <li>• Prakiraan penjualan/perintah pelanggan sejati</li> <li>• Anggaran versus yang sebenarnya versus yang seharusnya</li> </ul> <p>Jadwal terlewat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjual persyaratan (kapan harus menjual)</li> <li>• Pengembangan (yakni, teknik produk)</li> <li>• Jadwal produksi</li> <li>• Jendali produksi</li> <li>• Jadwal pengiriman/pengiriman</li> <li>• Jadwal penagihan</li> </ul>
---

### 5.3.5 Konsep Biaya Tradisional versus ABC

Praktik akuntansi biaya tradisional telah mengakibatkan pembuatan keputusan yang membingungkan dan kesulitan dalam mengidentifikasi unsur-unsur biaya yang benar. Dengan penekanan mereka pada pengukuran keuangan, teknik biaya tradisional telah menghasilkan:

- Pemikiran jangka pendek
- Pemikiran jangka pendek
- Depenekan pada pengurangan biaya yang efektif
- Depenekan pada pengurangan biaya yang efektif
- Konsep biaya eksternal versus produk/jasa biaya
- Penekanan pada hasil eksternal versus pemikiran internal
- Kurangnya identifikasi area untuk perbaikan
- Perbaikan cepat untuk pemotongan biaya (tenaga kerja dan materi)
- Mengabaikan bidang limbah internal

Sistem ABC, di sisi lain, menyediakan fitur-fitur berikut:

- Sebuah sistem biaya total
- Program peningkatan berkesinambungan
- Area untuk menghilangkan limbah dan mengurangi biaya
- Tugas untuk setiap produk/pelayanan dari nilai sesungguhnya dari biaya aktivitasnya (daripada menggunakan rumus alokasi di atas kepala)
- Fokus pada operasi internal dan hasil
- Penghapusan kegiatan yang ditambahkan nilai
- Pengurangan atau penghapusan limbah yang berhubungan dengan kegiatan yang terukur

Contoh faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan struktur biaya perusahaan ditampilkan dalam Tabel 5.11.

**Tabel 5.11** Menentukan faktor-faktor yang mewakili struktur biaya

<p><u>Produk</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Item individu</li> <li>• Grup produk</li> <li>• Garis produk</li> </ul>
<p><u>Fungsi (daerah berbeda dalam struktur organisasi)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departemen</li> <li>• Pusat biaya</li> <li>• Pusat tanggung jawab</li> <li>• Pusat laba</li> </ul>
<p><u>Aktifitas (dengan fungsi)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manufaktur (maksudnya, perakitan produk)</li> <li>• Mempersiapkan dan menangani</li> <li>• Entri Data</li> <li>• Pemeliharaan</li> </ul>
<p><u>Elemen (Jenis biaya yang dihasilkan oleh aktifitas)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenaga kerja langsung</li> <li>• Bahan langsung</li> <li>• Perbaikan dan pemeliharaan</li> <li>• Pekerjaan dukungan</li> </ul>

### 5.3.6 Unsur biaya tradisional

Sistem akuntansi biaya tradisional melihat elemen biaya berikut dalam menentukan biaya produk:

- Bahan langsung
- Tenaga kerja langsung
- Rumus penyebutan kepala (misalnya, 140 persen tenaga kerja langsung)



Masalah yang berhubungan dengan menggunakan elemen biaya tradisional ini mencakup:

- Biaya produk tidak mencerminkan biaya aktual
- Melewati biaya (kelebihan biaya dan inefisiensi) ke pelanggan melalui penjualan hitungan harga (misalnya, kenaikan persentase berdasarkan biaya)
- Penekanan pada keuangan eksternal, bukan pada biaya internal (dan operasi) dan cara-cara pengurangan biaya
- Pekerjaan akuntansi: informasi untuk laporan keuangan eksternal versus informasi untuk meningkatkan dan mengendalikan operasi internal
- Ganti struktur biaya: tenaga kerja yang lebih sedikit, bahan yang lebih besar, dan kelebihan pengeluaran yang harus dialokasikan
- Penekanan yang berlebihan pada tenaga kerja langsung
- Hasil jangka pendek yang ditekankan versus profitabilitas jangka panjang
- Biaya dan sistem operasi (yakni. E. manufaktur, penjualan, teknik) tidak terintegrasi
- Kurangnya koordinasi antara fungsi (misalnya, penjualan, manufaktur, teknik, akuntansi)

Sistem akuntansi biaya tradisional yang mencakup elemen biaya tenaga kerja, materi, dan alokasikan di atas kepala telah tetap konstan dalam banyak organisasi, sedangkan komposisi elemen produk/biaya layanan mungkin telah berubah, sebagai berikut:

	<i>Waktu lampau</i>	<i>Saat ini</i>
Material	25 - 50%	30 - 60%
Labor	25 - 50%	5 - 20%
Overhead	25 - 50%	30 - 65%

Kecenderungan di sebagian besar organisasi menunjukkan biaya tenaga kerja langsung menurun, biaya materi langsung meningkat, dan biaya overhead (tidak langsung), sementara tidak selalu dikenal, meningkat bahkan lebih cepat sebagai hasil dari lebih banyak sistem kontrol (kualitas kontrol, kendali inventaris, kendali produksi), penjadwalan (jadwal produksi, proses proses), kepatuhan (keamanan, tindakan nyata, lingkungan) dan kemajuan terkait dalam proses manufaktur dan layanan.

Dengan menggunakan elemen biaya ini (materi, tenaga kerja, dan overhead), peninjau dapat menghitung biaya produk sebagai berikut:

#### **Aktivitas berbasis prinsip biaya**

	<i>Waktu lampau</i>	<i>Saat ini</i>
Material	25 - 50%	30 - 60%
Tenaga kerja	25 - 50%	5 - 20%
Overhead	25 - 50%	30 - 65%
<b>Produk A - 50 item</b>		
	<b>Biaya</b>	<b>%</b>
Material langsung @\$5 per item	\$250	36.7%
Tenaga kerja langsung : 15 jam @\$12	180	26.4%
Overhead : 140% x biaya tenaga kerja langsung	252	36.9%

Total biaya produk	\$682	100.0%
Biaya per item	\$13.64	
<b>Produk B – 10 item</b>		
	<b>Biaya</b>	<b>%</b>
Material langsung @\$5 per item	\$538	78.9%
Tenaga kerja langsung : 15 jam @s12	60	8.8%
Overhead : 140% x biaya tenaga kerja langsung	84	12.3%
Total biaya produk	\$682	100.0%
Biaya per item	\$68.20	

Pertanyaan yang mungkin muncul menggunakan teknik akuntansi biaya tradisional mencakup:

- Bahan langsung. Apakah ini pada biaya kemungkinan terendah, melihat kegiatan seperti pembelian, stocking, penggunaan, rework, dan penolakan, dan seterusnya?
- Tenaga kerja langsung. Apakah pada tingkat yang paling rendah, melihat kegiatan-kegiatan seperti pengaturan, waktu pengolahan, produktivitas, penggunaan standar teknik, dan sebagainya?
- Overhead. Apakah akurat dan pada tingkat terendah, melihat kegiatan dan pertanyaan seperti:
  - Jumlah biaya overhead yang sama untuk kedua produk (140 persen dari tenaga kerja langsung)
  - Perbedaan jumlah barang yang dihasilkan
  - Biaya tidak langsung yang terkait dengan setiap produk (misalnya, pembelian, penerimaan, penyimpanan, pengeluaran) secara tidak tepat diperhitungkan
  - Biaya apa yang diturunkan ke atas (nilai tambah versus non-nilai tambah)?
  - apa penyebab dan dampak antara biaya dan kegiatan?
  - Bagaimana para pengemudi biaya diidentifikasi dan apa pengaruhnya terhadap total biaya produk?
  - Mengapa penekanannya pada bahan langsung dan tenaga kerja, dan semua pengeluaran lain dipertanggungjawabkan oleh pengalokasian di atas kepala?
  - Bagaimana elemen biaya tambahan yang bernilai dapat diidentifikasi kembali ke produk/jasa?

### 5.3.7 Pandangan Biaya dan Proses

ABC memiliki dua pemandangan utama — tugas dan proses biaya. Pandangan biaya penugasan mencerminkan kebutuhan organisasi untuk melacak atau mengalokasikan sumber daya untuk kegiatan atau biaya objek (produk serta pelanggan) untuk menganalisis keputusan penting seperti penetapan harga, kombinasi produk, pengaturan prioritas, dan sebagainya. Pandangan proses mencerminkan kebutuhan organisasi akan informasi tentang peristiwa-peristiwa yang mempengaruhi kinerja aktivitas — yaitu, apa penyebab pekerjaan dan seberapa baik hal itu dilakukan. Informasi umpan balik kinerja seperti itu kemudian digunakan untuk meningkatkan operasi dan hasil.

### 5.3.8 Tampilan biaya

Sumber daya (sumber biaya) adalah unsur ekonomi yang diterapkan pada kinerja kegiatan; Yang dapat mencakup:

- Biaya tidak langsung dan materi
- Biaya tidak langsung (misalnya, gaji dan manfaat tambahan)
- Biaya administratif (misalnya, biaya komputer, iklan, hubungan masyarakat)
- Penjualan dan penjualan

Aliran sumber pada kegiatan, yaitu proses atau prosedur yang menyebabkan pekerjaan harus dilakukan. Di sebuah departemen pembelian, kegiatan dapat mencakup pemrosesan permintaan, negosiasi vendor, pemrosesan order, pemrosesan order terbuka, penyebutan, dan seterusnya. Kegiatan yang berhubungan dengan itu biasanya dianggap sebagai pusat kegiatan (kegiatan pembelian). Faktor-faktor yang dikenal sebagai pengemudi sumber daya digunakan untuk menetapkan biaya sumber daya (misalnya, gaji) ke kegiatan (misalnya proses pembelian). Setiap jenis sumber daya menjadi unsur biaya (misalnya, jumlah sumber daya yang digunakan oleh sebuah kegiatan) sebagai bagian dari kolam kegiatan (biaya total kegiatan).

Setiap kegiatan biaya kolam ditelusuri ke objek biaya melalui sopir, yang adalah ukuran penggunaan kegiatan dengan objek biaya. Pengemudi kegiatan digunakan untuk menyalurkan sumber-sumber dari kegiatan itu ke sistem biaya. Misalnya, proses pembelian dilakukan berdasarkan produk berdasarkan jumlah waktu barang itu dibeli.

Objek biaya, titik akhir ke mana biaya ditelusuri, adalah kegiatan apa pun, unit organisasi, kontrak, atau unit kerja lain yang diinginkan untuk mengukur biaya terpisah; Ini adalah alasan bahwa pekerjaan dilakukan dan mungkin baik produk/layanan atau pelanggan. Biaya ditelusuri untuk setiap produk atau pelanggan mencerminkan biaya kegiatan yang digunakan oleh objek biaya itu. Perusahaan mungkin menggunakan biaya yang sama untuk mencatat dan melaporkan terhadap produk, layanan, kegiatan, fungsi, tingkat, pelanggan, atau beberapa dasar lain yang sesuai dalam situasi — desain pengguna sistem.

## 5.4 KEGIATAN BERDASARKAN PRINSIP BIAYA

### 5.4.1 Tampilan Proses

Tampilan proses (pengendara biaya, kegiatan, dan langkah-langkah kinerja) menyediakan informasi mengenai pekerjaan yang dicapai dalam sebuah kegiatan dan hubungannya dengan kegiatan lainnya. Sebuah proses dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan spesifik (misalnya, berbagai fungsi manufaktur bekerja sama untuk menghasilkan produk akhir). Kegiatan Internal dapat dianggap sebagai mata rantai kegiatan lain — semuanya bekerja sama untuk menghasilkan hasil.

***“PENGGERAK BIAYA – PERISTIWA YANG MENYEBABKAN PERUBAHAN BIAYA DALAM SEBUAH KEGIATAN”***

Langkah-langkah kinerja mengindikasikan — keuangan dan non-keuangan — dari pekerjaan yang dilakukan dan hasil yang dicapai dalam sebuah kegiatan. Mereka menceritakan seberapa baik kegiatan itu dilakukan dan apakah itu memenuhi kebutuhan tujuannya. Itu dapat mencakup langkah-langkah efisiensi kegiatan, waktu untuk melakukan kegiatan, kualitas hasil, dan seterusnya.

#### 5.4.2 Aktivitas ABC

Sistem ABC berfokus pada kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk menghasilkan produk/jasa. Biaya kegiatan diberikan untuk produk/jasa berdasarkan penggunaan setiap benda dari kegiatan-kegiatan tersebut. Misalnya, dalam sebuah organisasi biasa, mungkin ada berbagai kegiatan berikut:

- *Tingkat Unit.* Lakukan setiap kali unit diproduksi (misalnya, operasi manufaktur, kontrol kualitas)
- *Tingkat Batch.* Dilakukan setiap kali sejumlah benda diproduksi (misalnya, penyisihan, penanganan material)
- *Tingkat produk.* Yang dilakukan untuk mendukung penyediaan setiap jenis produk/layanan (misalnya, spesifikasi produk, penanganan ketertiban)
- *Tingkat fasilitas.* Dilaksanakan untuk mendukung tujuan umum fasilitas (misalnya, utilitas, keamanan, pembersihan, dan pemeliharaan). Biaya ini biasanya dialokasikan untuk produk/layanan berdasarkan penilaian seseorang.

Umumnya, laporan sistem ABC biaya per unit individu (misalnya, penyerapan penuh produk/biaya layanan). Biaya unit tersebut diperoleh dengan:

- Menghitung biaya unit-level
- Menghitung biaya dalam jumlah unit dalam setiap batch
- Biaya tingkat produk yang dibagi oleh jumlah produk yang diproduksi di semua batch
- Biaya tingkat fasilitas yang dibagi dengan jumlah total produk yang diproduksi dalam periode
- Menambahkan hasil dari item sebelumnya

Perlu diperhatikan bahwa biaya produk ABC sebagaimana dihitung di sini tidak akan sebanding biaya produk yang dihasilkan oleh sistem akuntansi biaya tradisional. Namun, biaya sistem ABC akan menghasilkan produk yang lebih akurat/biaya layanan karena mereka lebih akurat mengidentifikasi apa yang menyebabkan biaya terjadinya.

Sebuah contoh menunjukkan perhitungan total biaya, biaya unit, dan penjualan harga dengan produk menggunakan sistem biaya tradisional dan ABC ditampilkan dalam tabel 5.15

**Tabel 5.12** Sistem biaya tradisional versus Sistem biaya berbasis aktivitas

*Sistem biaya tradisional*

Produk	Unit yang dibuat	Biaya material	Tenaga kerja langsung		\$20/jam Overhead	Total biaya	Biaya Unit	Penjualan
			Jam	\$10/jam				
A	20	\$60	5	50	\$100	\$210	\$10.50	\$15.00
B	60	180	25	20	500	930	15.50	22.00
C	140	420	65	650	1300	2370	16.93	24.00
D	300	900	180	1800	3600	6300	21.00	30.00

*Catatan : Harga jual = 140% x biaya unit dibulatkan pada dolar yang lebih tinggi)*

*Sistem biaya berbasis aktivitas (ABC):*

Produk	Unit yang dibuat	Biaya material	Tenaga kerja langsung		Overhead \$20/jam ead	Total biaya	Biaya Unit	Penjualan
			Jam	\$10/jam				
A	20	60	50	170	300	613	30.65	Kosong
B	60	180	20	140	500	1108	18.47	22.00
C	140	420	650	240	700	2106	15.04	22.00
D	300	900	1800	210	1000	4020	13.40	20.00

*Catatan :*

*Aktivitas level-unit                    Pengadaan bahan (\$50 per item)*

*Pengawasan manufaktur (\$20 per jam)*

*Aktivitas level-jumlah                Set-up (nomor x biaya tenaga kerja langsung pada \$10)*

*Handel material (jam x \$6)*

*Aktivitas level-produk                Handel order (\$200 per order pelanggan, \$100 per orrder manufaktur)*

*Harga penjualan berbasis pada kondisi pasar kompetitif*

Perhatikan bahwa karena biaya unit dihitung secara berbeda (tetapi lebih akurat) dengan menggunakan konsep-konsep ABC, kalkulasi juga mempengaruhi harga jual. Dengan demikian, sistem biaya ABC dapat mengubah seorang pecundang menjadi pemenang dan sebaliknya. Misalnya, produk A dengan harga unit sekarang sebesar \$10,50 dan harga jual sebesar \$15,00 ketika dikalikan kembali menggunakan konsep-konsep ABC menunjukkan biaya unit sebesar \$30.65. Dengan menggunakan biaya unit yang lebih akurat ini, jelas bahwa perusahaan tidak dapat menjual produk ini seharga \$15.00 dan menghasilkan uang. Manajemen, dimutasikan dengan data ABC, sekarang harus memutuskan apa yang harus

dilakukan dengan menjual produk tersebut, sangat mengurangi biaya, menaikkan harga, terus menjualnya dengan kerugian, atau dengan tindakan lainnya.

Di bawah konsep-konsep sistem ABC, di mana aktivitas di atas kepala dan biaya terkait ditugaskan untuk produk berdasarkan penggunaan kegiatan, biaya produk yang benar dihitung lebih akurat. Tagihan contoh kegiatan yang digunakan untuk menetapkan biaya kegiatan di atas kepala untuk produk A diperlihatkan di Tabel 5.16. Perhatikan bahwa ketika menggunakan data demikian dalam studi manajemen kas, tim studi juga berfokus pada kegiatan-kegiatan ini mengenai apakah setiap orang diperlukan atau dapat dihilangkan, dikurangi, atau dibuat lebih efisien. Misalnya, jika perusahaan dapat menghapus kebutuhan untuk persiapan pesanan pembelian, itu juga menghapus total biaya \$320, yang langsung masuk ke intinya. Selain itu, tim penelitian akan menganalisis sisa kegiatan biaya yang dialokasikan (biasanya kegiatan tambahan yang tidak memiliki nilai seperti manajemen dan administrasi) untuk eliminasi, pengurangan, kombinasi, atau efisiensi.

**Tabel 5.13** Contoh Bill pada aktivitas : Produk A - 100 item

<b>Biaya tradisional :</b>				
Material				\$350.00
Tenaga kerja				400.00
Overhead (200% pada pembulana dolar tertinggi)				800.00
Total Biaya				\$550.00
Biaya item				\$155.00
Bill ABC pada biaya aktivitas : (dengan efisiensi)				ABC
<b>Biaya langsung</b>				<u>Biaya</u>
Material				\$230.000
Tenaga kerja				280.000
<b>Aktivitas</b>	<b>Nilai Output</b>	<b>Penggunaan per unit</b>	<b>Biaya CM</b>	
Bill pada material	Jam	1.5	\$20.00	30.00
Rute/proses	Jam	2.2	34.00	74.80
Pembelian	Pos	4	80.00	320.00
perpindahan WIP	Jumlah	6	8.00	48.00
Inspeksi	Jumlah	3	25.00	75.00
Packing	Unit	1	18.00	18.00
Ekspedisi	Unit	1	13.00	13.00
Total Aktivitas				578.80
Alokasi biaya				180.00
Subtotal				758.80
Biaya Total				\$1.268.80
Biaya item				4126.88

### 5.4.3 Pertimbangan Overhead

Overhead biasanya didefinisikan sebagai semua biaya manufaktur/layanan selain bahan langsung dan tenaga kerja. Secara tradisional, biaya yang tidak dapat langsung terkait dengan produk langsung atau biaya layanan dikelompokkan sebagai biaya atas dan dialokasikan ke beberapa dasar. Meskipun banyak komponen untuk overhead mungkin diperlukan, sebagian besar mungkin tidak. Sering kali, organisasi telah menyembunyikan biaya yang tidak perlu atau yang boros sedemikian rupa sehingga tidak menarik perhatian mereka. Biaya Overhead harus dianalisis untuk menentukan orang-orang yang tidak perlu dan boros

#### ***“BIAYA OVERHEAD ADALAH BIAYA NYATA – DAN HAL ITU PERLU DIKENDALIKAN”***

Overhead di banyak organisasi telah menjadi gudang biaya terbesar. Overhead mempengaruhi biaya produk, margin laba, keuntungan hasil, dan arus tunai sama dengan biaya langsung. Biaya - biaya overhead yang menambah nilai hendaknya langsung dibebankan pada kegiatan; Mereka yang tidak harus dihilangkan.

### 5.4.4 Kegiatan Berdasarkan Prinsip Biaya

Perusahaan harus meninjau dan menganalisis setiap fungsi (misalnya, penjualan, teknik, produksi, akuntansi, dan lain-lain) dan menentukan kegiatan mana yang merupakan produk langsung atau biaya layanan. Biaya kegiatan yang secara langsung itu hendaknya ditugaskan kembali ke produk/jasa yang menggunakan kegiatan tersebut. Untuk mencapai analisis fungsional demikian, setiap kegiatan harus dianalisis sepenuhnya untuk menentukan mana yang merupakan biaya produk langsung (dan metode alokasi atau tugas) dan mana yang tidak (untuk dihilangkan)

Misalnya, perhatikan beberapa kegiatan khas di departemen administrasi (seperti penjualan, pembelian, akuntansi, layanan pelanggan, dan lain-lain.):

- Panggilan telepon — masuk dan keluar
- Pemrosesan data, e-mail, Internet, dan seterusnya
- Menerima, meninjau ulang, dan mengajukan kertas
- Mempercepat/memeriksa/meninjau kegiatan
- Pemeriksaan basis data
- Istirahat dan makan siang
- Survei dan audit
- Kegiatan perjalanan — internal dan eksternal
- Pemrosesan

Dalam menganalisis fungsi dan aktivitas yang terkait, perusahaan harus melihat biaya total pengoperasian fungsi, departemen, atau pusat biaya. Beberapa unsur dapat dianggap langsung sebagai biaya produk/jasa, sementara yang lain mungkin harus dialokasikan berdasarkan beberapa rumus. Biaya lain yang tidak relevan untuk biaya produk/layanan harus dihilangkan. Perhatikan bahwa tidak semua pengeluaran dapat (atau seharusnya) dialokasikan atau ditempatkan langsung pada tingkat produk/layanan. Akan tetapi, perusahaan ini

hendaknya mengerahkan segala upaya untuk menyalurkan sebanyak mungkin biaya ini secara logis dan praktis.

#### 5.4.5 Kontrol Biaya Fungsional

Spek penting lain dari sistem ABC adalah menganalisis dan mengendalikan setiap fungsi organisasi, seperti penjualan, manufaktur/jasa pengiriman, rekayasa/layanan desain, pengolahan komputer, akuntansi, dan sebagainya. Titik awal adalah untuk meninjau dan menganalisis fungsi karena saat ini sedang dilakukan sehingga mengidentifikasi bidang-bidang untuk perbaikan bersama dengan rekomendasi untuk perbaikan tersebut. Biasanya, seorang individu atau tim belajar ditugasi untuk setiap fungsi utama. Tujuan analisis ini adalah untuk memulai sistem kontrol ABC dengan sistem dan prosedur yang paling ekonomis dan efisien mungkin — dan setidaknya biaya. Dari titik itu, menjadi lebih mudah untuk mempertahankan program peningkatan berkelanjutan.

Beberapa alat untuk menganalisis fungsi dan biaya terkait disajikan dalam tabel 5.14 hingga 5.18.

**Tabel 5.17** Mengidentifikasi kegiatan untuk fungsi pembelian

1. Daftar permintaan oleh pengguna
  - Persiapan
  - Tinjauan
  - Otorisasi
  - Penyerahan kepada departemen pembelian
  
2. Departemen pembelian
  - Tinjauan ulang permintaan pembelian
  - Tinjauan Vendor dan pemilihan
  - Vendor yang sudah ada
  - Vendor baru
  - Penawaran kompetitif
  - Kontrak
  - Entri Data
  - Permintaan pembelian
  - Pemrosesan perintah pembelian
  - Pencetakan
  - Formulir pemisahan, distribusi, dan pengajuan
  - Penyerahan perintah pembelian kepada vendor
  - Proses pengiriman
  - Pemesanan elektronik
  - Pengajuan pesanan pembelian
  
3. Proses pencocokan oleh pengguna
  - Berkas permintaan pembelian terbuka
  - Menerima salinan pesanan pembelian
  - Cocokkan Order untuk permintaan
  - Berkas pesanan pembelian terbuka



4. Akun dapat dibayarkan
- Menerima salinan pesanan pembelian terbuka
  - Berkas dalam berkas pesanan pembelian terbuka: oleh vendor, oleh nomor PO

**Tabel 5.18** Penggunaan biaya fungsional pada penetapan biaya untuk produk

<b>Data Biaya :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya rata-rata proses kegiatan pre order = \$130 dolar (tenaga kerja dan material)</li> <li>• Pre Order di proses dalam periode : 240 x \$130 = \$31.200 total biaya</li> <li>• Dengan item produk : item #123 = pre order 82 x \$130 = \$10.660</li> </ul>		
Biaya berdasarkan produk : Proses order pembelian		
Produk	# pada pre order	%
1	183	6.65
2	346	12.5%
3	639	23.1%
4	621	22.4%
5	468	16.9%
6	512	18.5%
TOTAL	2.769	100.0%
Biaya total untuk departemen pembelian untuk periode = \$88.766		
Penetapan biaya fungsional untuk produk :		
Produk	%	Biaya
1	6.65	\$5.859
2	12.5%	11.096
3	23.1%	20.505
4	22.4%	19.883
5	16.9%	15.001
6	18.5%	16.442
TOTAL	100.0%	\$88.766

**Tabel 5.19** : Biaya pada Stok inventaris yang keluar - Contoh representatif

1. Pemenuhan biaya inventaris (ICC) pada item yang terpegang untuk menunggu pengiriman inventaris keluar stok		
ICC x Nilai inventaris x # hari	=	\$0.02
0.02 x \$8.200 x 6 hari	=	\$984
2. Biaya ekspedisi		

Personil : \$15/jam x 22 jam	=	330
Komputer : \$20/jam x 2 jam	=	40
3. Cas Ekspedisi (prioiritas)	=	124
4. Waktu produksi habis : 4 jam x \$350		
Total biaya pada stok yang keluar	=	1.400
Jumlah yang keluar : 26	=	\$2.878
Total biaya stok yang keluar pada periode : 26 x \$2.878	=	\$74.828

**Tabel Tabel 5.20** Penerimaan Biaya

Biaya Tenaga Kerja : \$12 per jam		
Aktivitas	Waktu	Biaya
Menerima salinan Pre Order dari pembelanjaan dan file pada pembukaan file pre Order	20 menit	4.00
Penerima pengiriman dan verifikasi pengiriman pada : Pengecekan billing pada perjalanan, slip packing, dan pemasukan	15 menit	3.00
Membandingkan pengiriman untuk membuka Pre Order dan rekaman pada tanda terima Pre Order	15 menit	3.00
Menghitung past-record pada pembukaan Pre Order yang tertera dengan jumlah Pre Order yang diperintahkan	30 menit	3.00
Membuat laporan penerimaan menggunakan pembukaan Pre Order menggunakan salinan Pre Order <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parsial : PO kembali membuka file</li> <li>- Final : PO untuk akun yang bisa di bayarkan</li> <li>- Penerimaan akun yang dapat dibayarkan</li> </ul>	30 menit	6.00
Menunggu pengecekan Quality kontrol	4 jam	0
Pindah : ruang penyimpanan, lantai toko, atau departemen bagian dalam	30 menit	6.00

Total biaya diterima		\$24.00
----------------------	--	---------

**Tabel 5.21** Biaya akun yang bisa dibayarkan

Biaya tenaga kerja per jam : \$16 per jam	Elemen biaya	Waktu	Biaya
Aktivitas			
Menerima PO dari pembelian dan file pada open PO	Tenaga kerja	15 menit	\$4.00
Menerima "Laporan penerimaan" dari penerimaan, membuka open PO dari berkas dan menahan perbandingan pada penerimaan terbuka	Tenaga kerja	20 menit	5.33
Menerima tagihan dari vendor dan mencocokkan untuk membuka pemasokan dan mendorong open PO dan menkomparasikan dan menahan tagihan yang diterima	Tenaga kerja	30 menit	8.00
Tagihan/penerimaan eror		0	0.00
data entry komputer	Tenaga kerja	10 menit	2.67
Komputer cek persiapan	Tenaga kerja	10 menit	2.67
	Tenaga kerja		0.15
Cek email	Tenaga kerja	10 menit	2.67
	Amplop, materai		0.50
Meeting, telpon, fax	Tenaga kerja	15 menit	4.00
	Tenaga kerja, telepon	0	0.00
Biaya Total			\$29.99

#### 5.4.6 Study Kasus ABC

Sebuah perusahaan, ACE Inc., memproduksi produk komersial yang sangat bersaing. Perusahaan itu adalah penemu asli produk dan pada suatu waktu memiliki 74 persen pasar. Namun, dengan persaingan yang kuat (khususnya dari pasar luar negeri), pangsa pasar turun menjadi 32 persen selama beberapa tahun terakhir. Meskipun produk ini masih dianggap sebagai kualitas terbaik di pasaran, empat pesaing ACE pada dasarnya mampu meniru produk dan menjualnya dari 10 sampai 30 persen lebih rendah dari ACE, seperti yang diperlihatkan di bawah:

<i>Perusahaan</i>	<i>Harga Jual</i>	<i>% pada Harga Jual ACE</i>	<i>Saham Pasar</i>
ACE, Inc.	\$129	100%	32%

1	\$89	69%	36%
2	\$98	76%	17%
3	\$109	84%	8%
4	\$116	90%	7%

Seperti yang terlihat, ini telah menjadi produk yang sensitif harga, dengan penjualan terbesar pergi ke penjual harga terendah. Beberapa pelanggan ACE masih bersedia membayar lebih untuk apa yang mereka anggap menjadi kualitas yang lebih baik, dan ada indikasi beberapa loyalitas pelanggan. ACE menerapkan prinsip-prinsip biaya ABC dalam upaya untuk mengontrol biayanya dengan lebih baik, mencapai fleksibilitas dalam penetapan harga, dan mendapatkan kembali pangsa pasar sebelumnya. Perusahaan ini percaya bahwa publik akan membeli produk bukan pesaing 'jika menjual kualitas tinggi yang sama dengan harga yang lebih rendah.

Studi biaya berikut menunjukkan perbedaan antara biaya produk dan penjualan harga di bawah konsep biaya yang berbeda.

#### *Data biaya tradisional*

Biaya material:

Ukuran Lot 100, harga barang \$34.68, 120 item dalam produksi

Tingkat tenaga kerja :

Langsung = \$12/jam, tidak langsung = \$16/jam

Masalah penyimpanan/pengembalian

2 jam

Siaga/siap

4 jam

Jumlah pada set-up

4 masing-masing @6 jam

Pergantian =4 masing-masing @1/2 jam

2 jam

Waktu proses

126.4 jam/lot

Quality kontrol

8 jam/lot

Pengepkan/ekspedisi

4 jam

Supervisi

6 jam/lot

Suplai

\$4.80 unit

Biaya lainnya (alokasi)

\$8.40 unit

Biaya Overhead

Biaya Overhead = 140% biaya tenaga kerja (diatur dan di proses)

Penjualan harga mark up : 150% dari total biaya

Kalkulasi harga tradisional dan penjualan harga per barang :

	<i>Total biaya</i>	<i>Biaya unit</i>
Material	\$4.161.60	\$41.62
Tenaga kerja langsung		
Pengaturan		
Proses	288.00	2.88
Total tenaga kerja	1.516.80	15.17
Overhead	1.804.80	18.05
Total biaya	2.526.72	25.27
	<hr/>	<hr/>
	\$8.493.12	\$84.94
Harga jual : 150%	Markup \$127.41	Pembulatan hingga \$129

*Biaya ABC menggunakan Data biaya tradisional*

Hitung biaya ABC dari informasi yang disediakan:

*Biaya ABC : Menggunakan Biaya Tradisional*

Perhitungan biaya ABC dari informasi yang disediakan

	<i>Total Biaya</i>	<i>Biaya unit</i>
Material	\$4.161.60	\$41.62
Tenaga kerja langsung	1.804.80	18.05
Biaya ABC:		
Gudang	32.00	0.32
Panggung	16.00	0.16
Pindah	32.00	0.32
Quality Kontrol	128.00	1.28
Paacking/shipping	64.00	0.64
Suplai	480.00	4.8
Supervisi	96.00	0.96
Biaya lainnya	840.00	8.4
Total biaya ABC	<hr/> 1.688.00	<hr/> 16.88
Total Biaya	<hr/> <hr/> \$7.654.40	<hr/> <hr/> \$76.55

Harga jual apa yang harus di rekomendasikan?

*Biaya ABC diintegrasikan dengan efisiensi operasi dan pengurangan biaya*

Melalui analisis operasi dan proses, kegiatan berikut dapat dieliminasi:

- Gudang
- Panggung
- Perpindahan

Selain itu, melalui negosiasi pembelian kembali yang efektif, biaya materi dapat dikurangi menjadi 26,00 dolar as per unit dan 100 keping uang yang ditempatkan untuk memproduksi 100 barang.

Waktu tenaga kerja langsung juga dapat dikurangi sebagai berikut:

- Pengaturan: 3 @ 4 jam per jam per jam: 108,8 jam per lot
- Kontrol kualitas: 2 jam per lot
- Pengawasan: 1 jam per lot

Tugas: hitung kembali biaya ABC berdasarkan data sebelumnya.

*Tugas : Hitung kembali biaya ABC berdasarkan sebleumnya.*

	<i>Total Biaya</i>	<i>Biaya unit</i>
Material	\$2.600.00	\$26.00
Tenaga kerja langsung		
Pengaturan	144.00	1.44
Proses	1.305.60	13.06
Total	<u>1.449.60</u>	<u>4.50</u>
Biaya ABC:		
Quality Kontrol	32.00	0.32
Packing/Shipping	64.00	0.64
Suplai	480.00	4.80
Supervisi	16.00	0.16
Biaya Lainnya	840.00	8.40
Total biaya ABC	<u>1.432.00</u>	<u>14.32</u>
Total Biaya	<u>\$5.481.60</u>	<u>\$54.82</u>

Harga jual apa yang harus di rekomendasikan untuk biaya ini?

*Biaya ABC dengan mengidentifikasi elemen spesifik dari biaya kegiatan lainnya*

Analisis lebih lanjut mengidentifikasi elemen spesifik dari biaya kegiatan lainnya sebesar \$840.000 sebagai berikut:

	<i>Nilai</i>	<i>Per</i>	<i>Biaya OM</i>	<i>Total Biaya</i>	<i>Biaya</i>
	<i>Output</i>	<i>unit</i>			<i>Unit</i>
Bill pad amaterial	Jam	2.0	\$30.00	60.00	\$0.60
Proses	Jam	1.5	20.00	30.00	0.30
Pembelian	PO	4	75.00	300.00	3.00
Penerimaan	Jumlah	4	12.00	48.00	0.48
Pergantian Ruang	Jumlah	2	18.00	36.00	0.36
Pergantian proses	Jumlah	6	12.00	72.00	0.72
kerja					
Inspeksi	Jumlah	3	25.00	75.00	0.75
Packing	Unit	1	18.00	18.00	0.18
Shipping	Unit	1	13.00	13.00	0.13

Akun yang bisa di bayarkan	Jumlah	4	32.00	128.00	1.28
Biaya aktifitas total				<u>\$780.00</u>	<u>\$7.80</u>
Alokasi Biaya				60.00	0.60
Total biaya				<u><u>\$8.40</u></u>	

Kegiatan apa yang hendaknya dipertimbangkan untuk analisis lebih lanjut yang mengarah ke pengurangan biaya lebih lanjut? Ingatlah bahwa satu dolar tabungan dari sumber mana pun menghasilkan satu dolar keuntungan ke garis bawah dan arus tunai positif. Sesuai dengan itu, kegiatan apa pun yang dapat dihilangkan atau dikurangi akan menghasilkan peningkatan langsung ke garis bawah dan arus tunai positif.

## 5.5 KESIMPULAN

Produksi/layanan biaya serangan perusahaan mewakili yang paling signifikan penyebab arus tunai perusahaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan arus kas, penting bagi organisasi untuk mengendalikan biaya tersebut secara efektif. Meskipun pengendalian biaya adalah cara yang diterima dengan baik bagi sebuah perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas, relevansi terhadap arus tunai sering tidak dipahami, tidak dikenali, atau (dalam kasus terburuk) sengaja diabaikan.

Benchmark dan ABC adalah dua metode yang diformalkan yang dapat digunakan untuk mengatur biaya yang lebih baik dalam perusahaan. Benchmark memungkinkan perusahaan untuk membandingkan proses dan biaya terkait dengan tujuan dari standar luar — metode yang dikembangkan oleh orang lain dan terTabel sebagai praktik terbaik. ABC adalah metode menganalisa biaya perusahaan untuk menentukan apa yang mendorong biaya tersebut dan menentukan biaya untuk produk atau jasa tertentu berdasarkan berapa banyak dari driver tersebut benar-benar digunakan oleh produk atau layanan tertentu. Dalam bab ini kami telah berusaha untuk menyediakan beberapa ilustrasi tentang bagaimana teknik-teknik ini dapat diterapkan. Meskipun contoh-contoh selalu ilustratif dan bukan definitif, pemahaman tentang prinsip-prinsip yang mendasari teknik hendaknya memungkinkan mereka untuk disesuaikan dan diterapkan pada hampir semua situasi perusahaan

***“PENYEBAB TERBESAR DARI ARUS TUNAI ADALAH BIAYA OPERASIONAL. KESMEPATAN TERBESAR UNTUK MENINGKATKAN ARUS TUNAI ADALAH UNTUK MENGONTROL BIAYA OPERASIONAL”***

## **BAB 6**

### **MENGANALISIS FUNGSI TAMBAHAN NON – NILAI**

#### **6.1 MANAJEMEN KEUANGAN**

Studi manajemen keuangan dimulai di bagian atas organisasi. Dengan demikian, manajemen atas harus mendefinisikan dan mengkomunikasikan rencana strategis perusahaan, termasuk bidang-bidang ekspansi, pembagian kembali, dan status quo. Pada saat yang sama, manajemen hendaknya mengidentifikasi bisnis yang mereka inginkan, bisnis yang tidak ingin mereka jalankan, prinsip bisnis dan sistem kepercayaan dasar mereka, dan ekspektasi mereka untuk setiap fungsi dalam organisasi.

#### ***“MENGUBAH AKTIVITAS TAMBAHAN NON – NILAI TERHADAP TAMBAHAN NILAI”***

Dengan identifikasi yang jelas dan komunikasi harapan manajemen, setiap fungsi akan memiliki gagasan yang jelas tentang ke mana arahnya dan dasar untuk evaluasinya. Tujuan dari studi manajemen uang tunai kemudian menjadi salah satu agen yang membantu, membantu setiap fungsi untuk mencapai tujuan dan tujuan yang telah dinyatakan berkaitan dengan harapan manajemen. Dengan demikian, kinerja studi manajemen keuangan bukan evaluasi kritis terhadap apa yang sedang dilakukan oleh suatu fungsi tertentu dan lebih merupakan penilaian terhadap apa yang perlu dilakukan untuk membantu fungsi mencapai tujuannya dan menjadi yang terbaik setidaknya mungkin dengan biaya yang mungkin.

Sewaktu tim belajar bekerja dengan setiap fungsi dalam organisasi, itu membantu fungsi yang memahami apa yang perlu dilakukan untuk menjadi apa yang seharusnya. Sebagai praktik dan perbaikan terbaik direkomendasikan dan dilaksanakan, setiap fungsi bergerak menuju tempatnya yang tepat dalam organisasi — dan perusahaan menjadi organisasi pembelajaran berdasarkan fungsi dan keseluruhan. Perusahaan mencapai tujuan dan tujuannya dengan biaya paling sedikit dan memaksimalkan arus tunai positif hasil

Dalam suasana organisasi saat ini tentang pengurangan biaya, perampingan, dan reengineering, manajemen uang tunai harus peka dalam pendekatan agar dapat mempertahankan pelayanan yang dibutuhkan dengan cara yang paling ekonomis, efisien, dan efektif. Sementara manajemen mungkin berfokus pada penurunan biaya, operasi mungkin berfokus pada penyediaan layanan kualitas meningkat. Perusahaan harus berhati-hati untuk mempertahankan perspektif yang tepat sehingga mengarahkan upayanya terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan serta persyaratan individu dari setiap fungsi.

Studi manajemen uang adalah proses yang efektif untuk digunakan dalam melihat operasi sebuah perusahaan untuk mengukur ekonomi, efisiensi, dan efektivitas hasil saat ini. Selain itu, proses studi ini membantu dalam mengidentifikasi kesenjangan kinerja — perbedaan antara hasil operasi yang sekarang dan yang diinginkan dibandingkan dengan tujuan internal dan pesaing eksternal. Pemahaman menyeluruh tentang kesenjangan kinerja



seperti itu memungkinkan perusahaan dan manajemen departemen memanfaatkan peluang perbaikan ini. Selalu ada permintaan, dan mungkin lebih hari ini, untuk mengurangi biaya, meningkatkan arus tunai positif, dan meningkatkan kualitas produk/layanan/pelanggan — semua ditujukan untuk meningkatkan laba.

Sebagai cara untuk mengilustrasikan bagaimana menangani fungsi-fungsi tambahan yang tidak bernilai, kita akan menggunakan rekeningtansi sebagai contoh. Ini bukan berarti bahwa rekeningtansi pasti merupakan kegiatan tambahan non-nilai. Pengorganisasian dan kepemimpinan yang diatur dengan baik, rekeningtansi tentu dapat menambah nilai pada organisasi. Tetapi itu adalah fungsi yang sering, dan kadang-kadang secara akurat, dianggap sebagai tidak menambahkan nilai yang signifikan. Dengan demikian, merupakan bagian organisasi yang pantas untuk digunakan sebagai contoh. Pendekatan yang diilustrasikan dapat disesuaikan dengan kegiatan lain yang dianggap tidak bernilai tambahan dalam organisasi jika diperlukan.

### **6.1.1 Melihat Fungsi Rekeningtansi**

Dalam lingkungan bisnis saat ini, fungsi rekeningtansi di banyak organisasi dianggap sebagai calon utama untuk pengurangan biaya dan, dalam situasi ekstrim, untuk eliminasi. Banyak dari fungsinya (misalnya, mempersiapkan faktur pelanggan, mengumpulkan pembayaran, memproses pembayaran vendor, mempersiapkan pembayaran gaji) dipandang oleh manajemen perusahaan sebagai perlu tetapi tidak menambah nilai yang signifikan. Dengan kata lain, hal-hal ini mungkin harus dilakukan, tetapi dapatkah perusahaan menyelesaikannya dengan biaya sesedikit mungkin (tidak ada, yang diharapkannya)? Hal ini dalam kerangka kerja sehingga studi manajemen tunai mungkin harus bekerja. Ketimbang menganalisis bagaimana fungsi-fungsi yang ada dapat dilakukan dengan cara yang lebih baik, perusahaan itu mungkin diminta untuk melihat bagaimana fungsi-fungsi tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan secara parah.

Dengan sifat kebanyakan bisnis yang berubah dari operasi yang sebagian besar mekanis ke pendekatan yang lebih berorientasi pada pelayanan pelanggan, perusahaan juga harus menilai fungsi rekeningtansi dari perspektif ini. Artinya, perusahaan tidak hanya harus meninjau dan menilai kegiatan rekeningtansi yang ada saat ini, tetapi juga harus sadar akan layanan fungsi rekeningtansi yang harus disediakan bagi pelanggan perusahaan dalam rumah. Sesuai dengan itu, tim studi harus bekerja dengan setiap fungsi dalam organisasi untuk membantu dalam menentukan ulang perannya seperti yang diharapkan oleh manajemen atas dan cara yang paling efektif untuk sampai ke sana. Perusahaan juga harus mempertimbangkan dampak setiap fungsi pada orang lain di dalam perusahaan dan cara terbaik untuk semua fungsi bekerja sama secara terpadu. Tim studi harus memiliki pengetahuan tentang arah keseluruhan perusahaan, keinginan manajemen untuk fungsi yang sedang diperiksa, dan cara di mana keduanya dapat dikoordinasikan.

Proses penelaahan manajemen tunai dapat membantu dalam mengurangi biaya fungsi rekeningtansi melalui penggunaan sistem dan prosedur yang lebih efisien, disertai identifikasi yang jelas akan hasil yang diinginkan. Pada saat yang sama, kualitas layanan rekeningtansi/keuangan yang disediakan dapat sangat ditingkatkan. Pada dasarnya, fungsi

rekeningtansi dapat menjadi fungsi tambah nilai yang aktif yang berkontribusi secara efektif pada laba dan arus tunai positif perusahaan.

***“MENINGKATKAN ARUS TUNAI POSITIF : MENGURANGI KEGIATAN TAMBAHAN YANG TAK BERNILAI”***

Sebuah studi manajemen keuangan tentang fungsi rekeningtansi dimulai dengan analisis praktik yang ada dalam berbagai bidang rekeningtansi perusahaan untuk mengidentifikasi driver kegiatan dan kinerja, dan fungsi yang dapat ditingkatkan sebagai praktik terbaik. Driver performa adalah penyebab pekerjaan (misalnya, semua faktur vendor harus diverifikasi melalui penghitungan ulang) atau pemicu (misalnya, perintah pelanggan) yang menggerakkan serangkaian aktivitas. Proses studi manajemen tunai berfokus pada mempertanyakan driver kinerja dan pemicu seperti untuk eliminasi mereka dan untuk penghapusan akhir kegiatan yang terkait. Peningkatan yang signifikan dapat dilakukan sewaktu anggota tim belajar mengajukan pertanyaan seperti:

- Apakah kegiatan ini dibutuhkan?
- Mengapa kegiatan ini dilakukan?
- Apakah kedudukan /materi ini benar - benar dibutuhkan?
- Dapatkah kegiatan itu dilakukan dengan lebih baik dan lebih murah dengan cara lain?
- Apakah langkah ini perlu? Apakah ada nilai tambahannya?

Proses penelaahan juga dapat mencakup perbandingan operasi, fungsi, atau kegiatan yang serupa dalam organisasi untuk mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan dan praktik terbaik dalam lingkungan yang sama. Bagi organisasi untuk memaksimalkan manfaat yang akan diperoleh, yang terbaik adalah untuk sepenuhnya memahami dan mendokumentasikan sistem dan prosedur yang sudah ada.

Berbagai langkah analisis membantu mengidentifikasi bidang-bidang kritis dari kegiatan perusahaan, driver kinerja terkait, dan peluang untuk perbaikan. Hal ini mungkin muncul sebagai salah satu bagian dari perusahaan, divisi, atau unit kerja belajar dari yang lain. Dengan cara ini, proses komunikasi secara keseluruhan membaik, bidang-bidang keunggulan diidentifikasi, dan prosedur operasi diubah untuk mencerminkan praktik-praktik terbaik. Setelah bidang-bidang penting dalam fungsi rekeningtansi diidentifikasi, analisis awal dilakukan untuk memperoleh data tentang kegiatan seperti:

- Aspek-aspek kunci dari kegiatan dan kinerja fungsi
- Area operasional yang bawaan, struktur, dan peluang untuk perbaikan (satu bagian belajar dari yang lain)
- Saluran komunikasi di dalam perusahaan
- Kantong praktek yang baik, yang diinginkan (praktek terbaik, dan bidang yang unggul)
- Standar bagi praktik yang baik untuk mencerminkan adopsi praktik terbaik

Menentukan unsur - unsur dari setiap kegiatan, dan menentukan apakah kegiatan itu merupakan kegiatan yang bernilai — ditambahkan atau tidak bernilai, dan apa yang dilakukan setiap orang dalam proses itu, serta mengapa dia melakukannya, merupakan dasar untuk

analisis mengenai perbaikan. Sebuah daftar pertanyaan yang akan dibahas ditampilkan dalam Tabel 6.1. Beberapa manfaat yang akan diperoleh dari studi manajemen tunai diperlihatkan dalam tabel 6.2.

**Tabel 6.1** Pertanyaan studi manajemen tunai

<p><b>ORANG</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siapa yang terlibat? Dan kenapa? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah orang</li> <li>• Jumlah posisi</li> <li>• Seberapa teratur dan dikelola</li> <li>• Kebutuhan sumber daya personel saat ini</li> </ul> </li> <li>2. Apakah semua personil diperlukan? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alasan untuk terlibat</li> <li>• Apa yang mereka lakukan</li> <li>• Operasi atau tugas yang penting</li> <li>• Keahlian khusus</li> </ul> </li> <li>3. Siapa yang bertanggung jawab atas hasil? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarkis piramida: power and control</li> <li>• Berorientasi: tinjauan dan pengulangan</li> <li>• Karyawan bermotivasi diri dan disiplin perilaku</li> <li>• Pendelegasian wewenang ke tingkat operasional terendah</li> <li>• Pembangunan kerajaan: alasan kerja tidak lagi vali</li> </ul> </li> </ol> <p><b>PROSEDUR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengapa tugas dilakukan? (misalnya, selalu dilakukan dengan cara ini)</li> <li>2. Apakah perlu atau tidak? (misalnya, itulah cara kita melakukannya)</li> <li>3. Apakah itu menambah nilai bagi pelanggan? (sudut pandang internal versus eksternal)</li> <li>4. Apakah ada birokrasi yang tidak perlu? (misalnya, hierarki unwieldy)</li> <li>5. Apakah ada prosedur yang tidak efektif, tidak efisien, atau berlebihan</li> <li>6. Apa yang orang lakukan, dan mengapa mereka melakukannya? (yayasan untuk perbaikan internal)</li> <li>7. Apa saja ikatan atau kelompok nilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai?</li> </ol>
--

**Tabel 6.2** Manfaat studi manajemen keuangan

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendefinisikan proses dan aktivitas yang ada; Menetapkan dasar dari kinerja yang dapat diterima (membantu memicu upaya perbaikan yang berkelanjutan)</li> </ol>
---

2. Mengidentifikasi kesenjangan dalam kinerja dalam proses internal yang serupa (memberikan gambaran yang jelas tentang masalah organisasi)
3. Membawa semua operasi internal ke tingkat performa tertinggi (dalam batas yang ada)
4. Mengidentifikasi bidang-bidang perbaikan operasional internal tanpa harus berada di luar organisasi (menyimpan informasi di dalam perusahaan)
5. Menetapkan standar untuk praktek dan prosedur umum (mengatasi sindrom "tidak diciptakan di sini")
6. Membuka jalur komunikasi di dalam organisasi (memfokuskan sumber daya pada masalah yang berdampak pada lebih dari satu area)
7. Menetapkan komitmen luas dalam organisasi untuk peningkatan manajemen keuangan (memperbesar masalah yang dihadapi perusahaan)
8. Menetapkan dasar untuk upaya operasi internal (memastikan hasil yang lebih besar ketika personel operasi melakukannya sendiri)
9. Memprioritaskan bidang-bidang kritis untuk peningkatan manajemen keuangan peluang
10. Mengidentifikasi dan mengklasifikasi driver kinerja utama (misalnya, suasana organisasi, kebijakan yang kaku, prosedur yang ketat, hierarki unwiely, dan seterusnya).

### 6.1.2 Memilih Apa yang Harus Dianalisis

Tim studi manajemen uang, setelah berkonsultasi dengan manajemen, memutuskan bidang fungsional rekeningtansi mana yang akan disertakan dalam studi dan bidang mana yang akan ditangani oleh manajemen dan staf operasi. Misalnya, analisis fungsi rekeningtansi dan keuangan dapat dilihat dalam sejumlah cara, seperti:

- *Fungsional*. Rekeningtansi, pemrosesan informasi, perbendaharaan, laporan, dan sebagainya tentang
- *Proses*. rekening dapat diterima, gaji, Buku tunai Induk, anggaran, manajemen uang tunai
- *Industri*. Manufaktur, retailing, perbankan, dan sebagainya pada
- *Siklus bisnis*. Berdasarkan konsep kegiatan lingkaran tertutup seperti:
  - *Siklus penjualan*. Penjualan mandi-pengirimannya - pencatatan faktur - penagih hutang
  - *Siklus pembelian*. Daftar penerimaan pembelian —vendor penadah faktur faktur pembelian — rekening pembayaran tunai tunai
  - *Siklus distribusi gaji/tenaga kerja*. Waktu dan pekerjaan verifikasi - data entry- / labor distribusi - catatan distribusi membayar
  - *Siklus laporan umum/keuangan*. Koleksi data subsistem - jurnal entries-general ledger posting-financial

- *Siklus biaya rekeningtansi.* Pengumpulan data Material/ tenaga kerja /overhead — laporan operasional proses-off line — pelaporan oleh tugas, pekerjaan, dan periode

### **“REKENINGTANSI TIDAK BISA BEKERJA SECARA TERPISAH”**

Fungsi rekeningtansi (misalnya, rekening yang dapat dibayar, rekening penerima, gaji, dan Buku tunai Induk umum) tidak dapat dipisahkan dari fungsi-fungsi lain yang didukung oleh dan diintegrasikan dengan kegiatan rekeningtansi spesifik (misalnya, rekening yang dapat dibeli, menerima, dan manufaktur). Menurutnya, fungsi-fungsi rekeningtansi seperti rekeningtansi yang dapat dibayar dapat diekstrak sehingga dapat mengurangi secara drastis dalam banyak organisasi sehingga merusak pembelian, penerimaan, dan manufaktur. Pada kenyataannya, setiap komponen dari siklus bisnis tertentu sama pentingnya dengan yang lainnya. Oleh karena itu, untuk paling efektif menganalisis salah satu fungsi rekeningtansi, yang terbaik adalah memandangnya sebagai bagian dari siklus bisnis. Untuk tujuan analisis kegiatan rekeningtansi, masing-masing dari fungsi rekeningtansi ini harus dianggap sebagai bagian dari siklus bisnis yang berhubungan.

#### **6.1.3 Mengidentifikasi Tujuan dan Prinsip Bisnis Dasar**

Sebelum dimulainya analisis fungsi rekeningtansi, tim studi harus jelas mengenai tujuan dan harapan manajemen untuk setiap fungsi ini. Bagi tim manajemen untuk mengidentifikasi tujuan dan pengharapan seperti itu, mereka harus jelas mengenai tujuan masing-masing dari fungsi dan hasil yang akan paling bermanfaat bagi keseluruhan operasi perusahaan. Harus ada lebih dari sekadar hasrat untuk menghilangkan biaya yang tidak perlu dan meningkatkan arus kas; Harus ada juga pemahaman penuh tentang mengapa masing-masing dari fungsi ini harus ada. Misalnya, manajemen dapat mengidentifikasi tujuan dan hasrat untuk setiap fungsi rekeningtansi utama sebagai berikut:

- *Rekening pembayaran*
  - Penghapusan fungsi, sejauh mungkin, di mana biaya pemrosesan pembayaran vendor melebihi nilai untuk perusahaan dalam menunda pembayaran tersebut
  - Penghapusan pemrosesan pembayaran vendor mana biaya pemrosesan melebihi jumlah pembayaran
  - Metode paling efisien paling murah dalam pengolahan sisa pembayaran vendor
  - Kemampuan untuk mengintegrasikan data pembayaran dengan sistem lainnya seperti rekeningtansi biaya, statistik vendor, Manufaktur kontrol, kontrol inventaris, kontrol produksi, dan manajemen tunai
  - Keseimbangan ekonomi antara kontrol yang diperlukan dan biaya mengimplementasikan kontrol tersebut
- *Rekening penerimaan*

- Penghapusan fungsi, sejauh mungkin, di mana biaya penagihan, pengumpulan, dan pengolahan pembayaran pelanggan melebihi nilai untuk perusahaan untuk memperluas kredit kepada pelanggan seperti itu
- Penghapusan pengolahan tagihan pelanggan dan koleksi di mana biaya pengolahan melebihi jumlah penagihan
- Yang paling mahal, Metode paling efisien dalam mengolah tagihan pelanggan yang tersisa
- Kemampuan untuk mengintegrasikan data penerima data dengan subsistem lainnya seperti kontrol kredit, ramalan penjualan, statistik pelanggan dan penjualan, kendali pengumpulan, dan manajemen uang tunai
- *Pengoleraan penggajian*
  - Metode paling tidak mahal, paling efisien untuk mengolah penggajian dan pemeliharaan catatan-catatan yang diperlukan
  - Kemampuan untuk mengintegrasikan data penggajian dengan sub-sistem lainnya seperti rekeningtansi biaya, catatan personel, perencanaan dan sistem anggaran
  - Kesanggupan sistem penggajian terkomputerisasi untuk secara otomatis memproses biaya distribusi tenaga kerja atau biaya kerja ke pekerjaan produksi (misalnya, karyawan produksi mengolah waktu dengan tarif upah mereka untuk biaya kerja), mempertahankan catatan personel (misalnya, liburan, meninggalkan catatan absenteeism), dan mengalihkan ke sistem anggaran sewaktu itu memproses transaksi gaji
- *Buku tunai Induk*
  - Integrasi komputer penuh dengan semua subsistem lainnya sehingga pembukuan umum secara otomatis diperbarui pada waktu real-time
  - Generasi otomatis dari semua isi jurnal yang dibolak-balik, memungkinkan untuk entri buku harian minimal
  - Kemampuan untuk menghasilkan laporan keuangan — neraca, laporan pendapatan, dan pernyataan arus tunai — sesuai permintaan
- *Laporan rekeningtansi dan keuangan*
  - Generasi otomatis dari semua laporan rekeningtansi dan keuangan, menunjukkan pengecualian pada indikator pengoperasian utama
  - Integrasi rekeningtansi dan laporan keuangan dengan statistik operasi
  - Kemampuan untuk menganalisis dan menafsirkan semua laporan tersebut sehingga setiap laporan sangat berguna untuk manajemen dan tujuan operasional
  - Penggunaan laporan waktu nyata melalui layar komputer, dan persyaratan untuk tindakan positif yang harus diambil di semua bidang

**“SETIAP FUNGSI PADA ALASAN HARUS DIPAHAMI DEMI EKISTENSI”**

Selain itu, manajemen harus dengan jelas menyatakan prinsip-prinsip bisnis dasarnya, seperti lima poin berikut:

1. Menghasilkan produk kualitas terbaik dengan biaya kemungkinan terendah.
2. Tetapkan harga jual secara realistis, sehingga menjual semua produk yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan batas kemampuan produksi.
3. Membangun hubungan percaya dengan vendor-vendor-menjaga mereka dalam bisnis menjaga perusahaan tetap dalam bisnis.
4. Mengakui bahwa perusahaan dalam bisnis layanan pelanggan dan konversi uang tunai.
5. Fokus pada kelangsungan hidup perusahaan, yang memungkinkan untuk melayani pelanggan, merawat karyawan, dan mencapai tujuannya.

Para anggota manajemen atas juga harus mendefinisikan prinsip-prinsip bisnis dasar yang telah disepakati sebagai yang berhubungan dengan fungsi rekeningtansi. Contoh dari prinsip-prinsip bisnis dasar adalah:

- Biaya pemrosesannya hendaknya selalu lebih sedikit daripada jumlah biaya yang dikeluarkan — harga jualnya atau jumlah pembayaran jualnya.
- Semua fungsi rekeningtansi yang tidak perlu atau yang tidak bernilai hendaknya dihilangkan.
- Semua kegiatan yang berlebih-lebihan atau rangkap hendaknya disingkirkan.
- Semua fungsi rekeningtansi yang diperlukan hendaknya dilaksanakan dengan cara yang paling tidak mahal dan paling efisien.
- Semua pemrosesan rekeningtansi dan data hendaknya diintegrasikan sepenuhnya dengan semua subsistem yang dapat diterapkan lainnya.
- Laporan keuangan dan rekeningtansi hendaknya sepenuhnya diintegrasikan dengan pelaporan operasional sehingga personel manajemen dan operasional dapat membuat keputusan terbaik.
- Fungsi rekeningtansi — rekening dapat dibayar, rekening dapat diterima, lembar pembayaran, dan jenderal ledger-harus sepenuhnya diintegrasikan ke dalam pengoperasian perusahaan
- Fungsi rekeningtansi hendaknya menjadi penyedia nilai untuk data keuangan dan operasional sehingga nilai yang disediakan melebihi biaya operasional mereka.
- Personel pembukuan harus sanggup merancang, mengembangkan, dan menerapkan sistem laporan yang efektif yang membantu perusahaan mencapai tujuan operasional dan labanya.
- Personel pembukuan harus menjadi analisis dan penafsir data untuk keputusan manajemen, bukan sekadar pemroses data dan transaksi.

#### **6.1.4 Memprioritaskan Aktivitas**

Salah satu langkah pertama dalam studi manajemen tunai adalah untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan fungsi rekeningtansi terpilih untuk disertakan dalam penelaahan. Area yang dipilih hendaknya menjadi yang paling kritis bagi perusahaan karena berhubungan dengan arus tunai positif dan hasil operasi serta umpan balik dari manajemen dan personel operasi via alat seperti survei,

wawancara, dan sesi serangan otak kelompok. Untuk tujuan analisis, enam daerah diidentifikasi:

1. Masalah organisasi
  - Wewenang, tanggung jawab, manajemen
  - Fungsi personalia: siapa yang melakukan apa dan mengapa
  - Kebijakan operasi, sistem kepercayaan, dan sopir kinerja
  - Anggaran dan biaya yang sebenarnya
2. Rekening pembayaran dan pengurangan fungsi tunai
  - Pembukuan yang dapat dibayarkan
  - Pengontrol pembayaran terbuka
  - Pemrosesan pembayaran
  - Pemrosesan tunai
  - Penyimpanan catatan dan analisis
3. Proses rekening penerimaan
  - Kebijakan kredit: penetapan dan pemeliharaan
  - Pemrosesan perintah penjualan
  - Prosedur penagihan
  - Kendali piutang terbuka
  - Prosedur pengumpulan
  - Statistik pelanggan
  - Penyimpanan catatan dan analisis
4. Proses penggajian
  - Prosedur pemrosesan
  - Statistik gaji: jenis, frekuensi, jumlah personel, biaya, jumlah dolar
  - Laporan yang dihasilkan
  - Statistik pribadi
  - Mencatat penyimpanan dan analisis
5. Buku tunai Induk
  - Bagan laporan
  - Memproses prosedur
  - Proses entri jurnal
  - Laporan yang dihasilkan
  - Mencatat dan menganalisis
6. Rekeningtansi, keuangan, dan pelaporan operasional
  - Laporan yang dihasilkan
  - Kurang informasi
  - Penggunaan laporan
  - Analisis dan penafsiran



## 6.2 LAPORAN KEUANGAN

Sering kali, satu-satunya laporan keuangan dalam perusahaan terdiri dari neraca bulanan dan laporan pendapatan yang dihasilkan oleh fungsi buku besar umum. Pernyataan-pernyataan ini, setelah pengendali yakin akan keakuratannya, dapat didistribusikan kepada semua orang manajemen — sebagai sangat rahasia — lebih dari 10 hari setelah akhir bulan. Kebanyakan pegawai manajemen hanya mengarsipkan laporan keuangan ini; Beberapa melihat mereka, tapi sangat sedikit memahami mereka. Laporan tidak berpengaruh pada operasi mereka.

**“LAPORAN KEUANGAN INTERNAL HARUS MENKOMUNIKASIKAN HASIL  
OPERASIONALNYA SECARA JELAS”**

Contoh dari pernyataan ini diperlihatkan dalam tabel 6.3. Pernyataan ini dapat didistribusikan sebagaimana diperlihatkan, tanpa ada komentar atau penjelasan tambahan. Sering kali, departemen lain mempertahankan sistem pelaporan internal mereka sendiri, karena mereka tidak dapat mengandalkan bagian buku besar umum untuk memberikan informasi yang mereka butuhkan secara tepat waktu.

**Tabel 6.3A** Balance Sheet pada 31 desember (\$\$ pda 000)

<b>Laporan Keuangan</b>	
<b>ASET</b>	
Tunai	\$60
Rekening yang di terima	3.720
Inventaris	5.360
Aset tertentu	9.140
Properti, tanaman dan peralatan	7.580
Akumulasi penyusutan	-2.160
Properti bersih, Tanaman dan perlengkapan	5.240
Aset lainnya	840
<b>TOTAL ASET</b>	<b>\$15.400</b>
 <b>LIABILITAS DAN EKUITAS PEMEGANG SAHAM</b>	
Rekening yang ditterima	\$1.960
Catatan pembayaran	200
Pematangan hutang jangka panjang saat ini	840
Liabilitas lain saat ini	560
Liabilitas tertentu	3.560
Hutang jangka panjang	7.680
<b>Total liabilitas</b>	<b>11.240</b>
Stok umum	200
Tambahan modal	200

Pendapatan tetap	3.760
Ekuitas pemegang saham	4.160
<b>TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS</b>	<b>\$15.400</b>

**Tabel 6.3B** Ketentuan Penghasilan pada akhir tahun 31 desember (\$\$ di 000)

**Laporan Keuangan**

Penjualan bersih	\$12.500
Biaya pada barang yang habis terjual:	
Material	2.260
Tenaga kerja	3.260
Pengeluaranmanufaktur	2.080
Total biaya pada barang yang habis terjual	7.600
Profit gross	4.900
Pengeluaran penjualan	1.120
Pengeluaran administratif dan umum	1.480
Total biaya operasional	2.600
Profit bersih	2.300
Ketentuan untuk pajak penghasilan	640
<b>PENGHASILAN BERSIH</b>	<b>\$1.660</b>

Secara kuartalan, sebuah perusahaan akuntansi luar mungkin masuk untuk melakukan "tinjauan" dan mempersiapkan laporan keuangan yang dihasilkan bagi para pemberi pinjaman perusahaan. Pernyataan ini sering dianggap tidak relevan dan diabaikan secara internal.

Bagian buku tunai induk tidak memberikan penjelasan dengan penyerahan laporan keuangan ini. Operasi manajemen ingin tahu bagaimana angka-angka ini mencerminkan apa yang area mereka capai. Mereka perlu mengetahui perbedaan antara data keuangan dan akuntansi dan data operasional yang dapat mereka gunakan untuk meningkatkan operasi mereka. Secara khusus, mereka perlu memahami perbedaan berikut antara akuntansi berbasis akuntansi akuntansi:

- Penjualan dicatat ketika dibuat (ketika barang-barang dikirim ke pelanggan) dan diatur sebagai penerima rekening, dengan pembayaran tunai untuk penjualan yang diterima pada waktu pembayaran pelanggan (biasanya 30 hari atau kemudian).
- Pengeluaran terjadi pada jadwal waktu yang berbeda dari penerimaan uang tunai. Misalnya, gaji, materi, persediaan, dan pengeluaran lain dibayar ketika jatuh tempo, tetapi pengembalian dari penjualan pelanggan akan berlangsung beberapa waktu (jika sama sekali) di masa depan (mencerminkan waktu untuk pengiriman lengkap kepada pelanggan ditambah periode pengumpulan).
- Laba yang diperlihatkan pada laporan pendapatan didasarkan atas akuntansi accrual

- Peningkatan persediaan adalah pengeluaran uang tunai, tetapi bukan pengeluaran; Pengurangan persediaan adalah biaya, tapi bukan pengeluaran uang. Ini berarti bahwa program pengurangan inventaris akan memiliki dampak positif pada arus tunai namun dampak negatif pada laba.
- Beberapa pengeluaran, seperti depresiasi dan amortisasi, dicatat melalui catatan akuntansi dan tidak mewakili arus kas; Demikian pula, barang prabayar dibelanjakan saat ini, tetapi mewakili pengeluaran tunai sebelumnya.
- Pengeluaran untuk aset tetap (misalnya, properti, pabrik dan peralatan) dibayar untuk saat ini, tetapi tidak langsung muncul dalam laporan pendapatan sebagai pengeluaran.
- Laporan keuangan tidak menyediakan semua data yang diperlukan untuk mengelola dan mengoperasikan secara efektif. Misalnya, manajemen operasi harus mengetahui fakta pengoperasian seperti biaya dan laba nyata yang dihasilkan oleh setiap pelanggan dan produksi, jumlah pengiriman yang berkualitas tepat waktu, jumlah barang yang dikembalikan, dan jumlah yang terbuang, rework, dan penolakan.

**“AKUNTASI AKRUAL TIDAK MENUNJUKKAN REALITAS ARUS TUNAI”**

### 6.2.1 Mengembangkan Formulir Survei Analisis Keuangan

Salah satu unsur yang paling penting dari studi manajemen tunai adalah formulir survei. Tujuan utama suatu bentuk survei adalah untuk mengurangi jumlah besar data ke dalam kategori atau klasifikasi yang dapat lebih mudah dibandingkan. Pertanyaan-pertanyaan dalam formulir survei dikembangkan oleh anggota manajemen dan tim studi dan diarahkan ke bidang-bidang yang telah didefinisikan sebagai yang paling kritis. Survei awal dapat digunakan untuk mengumpulkan data umum dan mencari pola dalam mengidentifikasi daerah-daerah kritis.

Pertanyaan-pertanyaan survei hendaknya dirancang untuk memperoleh informasi yang signifikan. Setiap pertanyaan hendaknya berfokus pada satu faktor area untuk dianalisis. Pertanyaan-pertanyaan harus dirancang untuk menghasilkan jawaban yang objektif dan data yang berhubungan dengan kriteria kinerja yang dipertanyakan, dan untuk mengidentifikasi metode unik dan praktik terbaik. Setiap pertanyaan adalah tentang objektivitas, tujuan, data yang akan disediakan, dan dekatnya sayang. Biasanya, sebuah bentuk survei dirancang khusus untuk perusahaan dan fungsi-fungsinya. Contoh survei yang berhubungan dengan fungsi rekening ditampilkan di tabel 6.4. Sebuah bentuk survei yang sama akan dikembangkan untuk setiap fungsi akuntansi lainnya — rekening dapat diterima, gaji, dan daftar umum — juga untuk kegiatan lain apa pun dalam organisasi yang mungkin tidak menambah nilai.

**Tabel 6.4** Contoh formulir survei analisis manajemen tunai – Fungsi rekening pembayaran

1. Masalah Organisasi
  - a. Bagaimana fungsi ini diorganisasi? Hierarkis, vertikal, terpadu, dan lain-lain. Sediakan sebuah bagan organisasi yang memperlihatkan posisi dan personel.

- b. Kepada siapa setiap kegiatan dalam kegiatan dilaporkan? Judul dan nama.
  - c. Siapa yang mengatur setiap aktivitas? Judul dan nama.
  - d. Berapa banyak karyawan yang disertakan dalam setiap kegiatan?
  - e. Apa kebijakan utama yang dapat dibayarkan oleh rekening? (misalnya, batas dolar untuk rekening yang dapat dibayarkan). Sediakan kebijakan dan prosedur yang terdokumentasi.
  - f. Apa total anggaran dan penyetoran aktual untuk fungsi ini?
  - g. Apakah anda memiliki deskripsi pekerjaan fungsional untuk setiap posisi? Berikan salinan masing-masing.
2. Proses rekening pembayaran
- a. Atas dasar apa dan berapa persentase pembayaran total yang anda bayar kepada para penjaja?
    - Pembayaran pra-bayar pada waktu pemesanan
    - Pembayaran atas tanda terima
    - Pembayaran dengan faktur dalam ketentuan diskon Pembayaran dengan faktur dalam 30 hari
    - Tidak mengambil diskon
    - Ambil diskon pula (melampaui periode diskon, misalnya, 10 hari)
  - b. Seberapa sering anda memproses pembayaran pembayaran?
  - c. Apakah anda membuat pengecualian antara periode pembayaran?
  - d. Apakah anda menyediakan untuk pembayaran vendor manual offline?
  - e. Rata-rata, berapa jumlah payables baru setiap saat? Jumlah pembayaran? Total dolar?
  - f. Apakah pembayaran rekening adalah bagian dari sistem komputer terpadu?
  - g. Berapa jumlah pembayaran tahunan? Jumlah pembayaran? Total dolar?
3. Kontrol Open pembayaran
- a. Apakah payables terbuka bagian dari sistem komputer terpadu?
  - b. Seberapa sering anda memproses pembayaran?
  - c. Apakah ada kebijakan untuk mengambil diskon vendor? Dalam/pada periode diskon? Terlepas dari waktu diskon?
  - d. Rata-rata, berapa jumlah gaji yang tersedia? Jumlah faktur vendor? Total dolar?
  - e. Apakah payables terbuka dapat diakses secara on-line? Hanya dapat diakses oleh rekening pribadi? Oleh orang lain? (deskripsikan)
4. Proses pembayaran vendor
- a. Apakah anda menyediakan daftar pembayaran tagihan sebelum diproses?
    - Di layar
    - Hanya pada daftar

- Kedua opsi
- b. Dapatkah orang yang berwenang memilih tagihan untuk pembayaran?
    - Manual
    - Online
    - Tambahan
    - Penghapusan
    - Perubahan
  - c. Dapatkah orang yang berwenang menentukan jumlah dolar untuk pembayaran total? Apa dasar untuk pemilihan?
  - d. Seberapa sering anda memproses cek untuk pembayaran? Apakah anda berpegang pada jadwal itu? Berapa kali anda pergi dari jadwal tahun lalu?
  - e. Apakah anda secara otomatis mengkombinasikan faktur vendor menjadi satu pembayaran?
  - f. Apakah anda memberikan detail tagihan apa yang dibayar?
  - g. Apakah anda menghubungkan laporan vendor dengan faktur pribadi?
  - h. Apakah anda mengabaikan laporan vendor dan membayar hanya dengan faktur?
  - i. Apakah anda secara otomatis bersih vendor utang terhadap pembayaran?
  - j. Rata-rata, berapa jumlah utang penjaja? Jumlah hutang sepenuhnya \_\_\_\_\_
  - k. Setelah dipilih untuk pembayaran, diperiksa dengan detail pembayaran secara otomatis diproses? Berikan sampel cek dan memo detail.
  - l. Apa biaya anda per pembayaran?
  - m. berapa biaya per siklus pemrosesan anda?
  - n. Rata-rata, berapa banyak pembayaran yang anda proses dalam satu waktu?
    - Per berjalannya proses
    - Per bulan
    - Per tahun
5. Proses pengurangan tunai
- a. Apakah pembayaran secara otomatis dikirim ke vendor? Transfer data elektronik? Surat?
  - b. Seberapa sering Anda memproses pencairan dana?
  - c. Rata-rata, berapa jumlah cek yang ditulis? Dengan memproses \_\_\_\_ bulanan \_\_\_\_\_
  - d. Apakah anda menggabungkan pembayaran oleh vendor? Atas dasar apa?
  - e. Atas dasar apa anda memproses pembayaran? Tanda terima barang? Faktur? Keduanya? Lainnya?
  - f. Apakah anda menggunakan lokasi bank terpencil?
  - g. Apakah anda menggunakan metode apa pun untuk memperlambat tanda terima pembayaran ke vendor? Jelaskan.

- h. Apa biaya per cek pencairan? Berapa biaya per daur pencairan? Berapa kali cek telah diproses? Pada tahun lalu? Dikirim terlambat?
  - i. Persentase pemeriksaan apa yang telah dilaporkan memiliki kesalahan pada penerimaan?
  - j. Berapa jam dan biaya yang dihabiskan untuk memperbaiki kesalahan, dan untuk apa?
  - k. Apakah anda menyediakan transfer data elektronik (EDT) untuk pembayaran vendor?
  - l. Apakah batas waktu pembayaran (misalnya, EDT) dianggap sebagai faktor negosiasi harga vendor?
6. Analisis dan penyimpanan catatan
- a. Catatan apa yang anda simpan untuk setiap pembayaran?
    - Daftar permintaan pembeli
    - Penerimaan billing pada pemuatan
    - Voucher pembayaran
    - Pembelian order
    - Faktur penjualan vendor
    - Cek salinan
    - Perbaikan komputer secara menyeluruh
    - Lainnya
  - b. Analisis macam apa yang anda lakukan sehubungan dengan pembayaran?
    - Pembayaran oleh vendor: nomor dan dolar
    - Laba oleh vendor
    - Kesalahan penagihan
    - Pengolahan kesalahan
    - Lainnya
  - c. Apakah ada catatan lain/analisis yang anda simpan/lakukan? Jelaskan.
  - d. Laporan apa saja yang saudara berikan?
    - Standar dalam perangkat lunak
    - Definisi Custom
    - Pengguna
  - e. Perangkat lunak apa yang anda gunakan untuk fungsi-fungsi ini? Apa konfigurasi perangkat keras komputer yang anda gunakan? Berikan rinciannya.
7. Analisis, Relasi, dan Negosiasi Vendor
- a. Berapa jumlah total vendor dalam sistem anda?
  - b. Apakah supplier anda diberi kode oleh kelas komoditas?
  - c. Dapatkah anda menyediakan ringkasan vendor dengan kelas komoditas? Kelas komoditas: \_\_ jumlah vendor \_\_\_\_

- d. Seberapa sering anda bernegosiasi dengan vendor? Setiap pembelian, setiap bulan, setiap tahun, lainnya.
- e. Berapa banyak vendor membentuk sekitar 80 persen dari total pembelian anda? Dapatkah anda memberikan informasi ini dengan kelas komoditas?
- f. Apakah anda menggunakan kontrak jangka panjang atau pembelian selimut untuk mengunci harga, kualitas, dan pengiriman tepat waktu?
- g. Apakah anda mengintegrasikan pembelian bahan mentah ke dalam jadwal produksi anda?
- h. Apakah anda mempertahankan statistik analisis vendor? Apakah mereka termasuk yang berikut?
  - Total volume penjualan
  - Total volume penjualan dengan nilai
  - Data kualitas
  - Data pengembalian barang
  - Data pengiriman
  - Lainnya
 Berikan contoh (-laporan) statistik demikian?
- i. Apakah orang-orang perusahaan ditugaskan untuk menghubungi para pemasok utama?
- j. Seberapa sering perjanjian pembelian jangka panjang dinegosiasi?
- k. Apakah anda memiliki proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi vendor potensial? Jelaskan.
- l. Berapa banyak vendor yang anda tambahkan selama tahun lalu?
- m. Berapa banyak vendor yang telah anda hapus selama setahun terakhir?

### 6.2.2 Kompilasi Data

Ketika formulir survei itu dikembalikan oleh semua karyawan — pengelolaan dan operasi — masing-masing perlu diperiksa dan dianalisis untuk tanggapan yang tidak pantas, menyesatkan, atau tidak memadai. Hal ini biasanya menuntut kita kembali kepada pihak yang bertanggung jawab atas klarifikasi, baik melalui telepon atau dalam suatu kunjungan pribadi. Jika mungkin, kita hendaknya melatih satu orang atau lebih untuk setiap responden. Dengan bekerja sama secara efektif mereka akan dapat menyelesaikan semua tanggapan bagi setiap peserta.

Setelah tim studi puas dengan legitimasi respon survei setiap peserta, langkah berikutnya adalah meringkas tanggapan ini dalam satu dokumen untuk tujuan analisis. Analisis ini adalah untuk membantu mengidentifikasi daerah kelemahan operasional, kesenjangan dari hasil kinerja yang diinginkan dan prinsip bisnis dasar.

Dan praktik terbaik di kalangan responden secara keseluruhan dan secara individu. Meringkas dapat dilakukan dengan mudah dengan mencatat tanggapan setiap peserta secara langsung pada dokumen survei itu sendiri.

Tim studi kemudian harus secara individu dan secara kolektif (biasanya dalam sesi brainstorming) mengidentifikasi area untuk perbaikan, dan meringkas kelemahan proses untuk bidang-bidang yang ditentukan menjadi yang paling kritis, untuk presentasi kepada manajemen. Mereka mungkin memutuskan untuk menggunakan waktu analisis tambahan dengan fungsi dan kegiatan spesifik untuk memastikan keakuratan tanggapan yang disurvei. Mereka juga dapat memutuskan untuk mengunjungi perusahaan-perusahaan lain (misalnya, pesaing atau lainnya dengan industri serupa) untuk mengevaluasi apa yang orang lain lakukan dan apakah praktik operasional mereka dan biaya terkait lebih ekonomis dan efektif. Formulir yang meringkas survei dan kemungkinan proses kekurangan, diidentifikasi sebagai “\*”, karena fungsi rekening yang dibayarkan di bawah tinjauan ditunjukkan dalam Tabel 6.5.

**Tabel 6.5** Contoh bentuk analisis manajemen tunai – ringkasan tanggapan

1. Masalah Organisasi
  - a. Bagaimana fungsi ini diorganisasi? Hierarkis, vertikal, terpadu, dan lain-lain. Sediakan sebuah bagan organisasi yang memperlihatkan posisi dan personel. Tanggapan: hierarkis \* bagan organisasi untuk semua fungsi akuntansi, termasuk rekening yang dapat dibayar, diperlihatkan dalam tabel Tabel 6.6.
  - b. Kepada siapa setiap kegiatan dalam kegiatan dilaporkan? Judul dan nama. Tanggapan: manajer keuangan (Ray Simms) melapor kepada pengendali (Dave Behal). Pengawas keuangan (Betty Grimes) melapor pada Ray Simms. Semua lainnya (lima account prosesor yang dibayar dan dua staf administrasi) melapor kepada Betty Grimes.
  - c. Siapa yang mengatur setiap aktivitas? Judul dan nama. Tanggapan: alur acara; Ray Simms, Manager keuangan. Catatlah kegiatan pemrosesan; Betty Grimes, pengawas keuangan.
  - d. Berapa banyak karyawan dalam setiap kegiatan? Tanggapan: manajer - 1, pengawas - 1, pengolahan - 5, administrasi - 2
  - e. Apa kebijakan utama akuntansi? (misalnya, batas dolar untuk pembayaran rekening) : semua pembelian vendor sebesar \$50 atau lebih diproses melalui departemen pembelian. Departemen keuangan bertanggung jawab untuk memproses semua faktur vendor untuk pembelian ini. \* tidak ada kebijakan dan prosedur yang terdokumentasi.
  - f. Apa total anggaran dan penyetoran aktual untuk fungsi ini? Respon: anggaran: 346.000 aktual: \$385.000 \*
  - g. Apakah anda memiliki deskripsi pekerjaan fungsional untuk setiap posisi? Sediakan salinan setiap lembar. Jawaban: tidak
2. Proses Pembayaran Rekening
  - a. Atas dasar dan persentil pembayaran total apa anda membayar vendor?



- Pembayaran pra-bayar pada waktu respon pesanan: tidak ada
- Pembayaran atas respons tanda terima: tidak ada
- Pembayaran dengan faktur/tanda terima dalam ketentuan diskon. Respon: 30%
- Pembayaran dengan faktur dalam 30 hari. Respon: 70% ambil diskon
- Jangan ambil diskon
- Ambil diskon apapun

b. Seberapa sering anda memproses pembayaran pembayaran?

Tanggapan: dua kali seminggu \*

c. Apakah anda membuat pengecualian antara periode pembayaran?

Tanggapan: ya - 10 sampai 20% dari semua transaksi \*

d. Anda menyediakan pembayaran vendor manual offline?

Tanggapan: ya — sekitar 3 sampai 5% dari semua transaksi \*

e. Rata-rata, berapa jumlah payables baru setiap saat? Jumlah pembayaran? Total dolar?

Tanggapan: 800, \$460,000 \*

f. Adalah bagian pemrosesan dari sistem komputer terpadu?

Tanggapan: No \*

g. Berapa jumlah pembayaran tahunan? Jumlah pembayaran? Total dolar?

Tanggapan: 26.000, \$14.800.000

### 3. Kontrol Open Pembayaran

a. Apakah payables terbuka bagian dari sistem komputer terpadu?

Tanggapan: No

b. Seberapa sering anda memproses pembayaran?

Tanggapan: dua kali seminggu

c. Apakah ada kebijakan untuk mengambil diskon vendor? Dalam/pada periode diskon? Terlepas dari waktu diskon?

Respon: ya

d. Rata-rata, berapa jumlah layanan umum? Jumlah faktur vendor? Total dolar?

Tanggapan: 1.400, \$1.620.000 \*

e. Yang dapat diakses melalui telepon? Hanya akun pribadi? Yang lain? (deskripsikan)

Tanggapan: tidak

### 4. Proses pembayaran vendor

a. Apakah anda menyediakan daftar pembayaran tagihan sebelum diproses?

- Hanya di layar
- Danya pada daftar
- Kedua pilihan

Tanggapan: tidak

b. Dapatkah orang yang berwenang memilih tagihan untuk pembayaran?

- Manual
- Online
- Penambahan
- Pengurangan
- Perubahan

c. Dapatkah orang yang berwenang menentukan jumlah dolar untuk pembayaran total? Apa dasar untuk pemilihan?

Respon : Ya/dolar tersedia untuk pembayaran

d. Seberapa sering anda memproses cek untuk pembayaran? Apakah anda berpegang pada jadwal itu? Berapa kali anda pergi dari jadwal tahun lalu?

Respon: dua kali seminggu/ya/tidak pernah

e. Apa kau secara otomatis mengkombinasikan faktur vendor menjadi satu pembayaran? Tanggapan: No \*

f. Apakah anda memberikan detail mengenai faktur yang telah dibayarkan?

Tanggapan: No \*

g. Apakah anda menghubungkan laporan vendor dengan faktur pribadi?

Tanggapan: ya \*

h. Apakah anda mengabaikan laporan vendor dan membayar hanya dengan faktur?

Tanggapan: No \*

i. Apakah anda secara otomatis penjual bersih yang berutang terhadap pembayaran? Tanggapan: No \*

j. Rata-rata, berapa jumlah utang vendor? Jumlah Total \_\_\_\_\_

Respon : 140/ \$28,000+ \*

k. Setelah dipilih, apakah cek dengan pembayaran detail secara otomatis diproses?

Jawaban: tidak

l. Apa biaya anda per pembayaran?

Respon: \$48 \*

m. Berapa biaya per siklus pemrosesan?

Tanggapan: \$1.800 + dua kali seminggu \*

n. Rata-rata, berapa banyak pembayaran yang anda proses sekaligus?

- Per proses yang sedang berjalan
- Per bulan
- Per tahun

Respon : 350/2.800/34.000

5. Proses pengurangan tunai

a. Apakah pembayaran secara otomatis dikirim ke vendor? Transfer Data elektronik? Surat?

Tanggapan: mail only \*

- b. Seberapa sering anda memproses pencairan dana?  
Tanggapan: dua kali seminggu rata-rata
- c. Berapa jumlah cek yang ditulis? Dengan memproses \_\_\_\_ : 350/2.800/34.000 \*
- d. Apakah anda menggabungkan pembayaran oleh vendor? Atas dasar apa?  
Tanggapan: No \*
- e. Atas dasar apa anda memproses pembayaran? Tanda terima barang? Faktur? Keduanya? Lainnya?  
Tanggapan: kedua
- f. Apakah anda menggunakan lokasi bank terpencil?  
Jawaban: tidak
- g. Apa kau menggunakan metode apapun untuk memperlambat pembayaran kepada vendor? Jelaskan.  
Tanggapan: No
- h. Apa biaya anda per pembayaran cek? Berapa biaya per siklus pembakaran ini?  
Respon: \$1,12 /\$392 \*
- i. Berapa kali cek telah diproses terlambat? Pada tahun lalu? Dikirim terlambat?  
Tanggapan: 12/12 \*
- j. Persen pemeriksaan apa yang telah melaporkan kesalahan pada penerimaan? Berapa jam dan biaya yang dihabiskan untuk mengoreksi kesalahan?  
Tanggapan: 12%/180 jam / \$3,600 \*
- k. Apakah anda menyediakan Transfer Data elektronik (EDT) untuk pembayaran vendor? Tanggapan: No \*
- l. Apakah ketepatan waktu pembayaran (yaitu EDT) dianggap sebagai faktor dalam negosiasi harga vendor?  
Tanggapan: tidak \*
6. Analisis dan penyimpanan catatan
- a. Catatan apa yang anda simpan untuk setiap pembayaran?
- Daftar permintaan pembeli
  - Penerimaan billing pada pemuatan
  - Voucher pembayaran
  - Pembelian order Faktur penjualan vendor
  - Cek salinan
  - Perbaikan komputer secara menyeluruh
  - Lainnya
- b. Analisis macam apa yang anda lakukan sehubungan dengan pembayaran?
- Pembayaran oleh vendor : Jumlah dan dolar
  - Pengembalian oleh vendor
  - Proses eror
  - Billing eror
  - Lainnya
- c. Apakah ada catatan lain/analisis yang anda lakukan? Jelaskan.

Tanggapan: tidak ada \*

d. Opsi laporan apa yang anda sediakan?

- Standar dalam perangkat lunak
- Respon pengguna ditentukan: standar saja \*

e. Perangkat lunak apa yang anda gunakan untuk fungsi-fungsi ini?

Respon: Low end

f. Konfigurasi perangkat keras komputer apa yang anda gunakan? Berikan rinciannya.

Tanggapan: jaringan PC dengan 3 stasiun

7. Analisis, negosiasi, dan hubungan vendor

a. Berapa total jumlah vendor dalam sistem anda?

Tanggapan: 587 \*

b. Apakah vendor anda diberi kode oleh jenis komoditas kelas?

Tanggapan: ya

c. Dapatkah anda menyediakan ringkasan vendor dengan kelas komoditas?

Menanggapi: ya

d. Seberapa sering anda bernegosiasi dengan penjual? Setiap pembelian, setiap bulan, setiap tahun, lainnya.

Tanggapan: kecuali \*

e. Berapa banyak vendor membentuk sekitar 80% dari total pembelian anda?

Tanggapan: 128 \*

f. Apakah anda menggunakan kontrak jangka panjang atau pembelian selimut untuk mengunci harga, kualitas, dan pengiriman tepat waktu?

Tanggapan: jarang \*

g. Apakah anda menggabungkan pembelian bahan mentah untuk produksi ke dalam jadwal pro-duksi anda?

Tanggapan: No \*

h. Apakah anda memelihara statistik analisis vendor? Apakah mereka termasuk?

- Total volume penjualan
- Total penjualan volume dengan data kualitas - merapi pengembalian data
- Waktu pengiriman data

Berikan contoh laporan statistik tersebut?

Tanggapan: tidak \*

i. Apakah orang-orang perusahaan ditugaskan untuk menghubungi para pemasok utama?

Respon: No \*

j. Seberapa sering kontrak pembelian jangka panjang dinegosiasikan kembali?

Tanggapan: jarang \*

- k. Apakah anda memiliki proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi penjaja potensial? Jelaskan.  
Tanggapan: tidak \*
- l. Berapa banyak penjual yang anda tambahkan selama tahun lalu? T  
anggapan: 57 \*
- m. Berapa banyak vendor yang telah anda hapus selama tahun lalu?  
Tanggapan: 68\*

### 6.2.3 Analisis Data

Data yang dikumpulkan dengan penggunaan formulir survei tersebut dikenal sebagai Data yang disediakan pengguna. Tim penelitian menggunakan formulir ini sebagai sarana cepat untuk mengumpulkan informasi tentang fungsi yang sedang diperiksa. Tim penelitian meringkas data untuk mengidentifikasi pola praktik buruk, kekurangan operasional, masalah manajemen keuangan, dan bidang-bidang untuk tinjauan lebih lanjut. Akumulasi dan analisis dari pengguna yang disediakan data sering menjadi titik awal untuk analisis lebih lanjut. Dengan demikian, bentuk analisis adalah alat yang baik untuk membawa fokus langsung pada bidang-bidang yang akan dipertimbangkan dalam perbaikan manajemen keuangan.

Data yang dilaporkan melalui survei seperti itu bisa jadi tidak jelas dan menyesatkan karena berbagai faktor

- Metode pengumpulan data
- Kesalahpahaman terminologi
- Sikap orang yang memberikan data
- Data yang tidak lengkap dan tidak akurat
- Kesalahpahaman data yang diminta

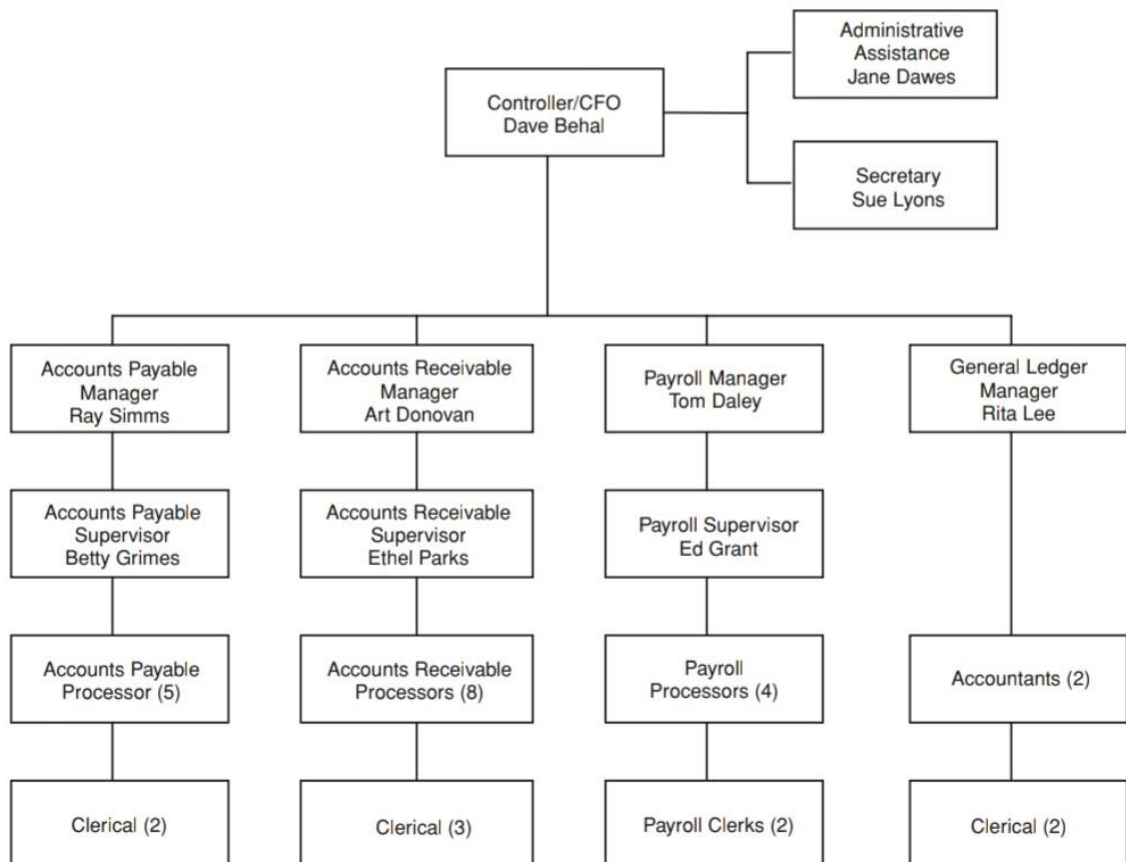
***“WASPADALAH DENGAN DATA YANG TIDAK BENAR,  
TIDAK AKURAT DAN TIDAK LENGKAP”***

Karena kemungkinan ketidakakuratan data, tim penelitian biasanya akan menganalisis secara menyeluruh data yang disediakan sebelum mengidentifikasi kelemahan manajemen operasional dan tunai untuk tinjauan lebih lanjut. Sebagai anggota tim studi dapat mengandalkan data yang disediakan oleh manajemen dan personel operasi dalam menentukan kesimpulan mereka tentang bidang-bidang untuk tinjauan lebih lanjut, mereka harus menentukan apakah setiap elemen data memerlukan cadangan lebih lanjut dari pendataan metode penilaian, rumus yang digunakan, dan rutinitas perhitungan. Biasanya, muncul berbagai macam hasil, sehingga jika tanggapan seseorang yang bertanggung jawab tidak masuk akal, hal itu menjadi jelas. Ini memungkinkan tim belajar untuk dengan mudah mengidentifikasi benda-benda itu di luar jangkauan dan menghubungi yang bertanggung jawab untuk tinjauan lebih lanjut dan penyerahan kembali.

Berdasarkan analisis hasil formulir survei, tim penelitian mengembangkan program kerjanya untuk menyertakan bidang-bidang kritis itu. Biasanya, prosedur survei ini didukung oleh wawancara dengan staf manajemen dan operasional yang sesuai, tinjauan fisik dan pengamatan operasi yang sebenarnya, dan tinjauan dokumentasi seperti kebijakan dan prosedur, bagan dan deskripsi pekerjaan, serta statistik beban kerja.

#### 6.2.4 Masalah Organisasi

Sebagaimana diidentifikasi dalam bentuk survei untuk fungsi akuntansi, fungsi akuntansi tampaknya kelebihan staf. Peninjauan kembali semua fungsi lain dalam bidang akuntansi mendukung kesimpulan ini. Sebuah bagan organisasi penuh diperlihatkan dalam Gambar 6.1.



**Gambar 6.1** Bagan organisasi : Fungsi Akuntansi

Di antara keprihatinan yang dapat ditimbulkan tim studi, berdasarkan analisis dari tabel ini adalah:

- Perlunya 38 orang menyediakan fungsi akuntansi dari karakter yang tidak bernilai
- Tujuan dari memiliki pengontrol/kepala keuangan officer (CFO), bersama dengan asisten administrasi dan sekretaris, untuk mengawasi pada dasarnya fungsi akuntansi yang berulang-ulang
- Perlunya seorang manajer untuk setiap fungsi akuntansi: Rekening yang dapat dibayar, rekening dapat menerima, gaji, dan buku besar yang umum

- Kebutuhan akan supervisor, selain manajer, untuk rekening yang dapat dibayar, rekening yang dapat diterima, dan fungsi penggajian
- Penggunaan jumlah personel operasi saat ini dalam setiap fungsi:
  - Lima rekening tersimpan
  - Delapan rekening prosesor yang dapat diterima
  - Empat prosesor penggajian
  - Dua buku tunai induk
- Kebutuhan untuk sembilan personel yang ditugaskan untuk fungsi ini:
  - Rekening dapat dibayar (dua)
  - Rekening dapat diterima (tiga)
  - Gaji (dua)
  - Buku besar (dua)

Perusahaan harus mencari cara untuk mengurangi biaya di bidang-bidang ini, melakukan kegiatan akuntansi ini dengan lebih efisien, dan menghasilkan hasil yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola dengan lebih baik dan membuat keputusan yang lebih menguntungkan.

***“GUNAKAN BAGAN ORGANISASI UNTUK MENGIDENTIFIKASI PENGGUNAAN PERSONIL YANG TIDAK EFISIEN”***

### **6.2.5 Analisis Anggaran Dana**

Daftar personel dengan anggaran yang sesuai dan biaya aktual untuk setiap fungsi akuntansi diperlihatkan dalam tabel 6.7. Seperti yang diperlihatkan dalam daftar ini, ini merugikan perusahaan sekitar \$860.000 dalam dolar aktual untuk menyediakan layanan akuntansi dari sifat tambahan nilai. Ini tampaknya terlalu mahal untuk sebuah perusahaan dengan penjualan \$12,5 juta.

Total biaya untuk fungsi akuntansi adalah sekitar 7 persen dari penjualan — terlalu mahal untuk perusahaan sebesar ini. Tinjauan singkat tentang lima perusahaan serupa lainnya yang sebesar ini menghasilkan kisaran biaya fungsi akuntansi dua sampai tiga persen penjualan, yang mungkin juga terlalu tinggi.

Sebuah analisis terhadap kerusakan anggaran fungsi akuntansi, sebagaimana diperlihatkan dalam tabel 6.7, menyajikan kepada perusahaan dengan sembilan kekhawatiran khusus:

1. Biaya untuk pengendali /CFO, dianggarkan pada \$82.000 dengan biaya aktual \$86.400. Tampaknya fungsi orang ini hanyalah mengawasi fungsi akuntansi mekanis. Keahlian dan nasihat tambahan apa yang mungkin diberikan oleh orang ini yang dapat disediakan dengan lebih memadai dengan biaya yang lebih murah?
2. Biaya Total controller \$173.600. Akan sangat mengejutkan jika perusahaan menyadari nilai yang cukup untuk biaya ini.

3. Biaya fungsi Controller dianggarkan di \$160.000 dengan biaya aktual dari \$173.617,5 persen peningkatan atas anggaran. Ada kemungkinan bahwa pengendali membangun sebuah kerajaan dan/atau menggunakan dana perusahaan tanpa pandang bulu.
4. Manajer untuk setiap fungsi dengan biaya total \$142.000 dolar dianggarkan (\$136.800 dalam biaya sebenarnya). Ini tampaknya menjadi biaya yang berlebihan, terutama ketika ditambahkan ke supervisor dan staf pemrosesan
5. Pengawas untuk rekening yang dapat dibayar, rekening dapat diterima, dan gaji dengan biaya anggaran sebesar \$86.000 (biaya aktual sebesar \$71.400). Sekali lagi, apakah orang-orang ini memberikan nilai?
6. Prosesor dan akuntan untuk setiap fungsi. Apakah semua itu hanyalah proses mekanis untuk transaksi akuntansi, atau adakah kegiatan yang menambah nilai?
7. Biaya dukungan ulama untuk setiap fungsi. Berapa banyak personel pendukung yang benar-benar dibutuhkan, dan apa yang sebenarnya mereka sumbangkan? Apakah mereka benar-benar melakukan pekerjaan mekanis, atau apakah mereka hanya meniru pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh orang-orang berupah lebih tinggi? Apakah fungsi-fungsi mereka dapat ditangani oleh komputer, sehingga memerlukan lebih sedikit personel?
8. Biaya lain sebesar \$80.800 dibudgeted, \$71.600 sebenarnya. Apa biaya ini? Apakah mereka perlu atau sekadar undangan untuk membelanjakan uang?
9. Aspek dari rekening yang dapat dibayar, rekening yang dapat diterima, dan biaya penggajian sebenarnya lebih rendah daripada dolar yang dianggarkan. Apakah anggaran yang ditetapkan tidak realistis tinggi? Apakah pengaturan biaya tetap untuk terlihat baik (mungkin menunda pemotongan anggaran), atau apakah ini biaya yang realistis? Apa biaya ini?

**Tabel 6.6** Fungsi biaya akuntansi -biaya anggaran versus anggaran dana

<b>Analisis Anggaran dana</b>	Budget	Aktual
Kontroler/CFO	\$82.000	\$86.400
Asisten Administrasi	26.000	28.200
Sekretaris	18.000	22.700
<b>Total biaya personil</b>	126.000	137.300
Biaya lainnya	34.000	36.300
<b>Total biaya kontroler</b>	160.000	173.600
Rekening payable manajer	38.000	36.700
Rekening payable supervisor	28.000	24.300
Rekening payable Prosesor (5 @\$22.000)	90.000	72.400
Support administrasi (2 @\$14.000)	28.000	22.600
<b>Total biaya personil</b>	184.000	156.000
Biaya lainnya	12.000	8.400
<b>Total biaya rekening payable</b>	196.000	164.400



Rekening payable manajer	44.000	39.300
Rekening payable supervisor	36.000	28.00
Rekening payable Prosesor (8 @\$22.000)	176.000	144.800
Support administrasi (2 @\$12.000)	48.000	41.200
<b>Total biaya personil</b>	<b>304.800</b>	<b>253.800</b>
Biaya lainnya	18.000	10.300
<b>Total biaya rekening payable</b>	<b>322.000</b>	<b>264.100</b>
Payroll manajer	34.000	32.400
Payroll Supervisor	22.000	18.600
Payroll Prosesor (4 @\$16.000)	64.000	56.700
Payroll Asisten administrasi 2 @\$12.000	24.000	20.800
<b>Total biaya personil</b>	<b>144.000</b>	<b>128.500</b>
Biaya lainnya	10.800	8.200
<b>Total biaya payroll</b>	<b>154.800</b>	<b>136.700</b>
Manajer buku besar	26.000	28.400
Akuntan (2 @\$22.000)	44.000	46.800
Support administrasi (2 @\$16.000)	32.000	36.300
Total biaya personil	102.000	111.500
Biaya lainnya	6.000	8.400
<b>Total biaya buku besar</b>	<b>108.000</b>	<b>119.900</b>
Ringkasan biaya		
Biaya personil	\$840.000	\$787.100
Biaya lainnya	80.800	71.600
<b>Total jumlah fungsi akuntan</b>	<b>\$940.800</b>	<b>\$858.700</b>

### 6.2.6 Analisis pada Biaya Fungsional

Aspek penting lainnya dari analisis fungsi akuntansi adalah menganalisis setiap kegiatan fungsi dan menentukan biayanya. Titik awal adalah untuk meninjau dan menganalisis fungsi karena saat ini sedang dilakukan untuk mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang menghasilkan tambahan biaya. Hal ini dapat dilakukan melalui pengamatan, wawancara, statistik beban kerja, dan pengembangan dan analisis sistem bunga. Proses ini tidak hanya akan memungkinkan tim belajar untuk sepenuhnya memahami bagaimana fungsi tersebut beroperasi, tetapi juga akan mengidentifikasi bidang-bidang untuk perbaikan dan menghasilkan rekomendasi untuk perbaikan tersebut. Tujuan analisis ini adalah untuk memulai pengembangan rekomendasi praktik terbaik sehingga setiap fungsi bekerja dengan sistem yang paling ekonomis dan efisien mungkin.

**“MANAJEMEN BIAYA YANG BAIK MENGARAHKAN PADA PENINGKATAN ARUS TUNAI DAN KEBERHASILAN PERUSAHAAN”**

Misalnya, tim penelitian dapat mengidentifikasi dan mengembangkan biaya untuk kegiatan-kegiatan yang membentuk fungsi rekening yang dapat dibayar dan yang dapat diterima sebagai berikut:

- Rekening yang dapat dibayar
- Menerima pesanan pembelian terbuka (PO) salinan dari departemen pembelian oleh vendor, oleh pemegang nomor
- Mendapatkan "laporan menerima" dari menerima departemen
- Tarik pesanan pembelian terbuka dari berkas dan bandingkan dengan menerima laporan
- Jika tidak ada faktur, tahan dalam tanda terima terbuka/tidak ada berkas faktur
- Jika ada tanda terima, tarik dari faktur/tidak ada berkas faktur
- Terima faktur dari vendor
- Cocokkan faktur dengan tanda terima
  - Jika cocok, proses pembayaran
  - Jika tidak cocok, tahan dalam faktur/tidak ada berkas penerimaan
- Proses faktur atau menerima kesalahan
- Masukkan data pembayaran ke dalam sistem komputer
- Pada waktu pembayaran, tetapkan sistem komputer untuk persiapan cek
- Cek pos ke vendor
- Voucher rekening yang dibayar •
- Tangani pertanyaan vendor
- Penerima laporan
- Menerima penagihan informasi dari departemen pengiriman: bill of lading, sales order, dan seterusnya
- Cocokkan dengan lembar penjualan di berkas penjualan terbuka
- Persiapkan tagihan di sistem komputer
- Verifikasi ketepatan tagihan tagihan
- Terima pembayaran dari pelanggan: biasanya cek di surat
- Cek pembayaran dari jumlah yang ditentukan dalam sistem komputer
- Tagihan untuk dialokasikan untuk membuka faktur pelanggan
- Proses pembayaran ke dalam sistem komputer
- Tindak lanjut pada ketidaksesuaian apa pun (misalnya, jumlah yang salah, diskon yang tidak pantas diambil)
- Mempercepat faktur terbuka pelanggan yang tidak dibayar dalam jangka waktu (misalnya, net/30 hari)
- Memulai prosedur pengumpulan rekening yang terlambat
- data pembayaran berkas oleh pelanggan (misalnya, memeriksa potongan, salinan, bill, Penjualan, dan lain-lain.)
- Siapkan penerimaan tunai untuk deposito bank
  - Persiapkan laporan penerimaan uang tunai harian

- Siapkan deposit bank
- Tangani pertanyaan pelanggan

Sewaktu anggota tim studi mengidentifikasi setiap kegiatan dalam daftar sebelumnya dan menentukan biayanya, mereka mempertanyakan apakah seluruh fungsi diperlukan (misalnya, apakah harus dibeli dan dibayar dengan cara ini?), atau apakah setiap kegiatan diperlukan (misalnya, apakah perlu untuk memiliki tagihan pelanggan atau dapatkah transfer data elektronik digunakan?). Total biaya untuk setiap aktivitas — rekening rekening dan rekening proses piutang — didasarkan pada metode yang saat ini digunakan untuk memproses transaksi ini. Mungkin ada proses lain yang harus dilakukan yang tidak dilakukan karena keterbatasan waktu, volume, atau personel terbatas. Selain itu, biaya untuk memproses transaksi individu dapat dikalkulasi karena tekanan waktu untuk menyelesaikan setiap transaksi (misalnya, dengan terburu-buru dan tidak lengkap). Selain itu, jika volume itu sedikit berkurang, biaya per transaksi mungkin akan meningkat jika biaya pemrosesan yang sesuai tidak dikurangi.

Sebuah contoh dari biaya kegiatan seperti itu untuk fungsi yang dapat dibayar dan kegiatan yang terkait ditampilkan dalam tabel 6.7, dan untuk account fungsi penerima dan kegiatan yang terkait di tabel 6.8.

**Tabel 6.7** Biaya akun yang bisa dibayarkan

<b>Biaya tenaga kerja per jam : \$16 per jam</b>			
Aktivitas	Elemen biaya	Waktu	Biaya
Menerima PO dari pembelian dan file pada open PO	Tenaga kerja	2 menit	\$0.50
Menerima "Laporan penerimaan" dari penerimaan, mebuca open PO dari berkas dan menahan perbandingan pada penerimaan terbuka	Tenaga kerja	4 menit	1.00
Menerima tagihan dari vendor dan mencocokkan untuk membuka pemasukandan mendorong open PO dan menkomparasikan dan menahan tagihan yang diterima	Tenaga kerja	6 menit	1.60
Tagihan/penerimaan eror data entry komputer		0	0.00
Komputer cek persiapan	Tenaga kerja	3 menit	0.80
Cek email	Tenaga kerja	2 menit	0.50
	Amplop, materai		
Meeting, telpon, fax	Tenaga kerja	2 menit	0.50

	Tenaga kerja, telepon	4 menit	1.00
Biaya Total			\$6.40

**Tabel 6.8** Rekening dan biaya piutang

Biaya tenaga kerja : \$20 per jam			
Aktivitas	Elemen biaya	Waktu	Biaya
Terima informasi penagihan dari departemen pengiriman	Tenaga kerja	2 menit	\$0.67
Cocokkan dengan salinan penjualan pada file penjualan yang terbuka	Tenaga kerja	2 menit	0.67
Siapkan billing pada sistem komputer	Tenaga kerja	5 menit	1.67
Verifikasi keakuratan billing	Tenaga kerja	3 menit	1.00
Kirim surat tagihan kepada pelanggan	Tenaga kerja, amplop, perangko	2 menit	0.67
Terima pembayaran dari pelanggan	Tenaga kerja		
Kode tagihan dialokasikan untuk membuka faktur pelanggan	Tenaga kerja	3 menit	1.00
Proses pembayaran ke dalam sistem komputer	Tenaga kerja	3 menit	1.00
Tindak lanjuti setiap perubahan	Tenaga kerja	3 menit	1.00
Percepat faktur pelanggan terbuka	Tenaga kerja, telepon		
Mulai prosedur pengumpulan	Tenaga kerja	1 menit	0.33
File pembayaran data oleh konsumen	Tenaga kerja	1 menit	0.33
Persiapkan Tabel penerimaan tunai untuk deposito bank	Tenaga kerja	1 menit	0.33
Tangani permintaan pembeli	Tenaga kerja, telepon	1 menit	0.33
Total Biaya			\$9.00
Jumlah tagihan pelanggan yang di proses per tahun : 30.000+ biaya pemrosesan tagihan pelanggan tahunan : 30.000 x \$9.00= \$270.000, biaya aktual = \$264.100			

Meskipun kegiatan dan biaya yang diperlihatkan dalam tabel 6.8 dan 6.9 merupakan perkiraan kasarnya pemrosesan rekening yang dapat dibayar dan rekening yang dapat diterima, itu mewakili pengeluaran sumber daya yang dialokasikan untuk kedua kegiatan ini. Secara teoritis, bisa disimpulkan bahwa setiap pembayaran vendor atau tagihan pelanggan yang dapat dihilangkan dari proses akan menghasilkan \$6,40 atau tabungan \$9.00 bagi perusahaan.

Pada kenyataannya tidak berjalan seperti itu. Sejumlah besar pembayaran vendor atau tagihan pelanggan harus dihilangkan untuk memberikan pengurangan yang nyata dalam upaya kerja yang menghasilkan penghematan biaya yang besar. Namun, biaya pemrosesan pembayaran vendor dan biaya pemrosesan tagihan pelanggan dapat digunakan dalam sistem biaya internal perusahaan dalam meyakinkan manajemen bahwa biayanya terlalu tinggi. Angka-angka ini juga dapat digunakan untuk menghitung penghematan biaya dan meningkatkan arus tunai positif.

Tim penelitian membandingkan biaya dan jumlah transaksi tersebut dengan biaya dari tiga perusahaan yang sebanding dengan hasil berikut:

- *Rekening pembayaran*
  - Jumlah pembayaran yang diproses setiap tahun: kita = 26.000; #1 = 16.000; #2 = 18.000; #3 = 12,000
  - Jumlah pembayaran tahunan: Us = \$4.800.000; #1 = 2.200.000 dolar; #2 = \$3,300.000; \$2.800.000
  - Biaya rekening fungsi yang dapat dibayar: Us = \$164.400; #1 = \$128.000; #2 = \$111.000; Nomor 3 = \$84.000
- *Rekening penerimaan*
  - Jumlah tagihan konsumen yang diproses setiap tahun: Us = 30.000; #1 = 14.000; #2 = 16.000; Nomor 3 = 8.600
  - Jumlah tagihan pelanggan tahunan: Us = \$12.500.000; #1 = 15.600.000 dolar; #2 = \$18.800.000; #3 = \$22.500.000
  - Biaya fungsi penerima akun: Us = \$264.100; #1 = \$187.000; #2 = \$156.000; #3 = \$68.000

Dari keterangan di atas terlihat bahwa perusahaan tersebut menangani transaksi yang dapat dibayar dan dapat diterima terbesar dengan biaya terbesar keempat pesaing. Sebagai bagian dari studi manajemen keuangan, tim studi hendaknya mengunjungi masing-masing perusahaan lainnya untuk menentukan praktik terbaik mereka dalam upaya untuk mengembangkan praktik terbaik bagi perusahaan.

### **“MENCARI PRAKTEK TERBAIK ADALAH PPROSES YANG BERKELANJUTAN”**

## **6.3 ANALISIS AKUNTING**

### ***Analisis Pada Operasional Akunting***

Dalam upaya untuk menentukan biaya operasional dan fungsi-fungsi mana yang dapat dikurangi atau dihilangkan (sehingga meningkatkan aliran tunai positif) setiap fungsi akuntansi dianalisis.

#### ***Rekening Pembayaran***

Manajer keuangan, Ray Simms, bertanggung jawab untuk memastikan agar pekerjaan yang dibutuhkan dilakukan dan pembayaran vendor dilakukan dengan sepatutnya — tidak dibayar secara pribadi atau total. Pengawas keuangan, Betty Grimes, bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap hari kerja detail akan diselesaikan. Dia cukup bangga bahwa

pekerjaan hari itu selalu selesai sebelum para staf berangkat untuk hari itu — bahkan jika itu berarti bahwa tidak ada yang pergi sampai semua pekerjaan selesai. Tiga dari lima prosesor yang dapat dibayar bertanggung jawab untuk memproses penerimaan vendor dan pembayaran untuk pembayaran. Sebelum faktur penjualan dapat dibayar, setiap barang pada faktur itu harus diperiksa untuk persetujuan anggaran yang tepat, untuk keakuratan tanda terima, dan untuk penagihan yang benar oleh si penjual. Semua operasi ini adalah penggandaan proses komputer.

Dua prosesor lainnya menghabiskan sebagian besar waktu mereka berurusan dengan venesia — terutama menyesuaikan utang ke tagihan si penjual untuk barang yang rusak dan dikembalikan. Kedua staf administrasi menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengarsipkan dan mengarsipkan rekening pembelian yang terbuka data, vendor yang menerima data, faktur vendor, voucher, dan seterusnya. Hasil dari semua operasi ini adalah pembayaran faktur vendor, dengan beberapa fungsi tambahan yang bernilai.

Analisis terhadap transaksi pembayaran rekening menggunakan sistem komputer yang sekarang untuk tahun ini mengungkapkan hal berikut:

*Data keseluruhan*

Jumlah total pembayaran	26.000
Jumlah pendapatan dolar	\$4.800.000
Biaya untuk proses pembayaran	\$6.4
Total biaya untuk rekening pembayaran	\$164.400
Waktu rata-rata untuk membayar tagihan	22 hari

*Pembayaran statistik*

<i>Jumlah pembayaran</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Persen</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Persen</i>
Dibawah \$20	5.760	22.2%	\$72.000	1.5%
Antara \$20 dan \$100	8.440	32.4%	306.000	6.4%
Antara \$50 dan \$100	6.680	25.7%	561.200	11.7%
Antara \$100 dan \$1.000	1.640	6.3%	1.033.200	21.5%
Diatas \$1.000	3.480	13.4%	2.827.600	58.9%
Total	26.000	100.0%	\$4.800.000	100.0%

<i>Nama Vendor</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Persen</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Persen</i>
Peterboro, Inc.	4.628	17.8%	\$816.000	17.0%
Roadway Company	4.030	15.5%	782.400	16.3%
Dellilah Manufacturing	3.848	14.8%	753.600	15.7%
Delta Control	3.614	13.9%	724.800	15.1%
Eager Specialities	3.432	13.2%	561.600	11.7%
North Facing	2.808	10.8%	412.800	8.6%
Subtotal	22.360	86%	\$4.051.200	84.4%

Vendor lain	3.640	14%	748.800	15.6%
Total Vendor keseluruhan	26.000	100%	4.800.000	100%

### 6.3.1 Akun Penerimaan

Manajer piutang, Art Donovan, bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua aktivitas piutang dapat diterima dilakukan dengan benar — pelanggan, upaya penagihan, penagihan, rekening rekening dapat direkam, dan deposito tunai. Penyelia penerima pembukuan, Ethel Parks, bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua tagihan pelanggan dikirim tepat waktu (dalam tiga hari pengiriman), kuitansi diposting tepat waktu (dalam waktu dua hari kuitansi), dan bahwa tagihan yang tidak dibayar akan ditindaklanjuti (setelah 60 hari sejak tanggal faktur). Lima dari delapan akun prosesor bertanggung jawab untuk memproses tagihan pelanggan komputer, mengatur dan mempertahankan rekening komputer yang dapat dicadangkan, memproses slip tunai pelanggan, dan mengirimkan non(setelah enam puluh hari) ke unit penagihan di departemen penjualan

Tiga prosesor lainnya menghabiskan sebagian besar waktu mereka bekerja dengan unit kredit di departemen penjualan, berurusan dengan pelanggan untuk mengembalikan barang dagangan dan mendapatkan kredit yang tepat, dan memproses penyesuaian penagihan. Batas kredit pelanggan ditetapkan oleh unit kredit departemen penjualan dan dimonitor oleh bagian penerima rekening. Ketika pelanggan menempatkan perintah yang melebihi tagihan kredit yang beredar plus tagihan saat ini — unit penerima rekening memberitahu unit kredit untuk disposisi. Pendekatan normal adalah bahwa unit kredit meningkatkan batas kredit, membuat kebijakan kredit hampir tidak berarti. Hasilnya, kolekte bertambah dari rata-rata 28 hari ke lebih dari 48 hari dengan pertambahan jumlah piutang yang tidak terkolekte. Karena jumlah barang yang dikembalikan telah meningkat, demikian pula jumlah tagihan yang dibayar terlambat dan tidak terkumpul. Tiga personel administrasi bertanggung jawab atas korespondensi dan kegiatan pengisian/pengajuan.

Analisis statistik penjualan pelanggan dan rekening data penerima berikut mengungkapkan:

- Jumlah tagihan pelanggan yang diproses setiap tahun: 30.000
- Biaya untuk account fungsi penerima: \$264,1000
- Total penjualan untuk tahun itu: \$12.500.000
- Rekening dapat diterima pada akhir tahun: \$3.270.000 • rata-rata jangka waktu pengumpulan: 48 hari
- istilah penagihan: 1 persen 10 hari / 30 hari bersih

<i>Jumlah Billing</i>	<i>Pembayaran statistik</i>			
	<i>Jumlah</i>	<i>Persen</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Persen</i>
Dibawah \$100	14.220	47.4%	\$898.560	7.2%
Antara \$100 dan \$500	11.810	39.3%	2.869.830	22.9%
Antara \$500 dan \$1.000	2.300	7.7%	1.453.600	11.6%
Antara \$1.000 dan \$5.000	1.280	4.3%	3.143.680	25.1%
Antara \$5.000 dan \$10.000	180	0.6%	1.138.320	9.2%

Diatas \$10.000	210	0.7%	2.996.010	24%
Total	30.000	100%	\$12.500.000	100%

<i>Nama Konsumen</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Persen</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Persen</i>
Paul Brother Company	5.460	18.2%	\$2.412.500	19.3%
Apex Industries	4.890	16.3%	2.325.000	18.6%
Kontrol Manufacturing	4.410	14.7%	1.562.500	12.5%
Sandstone, Inc.	2.930	13.1%	1.075.000	8.6%
Textile Industries	2.880	9.6%	962.500	7.7%
Ace, Inc.	2.520	8.4%	1.300.000	10.4%
SubtotL	24.090	80.3%	9.638.303	77.1%
Konsumen Lain	5.910	19.7%	2.861.697	22.9%
Total Konsumen Keseluruhan	30.000	100%	\$12.500.000	100%

### 6.3.2 Penggajian

Unit penggajian bertanggung jawab untuk memproses pembayaran mingguan untuk berikut:

- Operasi manufaktur —102 karyawan dalam jangka waktu per jam
- Memproduksi supervisor —26 karyawan berdasarkan gaji
- Operasi kantor —72 karyawan berdasarkan gaji
- Karyawan gaji ditambah gaji komisi (dibayar saat penjualan, terlepas dari kapan pelanggan membayar)
- Gaji manajemen —8 karyawan dengan gaji ditambah bonus bulanan

Manajer penggajian, Tom Daley, bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua pembayaran diproses secara akurat. Dia meninjau dan menyetujui semua perubahan daftar gaji dan daftar gaji sebelum proses cek gaji. Dia juga bertanggung jawab untuk pemeliharaan dan pengolahan gaji manajemen. Pengawas penggajian, Ed Grant, bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua operasi harian dilakukan dengan benar karena sensitivitas gaji.

Keempat prosesor penggajian bertanggung jawab untuk fungsi-fungsi berikut:

- Pemeliharaan daftar gaji dan catatan personel terkomputerisasi — termasuk semua penambahan, perubahan, Dan penghapusan (Ed Grant Review dan menyetujui semua perubahan harian.)
- Pemeliharaan kontrol offline oleh jenis penggajian untuk memastikan integritas setiap berkas penggajian terkomputerisasi
- Meninjau dan rekonsiliasi biaya operasional personel distribusi tenaga kerja untuk manufaktur perintah dan waktu yang tidak dapat ditetapkan (ini dilakukan setiap hari untuk memastikan bahwa biaya ini dicatat secara akurat secara berkelanjutan. Memproses keakuratannya
- Distribusi cek gaji secara individu (semua karyawan dibayar pada akhir periode bingguan yang sama.)



- Pemeliharaan catatan dan persiapan pajak gaji federal, negara bagian, dan laporan yang terkait — bulanan, triwulan, semitahunan, dan laporan tahunan
- Pemeliharaan personel catatan seperti cuti sakit, waktu liburan, status dan gaji, perubahan lokasi, dan seterusnya

Kedua juru tulis penggajian bertanggung jawab untuk tugas-tugas administrasi seperti korespondensi, pengajuan dan penyusunan kembali perincian daftar gaji dan laporan komputer, dan kendali atas berbagai bentuk. Sebuah analisis terhadap pengolahan penggajian mengungkapkan data berikut:

<i>Tipe Penggajian</i>	<i>Jumlah karyawan</i>	<i>Dolar tahunan</i>	<i>Rata-rata pembayaran</i>
<i>Manufaktur</i>			
Operasional Manufaktur	102	\$2.284.800	\$22.400
Supervisor Manufaktur	26	975.200	37.500
Total Manufaktur	128	\$3.260.000	
<i>Administrasi dan bagian umum</i>			
Fungsi Akuntan	38	\$787.100	\$20.700
Keseluruhan	34	692.900	20.380
Total administrasi dan umum	72	\$1.480.000	
Departemen penjualan	12	\$620.000	\$51.700
Manajemen	8	\$512.000	\$64.000
Total gaji keseluruhan	220	\$5.872.000	\$23.488

### 6.3.3 Buku tunai Induk

Integritas buku tunai secara umum, yang mencakup catatan untuk setiap kisah dalam bagan laporan perusahaan, merupakan tanggung jawab manajer buku besar umum, Rita Lee. Dia juga bertanggung jawab untuk membangun dan mempertahankan sistem anggaran perusahaan untuk kedua operasi manufaktur dan anggaran pokok untuk setiap fungsi dukungan non manufaktur. Kedua akuntan bertanggung jawab untuk melakukan apa pun yang diminta dari Rita. Kedua personel administrasi melakukan apa pun yang perlu dilakukan. Tidak ada tugas standar.

Perusahaan ini memiliki sistem akuntansi terintegrasi di mana setiap subsistem seperti account yang dapat dibayar, rekening yang dapat dimuat, dan penggajian secara otomatis memperbarui pembukuan umum. Namun, personel buku besar umum juga menelusuri setiap entri ke dalam buku besar umum yang terkomputerisasi untuk memastikan keakuratannya. Rita Lee mengawasi posting dari semua isi jurnal ke jenderal ledger—secara manual mempersiapkan entri jurnal dan kemudian menelusurinya ke dalam buku besar umum setelah pemrosesan komputer. Ia tidak mempercayai isi jurnal otomatis yang memproduksi komputer — bahkan untuk entri standar seperti depresiasi dan alokasi pengeluaran prabayar

Unit ini bertanggung jawab atas pengembangan anggaran tahunan dan memasukkannya ke dalam sistem komputer. Mereka juga bertanggung jawab untuk

memastikan bahwa tidak ada biaya yang dikeluarkan yang akan menempatkan setiap item baris dalam posisi yang berlebihan. Mereka melakukan ini dengan meninjau setiap permintaan pembelian yang bertentangan dengan anggaran sebelum mengizinkan departemen pembelian mempersiapkan pesanan pembelian. Jika biaya total item line tidak melebihi item yang dibudakan, unit umum ledger akan menganalisis penyebab untuk kelebihan seperti itu dan memindahkan kelebihan untuk item yang masih memiliki uang tersisa di dalamnya. Mereka melakukan ini dengan susah payah untuk setiap butir dalam anggaran pada akhir setiap bulan. Jika departemen atau unit memerlukan tambahan dolar anggaran setelah permulaan tahun, mereka perlu meminta perubahan anggaran dari unit buku besar umum. Alkitab jarang disetujui tidak soal dibutuhkan.

Sebuah contoh dari laporan anggaran statis per bulan untuk dua divisi manufaktur perusahaan ditampilkan di tabel 6.9.

**Tabel 6.9** Laporan Anggaran Dana Manufaktur

	Divisi A			Divisi B		
	Anggaran Dana	Aktual	Selisih	Anggaran dana	Aktual	Selisih
Unit Produksi	20.000	18.000	(2.000)	20.000	24.000	4.000
Penjualan	\$1.000	\$940	(\$60)	\$1.000	\$1.152	\$152
<i>Biaya :</i>						
Material/bahan	200	190	10	200	225	(25)
Pekerja langsung	140	130	10	140	160	(20)
Variabel Overhead	135	125	10	135	158	(23)
Overhead sudah diatur	175	170	5	175	173	2
Total Biaya	650	615	35	650	716	(66)
Laba Kotor	\$350	\$325	(\$25)	\$436	\$436	\$86

### **Aplikasi Biaya Berbasis Aktivitas**

Di bab 5 Sebelumnya, kami membahas biaya kegiatan (ABC) dengan panjang lebar dan memberikan contoh bagaimana proses ini dapat digunakan:

- Kembangkan biaya yang lebih akurat untuk produk atau jasa oleh perusahaan
- Bantu mengidentifikasi biaya yang tidak memberikan nilai yang ditambahkan dan karena itu dapat dipertimbangkan untuk eliminasi

Asas-asas yang sama ini dapat diterapkan pada fungsi akuntansi dan kegiatan tambahan apa pun yang tidak bernilai yang terjadi dalam organisasi.

Manajemen arus tunai yang efektif memaksimalkan generasi tunai untuk perusahaan. Ini berarti generasi arus tunai positif dengan menerapkan teknik yang efektif untuk menghemat tunai (misalnya, meminimalkan biaya dan biaya) dan untuk mengumpulkan tunai (misalnya, penjualan pelanggan) sesegera mungkin. Agar perusahaan bisa bertahan hidup, harus ada uang tunai saat dibutuhkan. Saat ini, perusahaan ini tidak memiliki cara untuk mengetahui situasi kas. Biayanya dilebih-lebihkan, saldo rekeningnya terlalu banyak, dan

kesanggupannya untuk membayar para penjaja secara tepat waktu sangat diragukan. Ketersediaan uang tunai yang cukup (kas masuk dan keluar) diperlukan bagi perusahaan untuk tumbuh dan bertahan hidup

Perusahaan menggunakan sistem akuntansi biaya dasar yang mengumpulkan tenaga kerja langsung dari lembar waktu karyawan, materi langsung dari pembelian dan masalah inventaris, dan alokasi di atas kepala berdasarkan persentase jam kerja dan biaya langsung. Ada banyak ketidakakuratan dalam laporan tenaga kerja (misalnya, melaporkan sebanyak mungkin waktu untuk perintah pelanggan dan paling sedikit untuk waktu yang tidak ditentukan) dan pelaporan materi (misalnya, mengisi memo, rework, dan menolak kembali ke pelanggan). Efisiensi biaya kerja dan material seperti itu hanya diturunkan kepada pelanggan bersama dengan kesalahan alokasi overhead. Hal ini telah mengakibatkan perusahaan ini tiba dengan biaya yang sangat berlebihan dan dengan harga yang tinggi, yang telah membuat sulit bagi mereka untuk mempertahankan basis pelanggan yang ada. Mereka telah menjadi alternatif terakhir yang mahal bagi banyak pelanggan mereka. Ketimbang membangun bisnis mereka dari pelanggan yang sudah ada, staf penjualan perusahaan itu terus mencari pelanggan baru (sering kali tidak diinginkan). Perusahaan perlu mengadopsi sistem biaya dan harga suara untuk tetap bersaing — dan untuk bertahan hidup. Ini harus mempertimbangkan kegiatan berdasarkan prinsip biaya.

Biaya yang diakumulasi untuk mengembangkan biaya produk tidak semuanya berperilaku dengan cara yang sama. Beberapa biaya mungkin bervariasi sebanding dengan perubahan volume atau aktivitas (biaya variabel — misalnya, tenaga kerja atau jam mesin), biaya lain mungkin tidak berubah tidak soal volume (biaya tetap — misalnya, rent atau maintenance), dan yang lainnya lagi bervariasi dengan perubahan volume tetapi tidak proporsional (biaya semivariabel — misalnya, perbaikan atau penggunaan lembur). Sebuah analisis yang efektif terhadap perilaku biaya seperti itu harus digunakan oleh perusahaan untuk:

- Analisis laba rugi dan rugi untuk menentukan dampak pada keuntungan faktor-faktor seperti harga produk, campuran produk, volume aktivitas, biaya variabel produk, Dan biaya tetap bisnis (yang harus terus-menerus dianalisis untuk pengurangan)
- analisis varians dan kontrol biaya sehingga perusahaan dapat mengatasi penyebab varians dan mengambil tindakan korektif sehingga setiap operasi dapat dilakukan dengan cara yang terbaik dan dapat dipertahankan dengan cara itu
- keputusan jangka pendek seperti membuat atau membeli keputusan atau penerimaan atau penolakan atas kinerja pengelolaan dan operasional yang besar sehingga tindakan korektif dapat dilakukan Menghindari kesalahan yang sama terjadi berulang-ulang
- Penggunaan sistem yang terkait seperti penganggaran belanja yang fleksibel, biaya berbasis, tanggung jawab melaporkan, profitabilitas yang melaporkan melalui produksi perintah, proses, dan pelanggan

Seperti dijelaskan sebelumnya, kegiatan berbasis biaya (ABC) adalah metodologi akuntansi biaya untuk menentukan biaya sumber daya untuk biaya objek berdasarkan kegiatan operasional. Dengan menggunakan metode ABC, kegiatan-kegiatan bukan produk atau jasa (seperti dalam sistem akuntansi biaya tradisional) yang menciptakan biaya. Pendekatan ABC untuk akuntansi biaya mengenali hubungan kausal antara sopir biaya, sumber daya, dan kegiatan. ABC menjelaskan proses, yang dapat terjadi dalam penyediaan produk atau layanan atau dalam produksi atau kantor, dalam hal kegiatan yang dilakukan, dan kemudian mengembangkan biaya untuk kegiatan tersebut.

***“EVALUASI BIAYA PADA AKTIVITAS YANG DILAKUKAN TAMPIL LEBIH PENTING DARIPADA PUSAT BIAYA”***

ABC tidak, bertentangan dengan teknik akuntansi biaya tradisional, mengembangkan biaya melalui pusat-pusat biaya organisasi tetapi dalam hal kegiatan yang dilakukan. Selain itu, ABC menentukan pengeluaran atas kepala berdasarkan kegiatan (pengemudi biaya) yang menyebabkan terjadinya overhead — daripada mengalokasikan di atas kepala berdasarkan metode seperti jam kerja langsung atau dolar. Semakin banyak kegiatan yang dapat dilakukan, daripada secara sewenang-wenang dialokasikan, untuk biaya produk, semakin tinggi tingkat akurasi biaya yang digunakan untuk mengembangkan harga produk yang kompetitif.

Banyak organisasi berjuang dengan metode yang lebih baik untuk biaya produk dan strategi harga hasil, bersama dengan manajemen biaya secara keseluruhan, pengukuran kinerja, pengembalian investasi, dan seterusnya. Dalam konteks ini, ABC hanyalah salah satu alat untuk kelangsungan hidup, persaingan, pertumbuhan, dan kemakmuran yang efektif yang menghadapi organisasi dewasa ini dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Metodologi ABC, jika dilaksanakan dengan benar, dapat menjadi inti pusat yang menyediakan elemen dari sistem manajemen biaya seluruh perusahaan yang efektif.

Semakin besar pengetahuan tentang sistem manajemen seperti ABC, semakin besar kesempatan bagi perusahaan untuk mengembangkan praktik terbaik. Ini bukan sekadar latihan dalam mengambil sistem seperti itu dan merekomendasikannya untuk implementasi, tetapi keterampilan dalam menentukan bagaimana sistem dan konsep tersebut dapat paling bermanfaat bagi perusahaan.

***Mengembangkan Rekomendasi***

Penyelesaian yang berhasil dari studi analisis manajemen tunai adalah pengembangan rekomendasi mengenai tindakan yang harus diambil untuk mengoreksi kondisi apa pun yang tidak diinginkan. Rekomendasi ini secara masuk akal hendaknya mengikuti penjelasan mengapa kondisi saat ini terjadi, akar penyebabnya, dan bagaimana mencegahnya muncul lagi. Saran hendaknya praktis dan masuk akal sehingga manajemen dapat dengan mudah melihat manfaatnya dalam menerapkannya.

Dalam mengembangkan rekomendasi, cobalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini:

1. Apa yang disarankan untuk memperbaiki situasi?
2. Apakah rekomendasi berdasarkan pada hubungan yang logis dengan praktik saat ini?

### 3. Apakah saran itu praktis dan masuk akal untuk diterapkan?

Sering kali, saran yang praktis tampaknya muncul dengan sendirinya, tetapi dalam kasus-kasus lain tim belajar mungkin membutuhkan kecerdasan untuk mendapatkan rekomendasi yang masuk akal dan memiliki kesempatan yang masuk akal untuk diterima. Rekomendasi hendaknya sespesifik dan membantu mungkin, bukan hanya bahwa operasi harus ditingkatkan, kontrol harus diperkuat, atau sistem perencanaan harus dilaksanakan. Anggota tim hendaknya melakukan yang terbaik untuk memastikan bahwa rekomendasi mereka praktis dan dapat diterima oleh mereka yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan.

#### **“SARAN HENDAKNYA LOGIS, PRAKTIS, MASUK AKAL, SPESIFIK DAN BERGUNA”**

Tim studi harus berusaha untuk suasana kerjasama dengan manajemen dan personil operasi, dimana peran tim menjadi salah satu dari membantu dan perubahan agen. Dalam hubungan kerja seperti itu, ada kemungkinan besar manajemen akan menerima rekomendasi.

#### **Rekomendasi Spesifik**

Tim studi manajemen keuangan melakukan langkah-langkah kerja berikut:

1. Pengamatan semua kegiatan fungsi akuntansi
2. Pengembangan, analisis, dan ringkasan dari formulir survei untuk setiap fungsi akuntansi
3. Wawancara semua manajemen akuntansi dan operasi personil
4. Pengembangan dan analisis sistem berbunga untuk semua fungsi akuntansi dan kegiatan
5. Pengembangan dan analisis data sebagaimana diperlihatkan di atas untuk setiap area dari fungsi akuntansi
6. Kontak dan kunjungan ke tiga pesaing perwakilan untuk menentukan kesamaan dan perbedaan dan mengidentifikasi praktik terbaik
7. Pertemuan berkala dengan personel akuntansi untuk meninjau temuan dan kesimpulan untuk menentukan ketepatan waktunya

Berdasarkan langkah-langkah kerja sebelumnya, rekomendasi berikut dikembangkan oleh area akuntansi fungsional:

#### **Rekening Pembayaran**

Lima rekomendasi berikut dibuat untuk akun yang dapat dibayarkan:

1. Kurangi jumlah pembayaran rekening melalui pertimbangan rekomendasi berikut:
  - Hilangkan semua pembayaran sebesar \$100 atau kurang dengan menetapkan sistem pembayaran langsung seperti kartu kredit departemen, pembayaran langsung, atau perintah telepon sebagai lepas dari total komitmen dolar.
  - Kurangi jumlah pembayaran untuk barang yang lebih besar dengan bernegosiasi dengan para penjaja utama sehubungan dengan pembayaran pada saat tanda terima barang dengan jaminan pengiriman yang berkualitas tepat waktu. Hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam perundingan seperti

itu mencakup komitmen jangka panjang dengan rilis jangka pendek, kemampuan untuk menyampaikan tepat waktu dengan kualitas hampir 100 persen (tidak ada barang yang dikembalikan), hilangnya diskon (sekarang sebagian besar 1 persen selama 10 hari atau angka tahunan 18,4 persen), dan penghematan dalam pengolahan dana

- Meminta vendor lain untuk menjadi bagian dari sistem pembayaran yang sama. Tim belajar berbicara dengan enam vendor utama, dan mereka semua tertarik dalam mengembangkan sistem pembayaran seperti itu. Dua pesaing perusahaan telah menginstal sistem tersebut. Diperkirakan bahwa perusahaan dapat mengurangi jumlah rekening pembayaran yang harus diproses
2. Bekerja sama dengan pemasok utama (dan lainnya) untuk mendidik mereka tentang bagaimana perusahaan ini beroperasi sehingga mereka dapat langsung dihubungkan ke sistem kontrol produksi perusahaan, yang memungkinkan 100 persen pengiriman tepat waktu dan kualitas produk.
  3. Pengintegrasian tanda terima barang dengan persetujuan pembayaran yang akan mengurangi kebutuhan untuk rekening personil untuk meninjau dokumentasi yang sama. Sebenarnya, nota itu akan memicu pemrosesan pembayaran.
  4. Kurangi jumlah personel yang ditugaskan pada fungsi yang dapat dibayar, setelah rekomendasi di atas ditetapkan, dari tingkat sembilan orang sekarang menjadi tidak lebih dari dua orang. Tidak perlu seorang manajer dan pengawas atau pemroses yang dapat dibayar. Proses sisanya dapat diselesaikan melalui penggunaan dua analisis dasar data. Ini harus menghasilkan tabungan tahunan lebih dari \$115.000 berdasarkan biaya aktual tahun lalu sebesar \$164.400.
  5. Mengintegrasikan penghematan biaya di atas menjadi struktur biaya produk sehingga perusahaan dapat secara efektif mengurangi biaya produk dan harga terkait untuk menjadi lebih kompetitif.

### ***Rekening Penerimaan***

Enam rekomendasi dikembangkan untuk akun piutang

1. Mengintegrasikan sistem prediksi penjualan ke dalam rencana perusahaan secara keseluruhan sehingga manufaktur dapat menghasilkan ke tingkat yang lebih tinggi dari perintah pelanggan nyata untuk memastikan kualitas pengiriman dalam waktu yang lebih besar. Ini akan memungkinkan perusahaan untuk bernegosiasi lebih baik dengan pelanggan utama mereka mengenai komitmen jangka panjang dan peningkatan penjualan secara keseluruhan.
2. Buat kontrak jangka panjang dengan masing-masing pelanggan utama perusahaan, termasuk kemampuan untuk menerima pembayaran melalui transfer data elektronik pada saat pengiriman barang. Ini akan membutuhkan perusahaan untuk menjamin 100 persen kualitas dan pengiriman tepat waktu. Jika ini dapat dicapai, perusahaan dapat menegosiasikan kontrak jangka panjang yang mengunci harga, jadwal produksi dan pengiriman, dan pembayaran di masa depan untuk tujuan arus kas. Ini akan

memungkinkan perusahaan untuk mempersiapkan proyeksi arus laba dan uang tunai yang lebih baik.

3. Kurangi jumlah tagihan pelanggan melalui implementasikan rekomendasi berikut:
  - Tetapkan sistem pembayaran tunai langsung untuk barang yang kurang dari 500 dolar, menggunakan kartu kredit, pembayaran langsung, dan kendaraan serupa.
  - Terapkan kebijakan pembayaran setelah pengiriman atau tanda terima barang dagangan bagi pelanggan utama, mengingat faktor-faktor seperti kesanggupan untuk mengantar barang dengan kualitas tepat waktu, menegosiasikan kontrak jangka panjang dengan cukup pemberitahuan untuk memasukkan pengiriman ke dalam jadwal produksi, hilangnya diskon 1 persen 10 hari bagi pelanggan, dan kemampuan pelanggan untuk membayar berdasarkan ini. Kemampuan pelanggan untuk membayar atas dasar ini.
  - Anjurkan pelanggan lain untuk menerima uang tunai langsung atau membayar sistem tanda terimanya. Dengan kontrol yang lebih baik atas biaya dan harga, perusahaan harus mampu menurunkan harga secara keseluruhan untuk membuat sistem ini menarik bagi pelanggan mereka. Tiga pesaing sudah menerapkan sistem tersebut ke dalam operasi mereka. Diperkirakan bahwa perusahaan dapat mengurangi jumlah tagihan pelanggan dari jumlah sekarang 30.000 per tahun menjadi kurang dari 4.000.
4. Buatlah kebijakan kredit yang efektif agar pelanggan hanya menjual jumlah barang yang dapat mereka bayarkan. Kebijakan kredit tersebut harus fleksibel sehingga penjualan setiap pelanggan dapat dimaksimalkan tanpa mengorbankan risiko pembayaran yang panjang atau tidak sama sekali.
5. Setelah rekomendasi di atas ditetapkan, kurangi jumlah personel yang ditugaskan ke rekening yang dapat diterima dari tingkat 13 personel yang sekarang menjadi tidak lebih dari 4 orang. Tidak perlu bagi seorang manager dan pengawas atau pemberi laporan prosesor. Pemrosesan yang tersisa dapat diselesaikan melalui penggunaan dua analisis database, satu kontak layanan pelanggan, dan satu koordinator kredit dan penagihan. Ini harus menghasilkan tabungan tahunan lebih dari \$150.000 berdasarkan biaya aktual tahun lalu sebesar \$264.100.
6. Pengintegrasian penagihan, rekening penerima, dan penagihan ke dalam sistem komputer perusahaan secara keseluruhan sehingga proses offline minimal diperlukan. Hal ini akan menghasilkan penggunaan dua analisis database dan bukan laporan prosesor yang dapat diterima.

### **Penggajian**

Slip gaji dua minggu yang diproses oleh perusahaan tidak memasukkan fitur apa pun yang tidak diharapkan dalam pengolahan gaji standar. Sekarang ini, perusahaan itu menghabiskan lebih dari 136.000 dolar as setiap tahun untuk memprosesnya. Disarankan agar perusahaan mempertimbangkan salah satu dari tiga proposal bagi penyedia jasa gaji luar untuk mengambil alih fungsi-fungsi ini dengan penghematan tahunan sedikitnya 100.000

dolar as. Kami telah berbicara dengan para penjual penggajian berikut dan biaya tahunan mereka untuk mendukung penggajian 250 orang perusahaan akan sebagai berikut:

ABC Payroll	\$35.000
The Payroll Company	\$28.000
Your Payroll Inc.	\$32.000

Semua vendor ini bereputasi baik di lapangan, dan semua menawarkan fitur yang diperlukan bagi perusahaan:

- Mengunggah data gaji dari sistem komputer perusahaan
- Integrasi proses penggajian dengan memproduksi distribusi tenaga kerja dan sistem anggaran perusahaan
- Pengolahan semua gaji berdasarkan pengecualian; Itu bukan masukan yang diperlukan kecuali telah ada perubahan
- Mengolah dan mengendalikan semua perubahan penggajian, dengan umpan balik dan persetujuan dari perusahaan, sebelum penggajian
- Pemeliharaan penuh dari warehouse yang berhubungan dengan personel seperti waktu liburan yang dikumpulkan dan diambil, waktu sakit, cuti pribadi, waktu yang tidak dapat dikenakan biaya, dan seterusnya
- Kerahasiaan dalam memproses semua pembayaran termasuk penggajian manajemen
- Mendownload file data dan laporan dari sistem komputer mereka ke perusahaan sebagai standar atau dasar permintaan, atau secara kombinasi
- Persiapan dan penyerahan semua laporan penggajian kepada otoritas pengaturan dan perpajakan
- Persiapan W-2 untuk setiap individu di akhir tahun

Kelima pesaing perusahaan yang saat ini dikunjungi menangani pembayaran mereka dengan cara ini.

### ***Buku Tunai Induk***

Perusahaan ini memiliki sistem akuntansi komputerisasi terpadu di mana setiap subsistem secara otomatis memperbarui buku besar umum. Hal ini juga memungkinkan pos otomatis dari entri jurnal standar. Ada sedikit lagi yang perlu dimasukkan ke dalam buku besar umum. Perusahaan harus memungkinkan sistem bekerja seperti yang dimaksudkan. Melalui penggunaan satu data dasar analyzer perusahaan harus mampu menganggap bahwa buku besar umum akurat. Dengan keakuratan pemrosesan modern tersebut, perusahaan harus dapat mempersiapkan laporan keuangan (via layar atau laporan salinan keras) kapan pun ia inginkan.

Di dalam perusahaan, bidang ilmu fungsional (misalnya, penjualan, produksi, pemasaran, pembelian, akuntansi, dan pemrosesan komputer) saling bergantung. Semua fungsi ini harus bekerja sama untuk berhasil mencapai tujuan dan tujuan organisasi. Rencana keseluruhan organisasi harus dikomunikasikan dengan jelas agar setiap area yang fungsional tahu apa yang perlu dilakukan untuk memastikan integrasi yang mulus dengan area-area lain dan seluruh perusahaan. Perencanaan dan penyusunan anggaran laba yang efektif adalah di antara alat-alat yang digunakan untuk mengoordinasi rencana organisasi dan kegiatan



terperinci dari setiap disiplin. Anggaran kemudian merupakan rencana rinci yang menggambarkan cara di mana sumber daya moneter akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu. Anggaran adalah manifestasi kuantitatif dari tahun rencana strategis perusahaan. Ini adalah bagian integral dari rencana operasi jangka pendek perusahaan.

Sistem anggaran perusahaan, dalam definisi sebelumnya, dapat diprakarsai dan dipertahankan melalui sistem komputer. Transaksi pendapatan dapat secara otomatis diposting melalui rekaman transaksi penjualan. Data penjualan ini dapat dibandingkan dengan prakiraan penjualan (oleh orang penjualan, pelanggan, produk, pelanggan, dan seterusnya). Transaksi pengeluaran dapat secara otomatis diposting menentang sistem anggaran dengan hal-hal yang ditandai dan penyesuaian anggaran otomatis diproses. Anggaran belanja harus dianggap sebagai bagian dari proses perencanaan perusahaan dan sebagai proses berkelanjutan (tidak sekali setahun) dengan konsep penganggaran yang fleksibel yang dipertimbangkan. Dengan cara ini, rencana perusahaan dapat terus ditinjau dan diperbarui bersama dengan anggaran yang sesuai.

**“PENGANGGARAN DANA YANG FLEKSIBEL MEMILIKI ARTI PERUBAHAN DALAM LAPORAN ANGGARAN – BUKAN PERUBAHAN PADA ANGGARAN”**

Sebuah laporan anggaran manufaktur ditampilkan di tabel 6.9. Sebuah contoh tentang anggaran fleksibel, menggunakan data yang sama, diperlihatkan dalam tabel 6.10. Angka anggaran yang disesuaikan dalam tabel 6.10 mencerminkan apa anggaran sebenarnya pada tingkat unit yang diproduksi.

**Tabel 6.10** Laporan anggaran dana manufaktur – Fleksibel

	Divisi A			Divisi B		
	Anggaran Dana	Aktual	Selisih	Anggaran dana	Aktual	Selisih
Unit Produksi	20.000	18.000	(2.000)	20.000	24.000	4.000
Penjualan	\$900	\$940	(\$40)	\$1.200	\$1.152	(48)
<i>Biaya :</i>						
Material/bahan	180	190	(10)	240	225	15
Pekerja langsung	126	130	(4)	168	160	8
Variabel Overhead	122	125	(3)	162	158	4
Overhead sudah diatur	175	170	5	175	173	2
Total Biaya	603	615	(12)	745	716	39
Laba Kotor	\$297	\$325	\$28	\$455	\$436	(\$19)

Persiapan anggaran yang fleksibel menuntut perusahaan untuk mengetahui biaya tetap dan variabel, sehingga angka-angka anggaran dapat disesuaikan dengan tepat. Penganggaran yang fleksibel tidak berarti perubahan dalam anggaran — hanya perubahan dalam laporan angka anggaran untuk mencerminkan tingkat aktivitas aktual perusahaan (unit

yang diproduksi dalam contoh ini). Proses ini memungkinkan perusahaan tersebut membandingkan biaya aktual yang dikeluarkan dengan biaya yang seharusnya berada pada tingkat kegiatan yang berpengalaman, sehingga memungkinkan pengaturan biaya yang lebih realistis dan efektif untuk ditetapkan.

Dengan implementasi dari rekomendasi sebelumnya, perusahaan akan dapat menghilangkan seluruh fungsi buku besar, dengan tabungan tahunan sebesar \$120.000. Salah satu analisis database yang disebutkan sebelumnya juga bertanggung jawab atas file data ledger umum.

#### **6.4 LAPORAN INTERNAL UNTUK PENINGKATAN LABA**

Proses pelaporan di perusahaan biasanya tidak banyak memberikan perhatian kecuali tidak memuaskan penerimanya. Pelaporan yang efektif adalah sarana yang dengannya fungsi akuntansi berkomunikasi dengan seluruh perusahaan. Laporan yang baik dapat melakukan hal-hal yang menakutkan dalam berkomunikasi secara efektif di dalam perusahaan, sementara laporan yang buruk dapat berdampak negatif ganda: pertama, karena laporan yang buruk mungkin memiliki informasi yang tidak dapat digunakan, tidak benar, atau tidak tepat waktu dan dengan demikian menuntun pada pemahaman dan keputusan yang tidak patut; Dan kedua, karena laporan yang buruk, bahkan jika akurat, dapat menyebabkan pembaca berpaling dalam frustrasi jika informasi yang diinginkan terkubur jauh di dalam kuburan dari tidak relevan (bagi pembaca) atau fakta-fakta dan angka-angka membingungkan. Pelaporan yang baik harus mencakup konsep dan fitur yang efektif, seperti:

- *Laporan yang dikecualikan.* Hanya menggaris bawahi bidang-bidang yang membutuhkan perhatian
- *Laporan anggaran yang fleksibel.* Diarahkan ke jangkauan bukan hanya satu tingkat kegiatan dan yang dapat disesuaikan untuk mencerminkan perubahan yang dihasilkan dari variasi dalam kegiatan
- *Laporan yang diringkas.* Menyediakan informasi yang tepat untuk setiap tingkat dalam organisasi sehingga kegiatan ini dapat dijalankan dengan efektif
- *Laporan komparatif.* Membandingkan hasil operasi dengan standar realistis seperti:
  - Aktual versus anggaran (atau apa yang seharusnya)
  - Tahun sekarang atau periode saat ini versus tahun sebelumnya atau periode sebelumnya
  - Biaya standar dan/atau pendapatan
  - Tujuan, sasaran, dan rincian perusahaan
  - Standar eksternal, seperti hasil atau standar pesaing industri

**“PELAPORAN YANG BAIK ADALAH KESEMPATAN AKUNTANSI UNTUK BERKOMUNIKASI SECARA EFEKTIF DENGAN FUNGSI OPERASIONAL”**

Laporan keuangan khas perusahaan ini, yang terdiri atas neraca, laporan pendapatan, dan laporan arus tunai terutama ditujukan pada pelaporan hasil sejarah kepada manajemen

dan sejumlah orang luar seperti pemberi pinjaman dan kreditor, pemegang saham dan investor, serta lembaga regulator. Sering kali dibutuhkan waktu setidaknya 10 hari untuk menyelesaikan laporan keuangan ini setelah akhir bulan. Meskipun informasi ini mungkin berguna bagi orang-orang yang menerima pengarahannya, informasi ini memiliki nilai operasional yang lebih terbatas bagi mereka yang bertanggung jawab untuk menjalankan daerah-daerah utama perusahaan dan yang menghasilkan hasil. Alasan utama dari nilai yang dikurangi ini adalah laporan keuangan disesuaikan terhadap harapan dan kebutuhan pengguna eksternal, dan pengharapan ini berbeda dari kebutuhan pengguna internal yang memerlukan data untuk memberi tahu mereka apa yang sedang terjadi saat ini yang akan membantu mereka dalam pengambilan keputusan di masa depan.

Agar dapat mengembangkan laporan dan pernyataan internal yang bermakna, analisis operasi dilakukan untuk menentukan informasi berguna apa yang dibutuhkan untuk menjalankan operasi dengan benar dengan cara yang paling ekonomis, efisien, dan efektif. Untuk tujuan ini, perusahaan harus mengenali lingkungan internal dan eksternal di mana mereka beroperasi. Di antara isu-isu internal dan eksternal yang harus dipertimbangkan adalah:

- Pasar dan pelanggan
- Proses produksi atau layanan
- Peluang pertumbuhan dan/atau persyaratan
- Sistem: komputer, kontrol, personel, inventaris
- Kebutuhan kerja
- Filosofi sumber daya manusia
- Arah strategis

#### ***“LAPORAN KEUANGAN TRADISIONAL TIDAK MEMILIKI KEBUTUHAN OPERASIONAL”***

Untuk secara efektif menganalisis data keuangan dan pernyataan terkait serta menentukan bagaimana keadaan organisasi, dan untuk nol di bidang-bidang kritis yang membutuhkan perhatian dan bantuan, perusahaan dapat menggunakan alat analisis tertentu:

- *Perbandingan*. Laporan keuangan adalah dokumen sejarah yang pada dasarnya menunjukkan statistik data yang hanya berhubungan dengan jangka waktu tertentu. Namun, pemilik bisnis dan manajer (dan pengguna laporan keuangan lainnya) tidak hanya memperhatikan periode yang dilaporkan, tetapi juga tren peristiwa dalam periode waktu yang lebih lama. Oleh karena itu, analisis laporan keuangan untuk satu periode saja sudah terbatas nilainya.

Namun, ketika data laporan keuangan dibandingkan dengan satu atau lebih dari data berikut, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang tren dan membuat keputusan yang tepat mengenai kepentingannya. Meskipun tidak seorang pun dari kita dapat mengubah masa lalu (atau memprediksi masa depan), perusahaan dapat menggunakan kinerja masa lalu sebagai standar posisi masa kini untuk membuat

keputusan yang lebih akurat untuk masa depan. Perbandingan yang mungkin mencakup:

- Kinerja historis bisnis itu sendiri (hasil dari periode sebelumnya)
  - Kinerja pesaing (bisnis serupa lainnya)
  - Kinerja industri umum (bisnis lainnya dalam industri yang sama)
  - Tujuan, tujuan, dan rencana detail organisasi
- *Persentase Trend*. Analisis laporan keuangan juga dapat dicapai melalui penggunaan persentase tren, yang digunakan untuk menyatakan data finansial sejumlah tahun dalam hal tahun dasar. Aturan dalam menggunakan persentase tren adalah bahwa setidaknya tiga titik data harus diperiksa sebelum tren dapat diidentifikasi.
  - Laporan ukuran umum. Laporan finansial ukuran umum menunjukkan barang-barang baris seperti dalam persentase dan juga dolar mutlak. Setiap pokok bahasan dalam laporan keuangan ditunjukkan sebagai persentase dari total aset atau penjualan. Presentasi laporan ukuran umum dikenal sebagai analisis vertikal — memperlihatkan perubahan dalam jumlah relatif dari setiap baris.
  - Rasio keuangan dan operasional. Analisis keuangan yang tepat atas hasil perusahaan menyediakan pengukuran dan evaluasi terhadap kemajuan dalam mencapai baik tujuan dan tujuan finansial dan operasional (yaitu, memperoleh laba yang memadai untuk berinvestasi atau pemeliharaan posisi pasar yang memuaskan). Posisi keuangan perusahaan biasanya melibatkan dua pertimbangan mendasar:
    1. Potensi untuk kelangsungan hidup: diukur oleh likuiditas (kemampuan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek), solvabilitas (kemampuan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka panjang), dan leverage (rasio eksternal terhadap dana internal yang digunakan untuk membentuk struktur modal perusahaan)
    2. Kinerja: untuk memenuhi target keuangan dan operasional, yang diukur oleh manajemen aset dan hasil profitabilitas

Ratios, yang menggambarkan hubungan matematika antara dua kondisi kuantitatif, adalah metode utama yang digunakan untuk analisis demikian. Ketika diukur selama suatu periode, rasio mengidentifikasi perubahan atau tren dalam operasi perusahaan. Mereka juga memberikan informasi yang berharga dalam mengidentifikasi titik-titik masalah operasional. Mengidentifikasi masalah operasional yang sebenarnya dari sebuah organisasi dan penyebab bawaan (bukan gejala) dapat sangat sulit, dan kadang-kadang hanya pendekatan kreatif akan mengungkap situasi sebenarnya yang mendasarkannya. Perusahaan harus mengembangkan dan menyediakan laporan keuangan dan paket operasi internal yang melaporkan:

- Mengintegrasikan laporan keuangan perusahaan dengan kebutuhan operasional organisasi
- Menggunakan data keuangan dalam format operasi untuk mengidentifikasi masalah operasional dan penyebab dalam organisasi
- Menggunakan data keuangan dan operasi untuk membuat keputusan yang lebih efektif yang diarahkan menuju pertumbuhan yang positif

Persiapan dan analisis laporan keuangan dasar hanyalah titik awal untuk mengembangkan paket laporan keuangan dan operasional yang mencakup. Jika analisis laporan keuangan dilakukan dengan benar, itu dapat memberikan informasi yang berguna tentang kinerja keuangan dan status terkini perusahaan di masa lalu. Namun, tanpa mengenali operasi internal perusahaan (dan lingkungan eksternal) dan cara dioperasikannya, analisis keuangan saja tidak dapat menceritakan keseluruhan cerita. Masalah operasional dan eksternal internal yang harus dipertimbangkan dapat mencakup hal-hal berikut:

- Analisis produk. Apa yang harus dijual, kepada siapa, biaya produk, dan apa yang harus dikenakan (struktur harga)
- Basis pelanggan. Pasar macam apa, siapa yang harus dijual, berapa banyak produk mana, bagaimana melayani
- Memprakirakan penjualan. Berapa banyak produk mana, kepada siapa, dan bagaimana menjual
- Manufaktur atau layanan menyediakan proses: apa yang harus disediakan, bagaimana menyediakan, dan efisiensi untuk menggunakan
- Sistem terpadu. Penjualan/pemasaran, manufaktur, teknik, keuangan, dan personalia
- Perencanaan dan sistem penganggaran. Rencana strategis, jangka panjang, jangka pendek, dan detail

***“TANPA MEMAHAMI RASIO LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL, BISNIS HANYA MENCERITAKAN SEBAGIAN DARI CERITANYA SAJA”***

Bisnis yang tidak memahami asas-asas ini dan menggunakan laporan operasi internal yang tidak patut dapat terlibat dalam banyak praktik buruk yang mengorbankan penjualan pelanggan yang baik untuk uang tunai langsung, seperti:

- Menjual persediaan dengan harga yang kurang dari harga yang diinginkan (kadang-kadang kerugian besar) untuk memperoleh uang tunai. Ini mengakibatkan penjualan yang tidak menyenangkan dan membahayakan penjualan di masa depan yang lebih menguntungkan. Ini juga dapat menetapkan preseden yang buruk dan ekspektasi yang tidak adil bagi pelanggan.
- Menjual lebih banyak kepada pelanggan yang sudah ada dengan harga lebih besar daripada biasanya, yang dapat mengakibatkan penjualan yang di kemudian hari harus dikorbankan dan preseden yang buruk.
- Menjual kepada pelanggan yang sudah ada jauh melebihi batas kredit mereka yang sudah ditetapkan, yang dapat mengakibatkan pelanggan tidak sanggup membayar dan menghentikan perintah di masa depan.
- Mendurkan ketentuan pembayaran untuk menjual barang atau jasa yang berlebihan. Meskipun bisnis itu mungkin tidak dapat menjualnya untuk waktu yang lama — atau untuk selama-lamanya.

- Menjual kepada pelanggan yang kurang diinginkan. Sekali lagi, perusahaan mungkin menjual, tetapi tidak pernah mengumpulkannya. Perlu diingat bahwa perusahaan tidak dalam penjualan dan account bisnis piutang.

Satu set laporan keuangan yang disarankan diperlihatkan dalam tabel 6.11 sampai 6.15.

**Tabel 6.11A** Lembar saldo komparatif dan laporan pendapatan neraca tanggal 31 desember (\$\$000) menunjukkan % dari total aset

	Tahun saat ini		Tahun sebelumnya	
	\$	%	\$	%
<b>ASET</b>	\$60	0.4	\$400	4.1
Tunai	3.720	24.2	2.160	21.9
Rekening penerimaan	5.360	34.8	2.400	24.3
Inventaris	9.140	59.4	4.960	50.3
Aset tertentu				
Properti, tanaman dan peralatan	7.580	49.2	5.680	57.6
Akumulasi penyusutan	(2.160)	(14.0)	(1.540)	(15.6)
Properti bersih, Tanaman dan perlengkapan	5.420	35.2	4.140	42
Aset lainnya	840	5.4	760	7.7
<b>TOTAL ASET</b>	\$15.400	100	\$9.860	100
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>				
<i>Liabilitas :</i>	\$1.960	12.7	\$840	8.5
Rekening pembayaran	200	1.3	200	2.0
Catatan pembayaran	840	5.5	680	6.9
Pematangan hutang jangka panjang saat ini	560	3.6	440	4.5
<i>Liabilitas lain saat ini</i>	3.560	23.1	2.160	21.9
Liabilitas tertentu				
Hutang jangka panjang	7.680	49.9	5.200	52.8
<i>Total liabilitas</i>	11.340	73.0	7.360	74.7
<i>Ekuitas:</i>				
Stok umum	200	1.3	200	2.0
Tambahan modal	200	1.3	200	2.0
Pendapatan tetap	3.760	24.4	2.100	21.3
Ekuitas pemegang saham	4.160	27	2.500	25.3
<b>TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS</b>	\$15.000	100	\$9.860	100

**Tabel 6.11B** Laporan pendapatan untuk akhir tahun 31 desember (\$\$000)  
menunjukkan %penjualan

	Tahun saat ini		Tahun sebelumnya	
	\$	%	\$	%
<b>Penjualan bersih</b>	\$12.000	100	\$9.360	100
<b>Harga pada barang terjual :</b>				
Material/Bahan	2.260	18.2	1.720	18.4
Tenaga Kerja	3.260	26.1	2.340	25.0
Biaya manufaktur	2.080	16.6	1.720	18.4
Laba kotor	7.600	60.8	5.780	61.8
Biaya penjualan	4.900	39.2	3.580	38.2
Administrasi dan umum	1.120	9.0	840	9.0
Pengeluaran umum dan administrasi	1.480	11.8	1.040	11.1
Total biaya operasi	2.600	20.8	1.880	20.1
Penghasilan sebelum dipotong pajak	2.300	18.4	1.700	18.1
Ketentuan penghasilan kena pajak	640	5.1	480	5.1
<b>PENGHASILAN BERSIH</b>	\$1.660	13.3	\$1.220	13.0

**Tabel 6.12** Penggunaan Sumber Dana Dari Tahun Sebelumnya Hingga Sekarang

<b>PENGGUNAAN DANA</b>	\$ penukaran	% penukaran
Rekening penerimaan	\$1.560	72.2%
Inventaris	2.960	123.3%
Properti, tanaman dan peralatan bersih	1.280	30.9%
Aset lainnya	80	10.5%
<b>TOTAL</b>	\$5.880	62.2%
<b>SUMBER DANA</b>	\$ penukaran	% penukaran
Pendapatan tetap	\$1.660	79.1%
Utang jangka panjang	2.640	44.9%
Rekening pembayaran	1.120	133.3%
Pengurangan Kas	340	85.0%
Kewajiban lainnya	120	27.3%
<b>TOTAL</b>	\$5.880	53.8%

**Tabel 6.13** Laporan pendapatan berubah dari tahun sebelumnya ke tahun sekarang (\$\$000)

<b>PENJUALAN</b>	<i>\$ penukaran</i>	<i>% penukaran</i>
	\$3.140	33.5%
Biaya pada barang yang terjual		
Material/Bahan	540	31.4%
Tenaga Kerja	920	39.3%
Biaya manufaktur	360	20.9%
Harga total barang	1.820	31.5%
Laba kotor	1.320	36.9%
Biaya penjualan	280	33.3%
Pengeluaran umum dan administratif	440	42.3%
Total biaya operasional	720	38.3%
Laba bersih	600	35.3%
Ketentuan untk pajak penghasilan	160	33.3%
<b>PENGHASILAN BERSIH</b>	\$440	36.1%

**Tabel 6.14** Laporan pendapatan berubah dari tahun sebelumnya ke tahun sekarang (\$\$000)  
Tahun sebelumnya = Berbasis @1.00 (\$\$ pada 000)

	Dolar tahun ini	Tren Index	Dolar tahun sebelumnya
<b>PENJUALAN</b>	\$12.500	1.34	\$9.360
Biaya pada barang yang terjual			
Material/Bahan	2.260	1.31	1.720
Tenaga Kerja	3.260	1.39	2.340
Biaya manufaktur	2.080	1.21	1.720
Harga total barang	7.600	1.31	5.780
Laba kotor	4.900	1.37	3.580
Biaya penjualan	1.120	1.33	840
Pengeluaran umum dan administratif	1.480	1.42	1.040
Total biaya operasional	2.600	1.38	1.880
Laba bersih	2.300	1.35	1.700
Ketentuan untk pajak penghasilan	640	1.33	480
<b>PENGHASILAN BERSIH</b>	\$1.660	1.36	\$1.220



**Tabel 6.15** Analisis rasio keuangan saat ini dan tahun sebelumnya

	Tahun ini	Tahun sebelumnya
<i>1. Rasio keselamatan</i>		
a. Rasio likuiditas		
• Rasio saat ini	2.57 : 1	2.30 : 1
• Rasio cepat	1.06 : 1	1.19 : 1
b. Rasio solvabilitas		
• Utang terhadap ekuitas	2.70 : 1	2.94 : 1
• Utang terhadap aset	0.73 : 1	0.75 : 1
<i>2. Performa rasio</i>		
a. Rekening penerimaan		
• Turnover	3.36 x	4.33 x
• Periode koleksi	108.6 hari	84.2 hari
b. Inventaris		
• Turnover	1.96 x	2.89 x
• Usia	186.2 hari	126.3 hari
c. Rekening pembayaran		
• Hari	70.1 hari	40.0 hari
• ke rekening penerimaan	1.90 x	2.57 x

### ***Tinjauan Operasi Internal***

Informasi yang diungkap melalui laporan dan analisis keuangan sebelumnya membantu manajemen dan personel operasi dalam mengidentifikasi dampak dari kebijakan keuangan dan kondisi pada posisi tunai dan profitabilitas perusahaan. Namun, analisis operasional yang efektif harus melebihi analisis finansial untuk mencakup tinjauan dan analisis yang lebih mendalam mengenai bidang-bidang spesifik dari operasi perusahaan juga.

Kebanyakan perusahaan berada dalam lebih dari satu bisnis; Artinya, mereka menawarkan pelanggan mereka sejumlah produk yang berbeda. Misalnya, perusahaan itu mungkin menawarkan sistem kelas rendah, kelas menengah, dan jalur high-end; Atau garis dasar, standar, dan kebiasaan atau khusus; Atau itu dapat menyediakan peralatan dasar (misalnya, mesin kopi), suku cadang pengganti, dan perbekalan. Analisis terhadap catatan perusahaan dapat digunakan untuk mengembangkan laporan pendapatan individu untuk setiap garis produk.

Dalam banyak kasus, analisis demikian, dengan menggunakan catatan-catatan yang sudah ada, bisa jadi sangat sulit atau mahal. Oleh karena itu, yang terbaik adalah menentukan informasi apa yang dibutuhkan untuk membentuk sistem pelaporan perusahaan. Pengumpulan Data dan prosedur pemrosesan komputer harus dibentuk untuk secara otomatis menyediakan Data operasi dan statistik yang diinginkan untuk manajemen yang efektif.

Laporan pendapatan kemudian dapat dibangun menggunakan proses berikut:

- Penjualan bersih. Analisis faktor aktual untuk tahun dan pendistribusian penjualan sama dengan pengeluaran produk masing-masing
- Harga barang yang dijual. Biaya Material, tenaga kerja, dan manufaktur yang ditetapkan untuk lini produk, berdasarkan total yang berasal dari perintah manufaktur dan data produksi yang sebenarnya
- Biaya operasi. Biaya pemasaran dan administrasi aktual melalui jalur produk mungkin sulit untuk ditentukan. Jika demikian, biaya ini dapat ditetapkan berdasarkan volume penjualan garis produk atau beberapa dasar logis lain untuk mengalokasikan

Tabel 6.16. Perhatikan bahwa setiap garis produk dapat dianggap sebagai pusat bisnis atau laba terpisah. Selain itu, perusahaan dapat mempertimbangkan setiap produk dalam garis produk sebagai pusat laba terpisah, juga setiap pekerjaan produksi, pesanan pelanggan, atau setiap pelanggan individu. Setiap analisis ini membantu menentukan dengan tepat apa yang sedang terjadi sekarang, tren pada periode-periode sebelumnya, dan tindakan perbaikan apa yang mungkin diperlukan.

**Tabel 6.16** Laporan pendapatan berdasarkan produk

	Total	A	B	C
PENJUALAN	\$12.500	\$5.900	\$4.300	\$2.300
Biaya pada barang yang terjual				
Material/Bahan	2.260	760	740	760
Tenaga Kerja	3.260	1.600	1.300	360
Biaya manufaktur	2.080	1.040	720	320
Harga total barang	7.600	3.400	2.760	1.440
Laba kotor	4.900	2.500	1.540	860
Biaya penjualan	1.120	348	586	186
Pengeluaran umum dan administratif	1.480	816	246	418
Total biaya operasional	2.600	1.164	832	604
Laba bersih	\$2.300	\$1.336	\$708	\$256
Penjualan - % pada total	100%	42.3%	330.8%	11.1%
Laba kotor - % pada penjualan	39.2%	22.6%	35.8%	37.4%
Laba bersih - % pada penjualan	18.4%	22.6%	16.5%	11.1%

harus diintegrasikan dengan asli ramalan penjualan dan modifikasi, yang harus menjadi bagian dari proses perencanaan perusahaan. Laporan ini memungkinkan manajemen perusahaan untuk menentukan apakah mereka maju ke arah tujuan yang benar dan apakah tindakan apa pun harus diambil. Tindakan seperti itu dapat mengakibatkan modifikasi produk, penjualan dan perubahan pemasaran, atau perubahan dalam filosofi pelanggan, rencana kerja, atau metodologi penjualan. Adalah kemampuan untuk menentukan secara spesifik informasi apa yang signifikan untuk melaporkan yang membuat laporan paling berharga bagi pengguna individu dan untuk manajemen perusahaan.

Selain data keuangan, rasio, dan tren, perusahaan harus melihat indikator pengoperasian kunci lainnya seperti backlog, penjualan pelanggan yang sesungguhnya, pembukuan penerimaan dan pengumpulan, perubahan inventaris, tingkat personil dan penggunaan, dan seterusnya.

### **“MENGIDENTIFIKASI INDIKATOR OPERASIONAL UTAMA PERUSAHAAN “**

Berdasarkan analisis operasional, terTabel bahwa penjualan, rekening, rekening piutang, dan jumlah karyawan semuanya meningkat. Apakah ini tanda dari perusahaan tumbuh sehat? Ya, bertumbuh; Sehat, belum tentu. Peningkatan demikian dapat diinterpretasikan secara sama sekali berbeda. Sebagai contoh:

- Peningkatan penjualan mungkin disebabkan oleh penjualan kepada pelanggan yang ada yang melebihi batas kredit yang aman atau kepada pelanggan yang kurang diinginkan, sehingga menciptakan masalah pengumpulan atau non-pembayaran.
- Peningkatan rekening yang dapat dibayar dan rekening yang dapat diterima dapat berarti peningkatan barang dagangan yang dikembalikan kepada pedagang dan perusahaan oleh pelanggannya, yang menunjukkan pedagang yang tidak layak dan pelanggan yang tidak puas.
- Bertambahnya kisah yang dapat diterima dapat berarti mencatat penjualan tanpa catatan yang dikumpulkan.
- Peningkatan jumlah karyawan dapat berarti pengelolaan yang lebih dan pengeluaran yang meningkat, tanpa peningkatan produktivitas yang sesuai dalam nilai.
- Peningkatan volume kerja mungkin lebih berfungsi untuk membangun imperium personel dan membuat para karyawan itu tetap sibuk daripada peningkatan volume nyata.

Penafsiran yang benar tentang apa yang sebenarnya terjadi di sebuah perusahaan bisa membedakan antara perusahaan sehat dengan praktik terbaik dari organisasi sakit dengan banyak kekurangan operasi. Yang terbaik adalah mengenali daerah-daerah seperti itu sebelumnya dan saat itu terjadi — dan mengambil tindakan perbaikan yang cepat — daripada menunggu sampai terlambat. Praktik mempersiapkan laporan operasi yang efektif yang memberikan informasi seperti itu kepada manajemen dan personil operasi perlu ditetapkan di perusahaan. Contoh laporan pengoperasian semacam itu diperlihatkan dalam berbagai Tabel 6.17 sampai 6.19.

**Tabel 6.17** Operasi Informasi Produk (\$000)

		Produk		
		A	B	C
1	Harga penjualan dan unit yang terjual			
	Total penjualan pada \$	\$5.900	\$4.300	\$2.300
	Unit terjual pada 000	62.0	55.4	65.6
	Rata-rata harga unit	\$95.16	\$77.62	\$35.06

2	Statistik Backlog			
	Total backlog pada \$	\$1.980	\$1.360	\$1.060
	Persentasi penjualan	33.6%	31.6%	46.15
3	Rekening penerimaan			
	Total rekening penerimaan pada \$	\$1.680	\$1.240	\$800
	Total hari	103.0	106.1	127.0
	Waktu turnover	3.5	3.4	2.9
4	Inventaris			
	Total inventaris pada \$	\$2.400	\$1.760	\$1.200
	Waktu turnover	1.4	1.6	1.2
	Rata-rata usia inventaris dalam hari	258	230	304

**Tabel 6.18** Penggajian dan analisis karyawan

	Tahun ini		Tahun sebelumnya	
	Nomor karyawan	Dolar tahunan	Nomor Karyawan	Dolar Tahunan
Jenis pada penggajian				
Manufaktur :				
Operasional	102	\$2.285	90	\$1.624
Supervisi	26	975	17	841
Administrasi dan bagian Umum :				
Akuntansi Fungsional	38	787	31	634
Semuanya	34	698	26	522
Departemen penjualan :				
Staff penjualan	12	620	10	465
Staff manajemen	8	512	6	384
Total penggajian keseluruhan	250	\$5.872	180	\$4.434

Tahun sebelumnya

	Tahun ini			
	Penjualan per karyawan	Penggajian % dari penjualan	Penjualan per karyawan	Penggajian % dari penjualan
Biaya gaji untuk penjualan				
Operasional Manufaktur	\$122.549	18.3%	\$104.000	17.4%
Supervisi manufaktur	480.769	7.8%	550.588	8.9%
Accounting Fungsional	328.947	6.3%	301.935	6.8%
Bagian umum dan administrasi	367.647	5.5%	360.000	5.6%
Staff penjualan	1.041.667	5.0%	936.000	5.0%
Manajemne penjualan	1.562.500	4.1%	1.560.000	3.7%
Total karyawan	50.000	47.0%	52.000	47.4%
Rata-rata biaya per karyawan		Tahun ini	Tahun sebelumnya	
Operasional Manufaktur		\$22.400	\$18.044	
Supervisi manufaktur		37.500	49.470	
Accounting Fungsional		20.700	20.452	
Bagian umum dan administrasi		20.380	20.077	
Staff penjualan		51.700	46.500	
Manajemne penjualan		64.000	58.000	
Total		23.488	24.633	

**Tabel 6.19** Pelanggan berdasarkan garis produk (\$ pada 000)

	Tahun Ini		Tahun Sebelumnya	
	Penjualan \$	Persen	Penjualan \$	Persen
<b>Produk A</b>				
Paul Brothers Company	\$1,978	33.5%	\$1,440	29.4%
Apex Industries	1,706	28.9%	1,230	25.1%
Kontrol Manufacturing	566	9.6%	453	9.2%
Sandstone, Inc.	346	5.9%	578	11.8%
Textite Industries	270	4.6%	434	8.9%
Ace, Inc	442	7.5%	259	5.3%
Subtotal	5,308	90.0%	4,394	89.7%
Pelanggan Lainnya	592	10.0%	501	10.3%
Total seluruh pelanggan	<u>\$5,900</u>	<u>100.0%</u>	<u>\$4,895</u>	<u>100.0%</u>
<b>Produk B</b>				
Paul Brothers Company	\$ 335	7.8%	\$ 460	15.0%
Apex Industries	475	11.0%	640	20.8%
Kontrol Manufacturing	678	15.7%	368	12.0%
Sandstone, Inc.	252	5.9%	84	2.7%
Textite Industries	173	4.0%	36	1.2%
Ace, Inc	858	20.0%	637	20.7%
Subtotal	2,771	64.4%	2,225	72.4%
Pelanggan Lainnya	1,529	35.6%	845	27.6%
Total seluruh pelanggan	<u>\$4,300</u>	<u>100.0%</u>	<u>\$3,070</u>	<u>100.0%</u>
<b>Produk C</b>				
Paul Brothers Company	\$ 100	4.3%	\$ 220	15.8%
Apex Industries	144	6.3%	212	15.2%
Kontrol Manufacturing	319	13.9%	69	4.9%
Sandstone, Inc.	477	20.7%	187	13.4%
Textite Industries	520	22.6%	368	26.4%
Ace, Inc.	0	0.0%	142	10.2%
Subtotal	1,560	67.8%	1,198	85.9%
Pelanggan Lainnya	740	32.2%	197	14.1%
Total seluruh pelanggan	<u>\$2,300</u>	<u>100.0%</u>	<u>\$1,395</u>	<u>100.0%</u>

**Tanggung Jawab Akunting**

Akuntansi dan pelaporan tanggung jawab adalah sistem kontrol di mana manajer dan personel operasi bertanggung jawab untuk hanya kegiatan yang di atasnya mereka menjalankan jumlah kontrol yang signifikan. Sistem seperti itu membantu dalam menetapkan standar kinerja untuk mengukur. Hasil individu dan kelompok kemudian dievaluasi berdasarkan kinerja, dan tindakan perbaikan positif (misalnya, pembinaan atau memfasilitasi) ditawarkan kepada mereka yang tidak tampil pada harapan. Sebuah sistem pelaporan tanggung jawab harus diimplementasikan oleh perusahaan untuk mengontrol dan memantau pencapaian keberhasilan dari kegiatan dan hasil yang direncanakan, serta penggunaan sumber daya yang efektif (yakni. , memaksimalkan pendapatan dan mengurangi pengeluaran).

**“MINTA PARA PETUGAS UNTUK BERTANGGUNG JAWAB ATAS APA YANG BISA MEREKA LAKUKAN”**

Di bawah sistem pelaporan tanggung jawab, individu diberi wewenang untuk membuat keputusan dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam bidang-bidang tanggung jawab mereka. Sistem ini bekerja menurut prinsip bahwa individu harus bertanggung jawab atas kinerja mereka sendiri (misalnya, perilaku disiplin yang bermotivasi diri) dan kinerja semua kegiatan dalam lingkup tanggung jawab mereka (misalnya, vendor, pelanggan, karyawan lainnya). Keuntungan bagi perusahaan menggunakan laporan tanggung jawab mencakup:

- Memfasilitasi pendelegasian wewenang dan pengambilan keputusan
- Memungkinkan perusahaan untuk menerapkan program perencanaan dan kontrol yang difokuskan pada menetapkan tujuan dan tujuan serta evaluasi lanjutan untuk tujuan seperti itu • menetapkan standar kinerja yang harus digunakan untuk tujuan evaluasi
- Menyediakan kriteria untuk evaluasi kinerja
- Memungkinkan mengidentifikasi bidang-bidang kekhawatiran dengan memfokuskan pada perbedaan penting dari standar
- Membantu mengidentifikasi penyebab problem sehingga problemnya dapat diatasi, ketimbang menyalahkan penilaian
- Berkomunikasi dengan jelas kepada setiap orang di perusahaan berbagai tanggung jawab yang harus mereka pertanggungjawabkan, bagaimana mereka akan diberi imbalan, dan tindakan perbaikan yang harus diambil untuk mencegah berkembangnya situasi yang negatif
- Rekatkan tanggung jawab pada unit individu atau unit kerja di mana tindakan korektif perlu diambil dan dihubungkan ke bidang-bidang lain dari perusahaan yang mungkin terpengaruh oleh kondisi dan mungkin terlibat dalam solusi korektif

### ***Rekomendasi Organisasi***

Fungsi akunting terutama berfungsi seolah-olah sistem akuntansi terintegrasi tidak ada. Setiap fungsi, meskipun memasukkan data ke dalam sistem komputer, bekerja secara mandiri. Banyak kegiatan yang mencirikan sistem akuntansi manual (misalnya, mencocokkan dokumen-dokumen fisik, mencari kesalahan pengkodean, memastikan kalkulasi matematika) masih dilakukan. Selain itu, untuk keuntungan kontrol yang terbatas, perusahaan itu mengolah hampir semua pembayaran vendor, tagihan pelanggan, dan pengumpulan secara manual. Rekomendasi dari tim studi manajemen keuangan untuk mengurangi jumlah transaksi yang dapat dibayar dan rekening yang dapat diterima, untuk outsource fungsi penggajian, dan untuk memungkinkan sistem komputer secara dominan mempertahankan pembukuan umum harus memungkinkan perusahaan untuk menyadari tabungan pribadi (dan tunai) sebesar 692.700 dolar, sebagai berikut:

- Hilangkan posisi pengontrol internal dan posisi staf yang terkait. Untuk fungsi seperti meminjam, berinvestasi, belanja modal, dan sebagainya, perusahaan harus terlibat dalam pelayanan dari pengendali eksternal. Para anggota tim penelitian telah berbicara dengan tiga individu yang sangat kompeten dan firma mereka mengenai mengemban tugas-tugas ini dan meninjau kembali kegiatan keuangan dan operasional

secara berkelanjutan. Mereka masing-masing akan melakukan pelayanan seperti itu dengan biaya bulanan sebesar 3.000 dolar.

- Hilangkan jabatan manajer dan penyelia dalam setiap fungsi akuntansi. Perusahaan harus menetapkan kebijakan atas motivasi disiplin diri bagi karyawan mereka sehingga posisi seperti itu tidak diperlukan untuk mengawasi kegiatan karyawan mereka — sebenarnya, semua karyawan bertanggung jawab atas hasil mereka sendiri.
- Gunakan sistem komputer terpadu sebagaimana yang dimaksudkan, sehingga perusahaan tidak harus membayar prosesor tetapi dapat menggunakan analisis database dan koordinator sebagai gantinya.
- Hapus kedudukan para juru tulis melalui penggunaan rutinitas komputerisasi yang didasarkan atas data elektronik dan bukan atas dokumentasi kertas.
- Rampingkan semua sistem yang tersisa sehingga prosedur dapat dicapai secara paling ekonomi, efisien, dan efektif, menggunakan rutinitas terkomputerisasi sedapat mungkin dan menghapuskan semua kegiatan tambahan yang tidak bernilai.
- Buntuti semua kegiatan perusahaan lain yang akan dipengaruhi oleh perubahan demikian sehingga perusahaan itu memperoleh manfaat secara keseluruhan.
- Identifikasikan manfaat produk sampingan dan praktik terbaik yang dapat diimplementasikan dalam kegiatan akuntansi yang tersisa dan bidang-bidang terkait lainnya.

Penerapan yang efektif dari rekomendasi sebelumnya akan menghasilkan persyaratan personel berikut untuk fungsi akuntansi:

Pengontrol eksternal \$3.000 per bulan	\$36.000
Prosesor diluar penggajian	35.000
Analisis database: untuk rekening yang dapat dibayar, rekening penerimaan, buku besar dan sistem laporan (dua pada \$30.000 per tahun)	60.000
Koordinator sistem untuk menyediakan interface engan departmen internal lainnya dan prosesor diluar penggajian	25.000
Total biaya personil yang diusulkan	156.000
Biaya perdonil yang hadir	787.000
Saran penghematan untuk personil	\$631.100

Selain tabungan pribadi yang diusulkan ini, perusahaan tidak harus menghabiskan lebih dari 10.000 dolar tambahan per tahun untuk biaya lain untuk mendukung kegiatan ini. Ini merupakan penghematan tahunan tambahan sebesar 61.600 dolar, berdasarkan biaya aktual tahun ini sebesar \$71.600.



Dalam mengkaji masalah organisasi dalam fungsi akuntansi, tim studi mengidentifikasi kekhawatiran berikut yang harus ditangani di dalam area akuntansi serta semua bidang lain dari perusahaan:

- Kebutuhan akan individu yang dibayar tinggi di tingkat wakil presiden (misalnya, pengontrol) untuk setiap fungsi dalam organisasi. Praktek ini tampaknya dapat dibenarkan oleh apa yang dianggap perlu untuk polisi dan mengendalikan orang-orang yang melapor kepada orang-orang ini. Ada nilai minimal yang ditambahkan oleh orang-orang ini. Misalnya, tim ini merekomendasikan penggantian pengendali (tetapi bukan fungsi yang diperlukan) dengan menggunakan layanan controller eksternal.
- Penggunaan manajer untuk setiap fungsi yang melaporkan langsung kepada seseorang di tingkat wakil presiden. Orang-orang ini bertanggung jawab untuk mengawasi kegiatan yang dilakukan di daerah mereka, tetapi memberikan upaya tambahan nilai yang minimal. Ini tampaknya menjadi perpanjangan dari kebijakan dan kontrol filsafat mahal.
- Orang-orang dengan gelar "pengawas", yang tampaknya bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan sehari-hari tetapi sebenarnya adalah pekerja kepala.
- Praktek menambah tenaga kerja ketimbang menyederhanakan sistem kerja sehingga dibutuhkan lebih sedikit personel. Misalnya, ada delapan prosesor dalam bagian yang dapat diterima, yang di dalamnya tidak lebih dari dua (bahkan dengan volume kerja saat ini) dibutuhkan untuk sebagian besar bulan.
- Tugas staf administrasi untuk setiap kegiatan yang fungsional. Meskipun dibutuhkan sejumlah dukungan para klerus untuk setiap kegiatan, jarang sekali dukungan semacam itu merupakan pekerjaan purnawaktu (jika ada redundansi dan langkah kerja yang tidak perlu).

#### ***Bidang Lain untuk Ditinjau Lebih Lanjut***

Lingkup dari bagian ini dari studi manajemen keuangan perusahaan adalah untuk meninjau dan menganalisis fungsi dan kegiatan yang berhubungan dengan divisi akuntansi perusahaan yang dapat dihilangkan, dikurangi, atau dilakukan dengan lebih hemat dan efisien. Namun, tim penelitian mendapati bahwa banyak dari pengamatan, kesimpulan, dan rekomendasi mereka juga berdampak pada bidang fungsional lainnya dari perusahaan. Oleh karena itu, mereka harus membawa bidang-bidang ini kepada perhatian manajemen sehingga mereka dapat mengambil tindakan tindak lanjut yang sesuai sebagai bagian dari pencarian untuk praktik-praktik terbaik dalam program perbaikan berkelanjutan. Contoh bidang-bidang lain untuk tinjauan dibagi dalam empat kategori utama:

1. Rekomendasi untuk mengurangi jumlah transaksi yang dapat dibayar mencakup penggunaan sistem pembayaran tunai langsung untuk pembelian kecil dan pembayaran kepada vendor pada saat penerimaan untuk pembelian jenis kontrak jangka panjang yang besar. Praktik seperti itu akan memerlukan perusahaan untuk menangani kegiatan terkait dengan berbagai cara:

- Tanggung jawab setiap departemen dan unit kerja untuk mengendalikan anggaran sendiri dan pengeluaran pengeluaran terkait menggunakan sistem tunai langsung.
  - Kurangi jumlah permohonan pembelian dan aturan pembelian. Hal ini akan mempengaruhi semua staf pendukung departemen serta mengurangi upaya departemen pembelian.
  - Meningkatnya tanggung jawab untuk membeli personel departemen untuk bernegosiasi dengan penjual, khususnya vendor utama.
  - Mengingat tingkat dagangan yang tinggi kini kembali menjadi vendor, perusahaan harus bekerja lebih erat dengan penaja barang untuk memastikan hampir 100 persen barang yang tepat waktu dan berkualitas.
  - Sistem manufaktur, seperti produksi dan pengendalian inventaris, harus disetel dengan cermat agar dapat dengan efektif mengakomodasi praktek tepat pada waktunya yang didasarkan pada keterandalan pedagang dan bukan pada pengendalian kualitas internal yang berlebihan.
  - Meningkatnya kebergantungan pada sistem pemrosesan komputer dan bukannya sistem kendali manual yang rumit.
2. Rekening dapat menerima rekomendasi yang mencakup pembayaran atas tanda terima untuk penjualan tiket kecil dan rendah serta pembayaran atas tanda terima untuk penjualan besar kepada pelanggan besar akan menuntut perusahaan untuk mempertimbangkan bidang-bidang berikut juga:
- Pembentukan prosedur dan pengendalian untuk mengakomodasi sistem pembayaran tunai untuk barang-barang dengan tiket rendah.
  - Negosiasi yang efektif dengan pelanggan utama untuk mengembangkan kontrak jangka panjang dengan tanggal pengiriman yang dijamin dengan harga yang dapat ditingkatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan margin keuntungannya. Hal ini membutuhkan analisis lengkap atas sistem biaya sehingga perusahaan dapat memproduksi benda-benda dengan biaya terendah. Setiap kontrak pelanggan harus dipertimbangkan sebagai pusat laba.
  - Integrasi fungsi penjualan dengan perencanaan perusahaan. Prediksi penjualan harus lebih realistis sehingga dapat diandalkan untuk merencanakan kegiatan produksi. Produk harus diproduksi untuk pesanan pelanggan yang nyata bukan untuk persediaan. Departemen penjualan hendaknya dibimbing oleh rencana perusahaan daripada oleh hasrat untuk memaksimalkan kompensasi. Perubahan demikian mungkin menuntut analisis lengkap terhadap bidang penjualan dan manufaktur, serta proses perencanaan perusahaan.
  - Analisis pelanggan untuk menentukan dengan mana pelanggan hadir untuk meningkatkan atau mengurangi penjualan dan mana pelanggan untuk mengakhiri. Selain itu, harus ada perencanaan yang efektif untuk produk

mana yang akan dijual, dalam jumlah berapa, dan kepada siapa. Bagian dari rencana semacam itu hendaknya adalah identifikasi calon pelanggan dan bagaimana mereka dapat didekati.

- Semakin memperhatikan aktivitas periferan seperti kebijakan kredit, prosedur pengumpulan, perindustrian, transfer data elektronik, dan seterusnya
  - Peningkatan disiplin dalam bidang manufaktur sehingga perusahaan dapat memenuhi semua komitmen pelanggannya pada waktu yang tepat, kualitas dasar. Jadwal produksi dan prosedur kontrol harus diintegrasikan dengan persyaratan pelanggan. Perusahaan harus menghapus dirinya dari bisnis inventaris dan kembali ke bisnis konversi pelanggan dan uang tunai.
3. Perubahan dari departemen penggajian internal ke penghitung gaji di luar mengharuskan perusahaan melihat kekhawatiran berikut:
- Disiplin data yang akurat oleh semua daerah operasi, karena tidak akan ada lagi personel dalam rumah untuk memperbaiki kesalahan pemasukan gaji, yang seharusnya tidak pernah terjadi sejak awal. Perbaikan hanya dapat dibuat setelah fakta dasar.
  - Menyelidiki penggunaan yang efektif dari konsep-konsep outsourcing seperti itu untuk bidang lain — misalnya, penggunaan pengendali eksternal. Ekonomi dan efisiensi dapat diwujudkan di bidang-bidang lain juga, termasuk operasi manufaktur (misalnya, menggiling dan memperlancar), penjualan (misalnya, pialang dan wakil), dan teknik (misalnya, per diem personel yang diperlukan).
  - Integrasi dari luar ke dalam operasi perusahaan, membuat mereka bagian dari organisasi meskipun mereka bukan karyawan. Perusahaan harus mengubah keyakinan bahwa semuanya harus dikendalikan secara internal dengan karyawan sendiri.
  - Pengentasan kegiatan dan kendali dalam rumah yang akan diambil alih oleh pekerja luar, seperti pengendalian data, rekonsiliasi numerik, dan verifikasi keluaran.
  - Pengurangan dan perubahan dalam kegiatan dan posisi kerja terkait, yang memungkinkan efisiensi yang lebih besar dengan biaya yang jauh lebih murah dalam fungsi akuntansi, hendaknya dipertimbangkan dalam analisis semua fungsi lain dari perusahaan.
4. Integrasi dari buku besar dengan subsistem terkomputerisasi dan implementasi kontrol keuangan dan operasi yang responsif dan pelaporan akan memiliki dampak pada operasi perusahaan dalam cara berikut:
- Untuk menghadapi penyebab suatu masalah, dibutuhkan tindakan segera, bukan gejalanya. Ini akan membutuhkan disiplin motivasi diri oleh semua karyawan dan kurang ketergantungan pada manajer (dan manajer yang lebih sedikit) dalam suasana kerja sama. Sistem pelaporan seperti itu akan membantu perusahaan dalam menjadi organisasi pembelajaran.

- Realitas sistem anggaran yang berkesinambungan dan fleksibel akan menuntut responsif yang cepat terhadap perubahan dan pengelolaan tanggung jawab setiap karyawan yang lebih efektif.
- Adopsi sistem akuntansi biaya yang efektif menurut prinsip biaya biaya berdasarkan kegiatan akan membantu dalam meninjau semua biaya dan kegiatan dalam upaya untuk meminimalkan biaya dan harga terkait. Ini akan memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih kompetitif dan membangun bisnis di atas inti pelanggan puas.
- Penggunaan teknik manajemen arus tunai yang efektif akan memungkinkan untuk menekan biaya ke minimum (misalnya, tenaga kerja dan materi), mengumpulkan hasil penjualan sesegera mungkin, dan melakukan pembayaran secara ekonomi mungkin
- Karyawan akan lebih lentuk dalam bekerja, ketimbang menunggu pekerjaan itu datang. Setiap karyawan harus dievaluasi dan diberi hadiah berdasarkan hasil yang dicapai daripada sistem subyektif seperti senioritas atau pilihan pribadi.
- Akan ada lebih banyak kebergantungan pada prosedur komputer daripada pada kendali manual, yang seharusnya diterapkan dalam semua bidang perusahaan.

## 6.5 KESIMPULAN

Prosedur studi manajemen keuangan yang efektif memungkinkan sebuah perusahaan mengidentifikasi area-area masalah dan peluang untuk perbaikan — memaksimalkan aspek-aspek positif dari prosedur yang ada dan memfokuskan penelitian pada bidang-bidang yang paling kritis.

Melalui mengkoordinasikan kegiatan dari berbagai bidang, proses studi manajemen uang tunai mencapai perubahan positif di bidang-bidang ini secara bersamaan. Proses ini juga memungkinkan bidang-bidang tersebut bekerja sama dalam analisis praktik saat ini dan penerapan sistem dan prosedur baru. Dengan cara ini, semua daerah belajar dengan kurang redan perubahan dalam jangka waktu yang sama.

Studi manajemen uang tunai dapat menjadi proyek mandiri untuk mengidentifikasi area-area masalah kritis dan memberikan perbaikan standar. Hal itu juga dapat mengurangi kebiasaan untuk menciptakan kembali praktek-praktek baik yang sudah ada di bagian lain organisasi. Penelitian juga dapat memberikan perbandingan antara cara-cara orang-orang yang berbeda melakukan tugas yang sama di daerah yang sama, atau perbandingan kinerja di unit kerja yang berbeda di dalam perusahaan. Ini juga dapat menyediakan pengetahuan tentang operasi dan pengaruhnya pada arus tunai perusahaan

Dalam tinjauan fungsi akuntansi, sejumlah bidang perbaikan potensial diidentifikasi untuk membuat perusahaan beroperasi secara lebih ekonomi, efisien, dan efektif. Penerapan dari perbaikan tersebut menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih baik untuk pertumbuhan dan profitabilitas di masa depan dan akan memungkinkan perusahaan untuk

bersaing lebih efektif di pasar. Meskipun ada banyak aspek lain dari praktik akuntansi perusahaan yang dapat ditangani untuk produktivitas, arus kas, atau perbaikan laba, materi-materi ini berisi contoh yang efektif mengenai jenis kesimpulan dan rekomendasi yang dapat dihasilkan dari studi manajemen keuangan seperti itu. Karena setiap perusahaan berbeda dan setiap studi manajemen tunai berbeda, temuan, kesimpulan, dan rekomendasi yang dihasilkan juga akan menjadi unik untuk studi perusahaan tertentu.

Dalam suasana bisnis saat ini, dengan penekanan pada pelayanan pelanggan, kualitas, ekonomi dan efisiensi, pemaksiagaan laba, dan manajemen kas, studi manajemen uang tunai menjadi bukan satu kali, berdiri sendiri, tetapi proses berkelanjutan mencari praktik-praktik terbaik dalam program perusahaan perbaikan berkelanjutan. Penerapan prosedur manajemen keuangan adalah tanggung jawab semua orang.

***“PENGELOLAAN UANG ADALAH TANGGUNG JAWAB SEMUA ORANG”***

## **BAB 7**

### **INVESTASI, PEMBIAYAAN DAN PINJAMAN**

Setelah perusahaan menempatkan sistem manajemen tunai pada tempatnya, level dana diskresioner yang tersedia untuk berinvestasi atau hambatan yang harus ditutupi dengan meminjam menjadi jelas. Salah satu bahan utama dalam sistem manajemen tunai yang sukses adalah meletakkan uang tunai yang berlebihan itu untuk bekerja bagi perusahaan dengan cara yang paling efektif. Tanpa menindaklanjuti hal ini, seluruh upaya pengelolaan tunai akan kehilangan sebagian besar, bahkan semua, manfaatnya. Tunai duduk bermalasan di rekening giro tidak mendapatkan bunga adalah aset malas, dan sumber daya yang benar-benar tidak efisien.

#### ***“UANG TUNAI YANG TERBUANG ADALAH ASET YANG TAK BERGUNA”***

Penimbunan uang tunai harus direncanakan terlebih dahulu. Bank tidak suka meminjamkan uang kepada orang-orang yang tiba-tiba membutuhkannya. Mereka jauh lebih nyaman dan fleksibel dengan orang-orang yang merencanakan kebutuhan mereka sebelumnya dan mengatasi kebutuhan ini sebelum mereka menjadi krisis. Memperoleh pendanaan jangka panjang membutuhkan perencanaan yang jauh lebih tinggi. Memilih di antara isu-isu ekuitas baru, obligasi, atau pinjaman keuangan jangka panjang membutuhkan waktu untuk mengandungi dan melaksanakannya. Memiliki rencana sebelum memutuskan bagaimana dana akan diperoleh merupakan bagian integral dari tanggung jawab manajemen keuangan secara keseluruhan.

### **7.1 MENGINVESTASIKAN UANG TUNAI SECARA BERLEBIHAN**

#### **7.1.1 Masalah Kebijakan Investasi Jangka Pendek**

Kalau begitu, apa yang dapat dilakukan dengan uang tunai yang berlebihan yang telah dihasilkan oleh perhatian perusahaan terhadap prosedur pengelolaan uang tunai? Jelas, jawabannya adalah untuk menginvestasikan dana dengan aman dengan pendapatan maksimum. Namun, sebelum lari dan berinvestasi pada alat musik rock solid atau jenis musik go-go, ada isu kebijakan perusahaan yang harus ditangani untuk membantu mengembangkan program investasi yang kopesif dan konsisten yang memenuhi kebutuhan perusahaan

#### ***“PASTIKAN MASALAH KEBIJAKAN SEBELUM MEMULAI PROGRAM INVESTASI”***

Di antara isu-isu kebijakan signifikan yang harus disepakati sebelum mendirikan program investasi jangka pendek untuk kelebihan uang perusahaan adalah:

- *Apa tujuan investasi jangka pendek perusahaan?* Contoh mencakup mempertahankan keamanan pokok, memaksimalkan laba, ketersediaan uang (likuiditas), meminimalkan biaya transaksi, dan seterusnya.

- *Seberapa besar risiko perusahaan itu? Apakah strategi investasi agresif pantas atau pendekatan yang lebih konservatif yang mengurangi hasil tetapi meningkatkan keamanan dan likuiditas lebih dapat diterima?*
- *Apakah ada pembatasan investasi, pembatasan, atau konsentrasi yang disukai? Dapatkah perusahaan berinvestasi pada instrumen apa pun yang memenuhi kriteria dasar, atau ada jenis investasi tertentu yang harus dihindari atau ditekankan (misalnya, tidak ada investasi tembakau atau perusahaan minuman keras, atau hanya investasi dalam surat berharga pemerintah as).*
- *Siapa yang bertanggung jawab atas kegiatan investasi, dan wewenang apa yang hendaknya diberikan kepada orang atau orang-orang itu? Ini merupakan keprihatinan organisasi yang mengatasi masalah wewenang, tanggung jawab, dan kendali.*
- *Langkah perkenan dan pelaporan apa yang hendaknya dibuat? Haruskah tingkat persetujuan kedua diperlukan untuk transaksi? Seberapa sering dan dalam perincian apa hendaknya laporan tentang kegiatan investasi disiapkan?*
- *Tingkat konsentrasi atau penyebaran apa yang seharusnya dimiliki program investasi? Apakah perusahaan harus memusatkan investasi pada jenis instrumen yang sama seperti sertifikat bank deposito (sertifikat deposito) atau tagihan perbendaharaan, atau haruskah diversifikasi portofolio-nya dengan menggunakan berbagai instrumen yang tersedia?*

Jenis program audit investasi apa yang harus dibentuk dan siapa yang harus bertanggung jawab untuk mengoperasikannya? Untuk program investasi besar, prosedur audit formal hendaknya dikembangkan dengan langkah-langkah untuk mengikutinya. Untuk program investasi yang lebih kecil, manajemen perlu memastikan ada kontrol yang memadai untuk memastikan bahwa kebijakan diikuti.

### **7.1.2 Peluang Investasi**

Setelah pedoman kebijakan investasi secara keseluruhan ditetapkan, perusahaan dapat mulai mengevaluasi peluang investasi alternatif yang tersedia. Ada sejumlah kondisi makroekonomi yang berdampak langsung pada hasil dan ketersediaan instrumen investasi. Tingkat kegiatan ekonomi secara keseluruhan di negeri itu (dan semakin di seputar dunia) tentu memiliki dampak — seraya kegiatan ekonomi meningkat, permintaan dana cenderung meningkat, yang menimbulkan tekanan terhadap suku bunga. Jika perusahaan ini mampu menghasilkan uang yang berlebihan selama bagian dari siklus ekonomi ketika bisnis-bisnis lain membutuhkan dana, kesempatannya untuk memperoleh hasil yang menarik akan sangat meningkat. Sebaliknya, jika eksekusi tunai dihasilkan ketika bisnis lain juga memiliki kelebihan uang tunai, maka hasil bunga akan cenderung lebih rendah.

Faktor lain yang akan mempengaruhi peluang investasi perusahaan adalah kuatnya keinginan lembaga keuangan untuk mencari jalan keluarnya. Ketika pasar keuangan terbuka dan sangat kompetitif, bank (dan lainnya) secara agresif mencari bisnis baru. Hal ini membuka kemungkinan alternatif investasi menarik yang mungkin tidak tersedia. Jumlah uang yang ingin dibayarkan bank untuk membayar kelebihan uang tunai adalah fungsi dari permintaan pasar secara keseluruhan akan dana. Semakin tinggi permintaan, semakin tinggi tekanan atas

suku bunga; Atau semakin besar biaya dari dana tersebut kepada bank dan semakin besar kembalinya ke perusahaan investasi. Investasi perusahaan dalam instrumen bank adalah sumber dana bagi bank yang dapat diubah menjadi pinjaman kepada pelanggan lain. Tapi hasil investasi pada instrumen bank harus lebih rendah daripada tarif pinjaman, karena bank membuat keuntungan mereka pada penyebaran antara apa yang mereka bayar kepada investor dari kelebihan uang tunai dan apa yang mereka beri kepada peminjam.

Elemen akhir dalam keseluruhan biaya dana adalah tekanan di pasar ditempatkan oleh peminjam terbesar semua — pemerintah as. Jika defisit di negara ini meningkat, maka kebutuhan pemerintah akan pinjaman dana akan memenuhi kewajibannya. Ini menempatkan permintaan yang sangat besar pada pasokan dana secara keseluruhan dan menaikkan biaya uang di pasar, menghasilkan hasil yang lebih baik bagi mereka dengan uang tunai yang berlebihan, tetapi juga menciptakan biaya yang lebih tinggi bagi mereka yang harus meminjam. Pada masa sururat atau berkurangnya defisit, yang terjadi justru sebaliknya, menurunkan biaya pinjaman, tetapi juga menurunkan hasil panen kepada mereka dengan kelebihan uang tunai.

Dalam mengevaluasi instrumen investasi alternatif, ada kriteria tertentu untuk dipertimbangkan, termasuk:

- *Kualitas investasi Keseluruhan.* Semakin aman (kualitas yang lebih tinggi) investasi, semakin rendah hasil; Investasi berisiko (kualitas lebih rendah), lebih tinggi hasil.
- *Harga kestabilan dan risiko.* Risiko tinggi cenderung menciptakan harga pasar yang lebih stabil. Sebaliknya, instrumen yang memperlihatkan ketidakstabilan harga yang relatif rendah kemungkinan besar memiliki tingkat risiko yang lebih rendah.
- *Pasar dan likuiditas.* Semakin tinggi pasar, semakin tinggi likuiditas tetapi semakin rendah hasil. Pasar yang kuat mengurangi risiko dan meningkatkan likuiditas, tetapi mengurangi hasil. Hasil yang lebih tinggi dapat dicapai, tetapi biasanya pada risiko yang lebih tinggi terkait dengan penurunan likuiditas dan pasar.
- *Tanggal kematangan.* Biasanya, semakin jauh tanggal kematangan, semakin tinggi laba yang kembali (untuk mengimbangi risiko yang lebih tinggi dari paparan jangka panjang). Sebaliknya, kematangan yang lebih pendek biasanya menghasilkan hasil yang lebih rendah karena risiko yang berkurang.
- *Kembali pada hasil dan investasi.* Sama dengan pendapatan yang diterima dibagi oleh jumlah yang diinvestasikan dan dihitung untuk jangka waktu yang ditinjau. Hasil memberi tidak hanya mencakup bunga yang diterima, tetapi juga penghargaan modal apa pun (atau depresiasi).

Semua item yang terdaftar adalah hasil, kembali pada investasi (ROI), atau masalah risiko. Tujuan dari strategi investasi adalah memaksimalkan investasi hasil dari sikap terhadap risiko, likuiditas, dan kualitas investasi secara keseluruhan.

**“RESIKO LEBIH TINGGI – PENGHASILAN LEBIH TINGGI”**  
**“RESIKO LEBIH RENDAH – PENGHASILAN LEBIH RENDAH”**



Sebuah ringkasan dari beberapa alternatif investasi utama dan fitur signifikan ditunjukkan dalam Tabel 7.1.

**Tabel 7.1** Alternatif Investasi

<b>Instrumen</b>	<b>Minimal Investasi</b>	<b>Garansi</b>	<b>Masa hidup</b>	<b>Pembayaran bunga</b>
Penghematan tingkat pasar	\$2.500	Bank: FDIC hingga \$100.000	Harian	Biasanya sebulan sekali
Dana pasar uang	Variatif - \$1.000 hingga \$5.000	Yang mendasari investasi dana	Harian	Harian
Perjanjian pembelian kembali	Variatif -bisa lebih rendah atau sama dnegan \$50.000	Bank dengan pengawasan ketat	1 hari hingga beberapa tahun	Batas waktu
Sertifikat deposito	Peringkat tinggi pada \$100.000 dan lebih	Bank: FDIC hingga \$100.000	7 hari hingga beberapa tahun	Batas waktu, Bulanan, perempatan tahun, dan lain-lain
Penerimaan banker	Biasanya \$100.000	Bank	1 hari hingga 1 tahun	Berdasarkan diskon
Tagihan perbendaharaan AS	\$10.000	Pemerintah AS	90 hingga 1 tahun	Berdasarkan diskon
Catatan keuangan AS	\$1.000 hingga \$5.000	Pemerintah AS	Lebih dari 2 tahun	Semi-tahunan
Lembaga pemerintahan AS	Biasanya \$10.000	Agen pada pemerintahan AS	Variatif - 30 hari hingga 30 tahun	batas waktu tertentu atau tahunan
Kertas komersial	\$25.000 hingga \$100.000	Perusahaan pemberi	Semalam hingga 270 hari	Berdasarkan diskon
Catatan dana kota	\$1.000 dan lebih	Kredit pada otoritas kotamadya	1 tahun hingga 30 tahun	Biasanya semi-tahunan
Dana masa depan	Bervariasi	Didukung oleh lembaga keuangan	Sampai 3 tahun	Tidak dapat diterapkan

### 7.1.3 Mengevaluasi Peluang Investasi Jangka Panjang

Perusahaan ini mungkin sudah dihadapkan berkali-kali di masa lalu dengan keputusan mengenai alokasi sumber daya keuangan terbaik untuk berbagai proyek investasi modal yang mungkin. Misalnya, peningkatan kapasitas tanaman, peralatan baru atau direhabilitasi, investasi keuangan, perbaikan, akuisisi, DLL mewakili jenis keputusan yang sering kali harus dibuat. Semua contoh ini mewakili peluang investasi modal yang ada metode pengambilan keputusan yang ditetapkan.

Keputusan investasi modal sangat penting bagi sebagian besar organisasi. Keberhasilan atau kegagalan organisasi di masa depan sering kali bergantung pada membuat keputusan investasi modal yang benar. Sifat kritis dari keputusan ini dapat dikenali melalui cara di mana keputusan tersebut ditangani dalam organisasi — seperti mendapat persetujuan yang diperlukan oleh kepala keuangan (CFO), direktur utama (CEO), dan/atau dewan direksi. Namun, di banyak organisasi, prosedur keputusan investasi modal bisa sangat sederhana. Misalnya, manajemen dapat menyetujui investasi modal tanpa mempertimbangkan dan mengevaluasi peluang investasi alternatif, atau mereka mungkin mempertimbangkan alternatif tetapi tidak menggunakan data yang tersedia dengan cara yang efektif untuk mencapai keputusan yang optimal.

#### **Diskon Arus Kas**

Diskon aliran tunai (DCF) adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi arus tunai di masa depan dalam hal apakah nilai uang itu sekarang. Diskon adalah kebalikan dari pencampuran.

Compounding mengkalkulasi nilai dari jumlah uang tunai dewasa ini akan bernilai di masa depan, mengingat tingkat bunga yang diharapkan akan tumbuh. Sebagai contoh, \$1.000 yang dikompakan di 10 persen tumbuh menjadi \$1.610,51 dalam lima tahun sebagai berikut:

Tahun 1	$\$1.000.00 \times 110\% =$	\$1.100.00
Tahun 2	$\$1.100.00 \times 110\% =$	\$1.210.00
Tahun 3	$\$1.210.00 \times 110\% =$	\$1.331.00
Tahun 4	$\$1.331.00 \times 110\% =$	\$1.464.10
Tahun 5	$\$1.464.10 \times 110\% =$	\$1.610.50

Diskon, seperti yang dinyatakan di atas, adalah proses kebalikannya — yakni, menentukan berapa nilai uang yang akan datang dewasa ini dengan tarif diskon yang diberikan. Sebagai contoh, \$3.300.00 yang akan diterima dalam enam tahun, didiskon 12% senilai \$1.671.88 hari ini, sebagai berikut:

Tahun 6	$\$3.300.00 \times 112\% =$	\$2.946.43
Tahun 5	$\$2.946.43 \times 112\% =$	\$2.630.74
Tahun 4	$\$2.630.74 \times 112\% =$	\$2.348.87
Tahun 3	$\$2.348.87 \times 112\% =$	\$2.097.21
Tahun 2	$\$2.097.21 \times 112\% =$	\$1.872.51
Tahun 1	$\$1.872.51 \times 112\% =$	\$1.671.88

Penggunaan perangkat lunak komputer atau tabel keuangan yang tepat membuat kalkulasi ini jauh lebih tidak membosankan, khususnya untuk evaluasi jangka panjang.

### ***Pertimbangan Arus Kas***

Keputusan penganggaran modal/keputusan investasi didasarkan pada pengukuran arus kas, bukan pada laba dan kerugian akuntansi. Oleh karena itu, alokasi, atribusi, dan faktor-faktor non-tunai serupa yang tidak menghasilkan perubahan pada arus tunai yang mendasarinya hendaknya tidak disertakan dalam kalkulasi DCF. Beberapa faktor arus tunai untuk dipertimbangkan:

- *Arus tunai bertahap.* Masukkan hanya arus tunai yang berubah sebagai hasil dari kegiatan proyek modal.
- *Nilai-nilai sisa.* Pertimbangkan nilai sisanya dari pokok utama atau proyek pada akhir kehidupan proyek. Sering kali, nilai penjualan ini di akhir proyek membuat perbedaan antara transaksi yang baik dan yang buruk. Misalnya, peralatan komputer atau penyewaan mobil sangat tepat mengenai nilai-nilai penjualan yang bersifat jangka akhir dan sering kali terbang atau jatuh berdasarkan nilai-nilai sisa tersebut.
- *Depresiasi.* Depresiasi, biaya non-tunai, seharusnya itu sendiri tidak dipertimbangkan dalam perhitungan DCF, tetapi penghematan pajak yang dihasilkan dari perisai pajak penyusutan harus dianggap sebagai bagian dari arus tunai positif
- *Pertimbangan pajak.* Hukum perpajakan yang berlaku untuk investasi modal memiliki dampak langsung pada arus tunai proyek. Misalnya, kredit pajak investasi (bila tersedia) pada investasi besar dapat menjadi faktor utama karena mereka dapat menghasilkan pemasukan tunai yang signifikan di awal kehidupan proyek. Pertimbangan pajak lainnya mencakup pajak penghasilan reguler melawan tarif pendapatan modal, kerugian menyediakan santunan mundur atau membawa keuntungan pajak ke depan, mempercepat penyusutan, dan semacamnya. Pajak properti, pajak properti pribadi yang nyata, dan penilaian negara atau kota lainnya juga perlu dipertimbangkan karena mereka mewakili arus tunai bagi organisasi.

### ***Nilai Waktu pada Uang***

Keputusan penganggaran modal umumnya lebih kritis dan berisiko daripada keputusan jangka pendek untuk dioperasi karena (1) organisasi biasanya akan menutup investasinya dalam jangka waktu yang jauh lebih lama (jika sama sekali), dan (2) itu jauh lebih sulit untuk dibalikkan. Selain itu, dana diikat selama jangka waktu yang lebih panjang, dan ini merupakan biaya kesempatan untuk menghasilkan dana diinvestasikan dengan cara lain.

Nilai waktu dari uang berarti bahwa uang di tangan saat ini memiliki nilai lebih besar daripada uang yang akan diterima di masa depan. Uang memiliki nilai waktu untuk alasan berikut:

- Uang tunai yang tersedia dapat digunakan untuk memperoleh lebih banyak uang dalam bentuk bunga, manfaat, atau nilai yang meningkat (penghargaan).
- Uang yang akan diterima di masa depan memiliki kesempatan untuk tidak dapat langsung digunakan — entah untuk investasi atau untuk kesenangan seperti membelanjakannya untuk sesuatu yang diinginkan atau dibutuhkan.

- Uang yang akan diterima di masa depan akan lebih sedikit nilainya daripada sekarang karena dampak yang menghancurkan akibat inflasi.
- Uang yang akan diterima di masa depan mengandung risiko kehilangan — sebagian atau seluruhnya.

**“NILAI WAKTU PADA UANG – SATU DOLAR DITANGAN HARI INI BERNILAI LEBIH DARI SATU DOLAR DIMASA DEPAN”**

Keputusan penganggaran modal/keputusan investasi berkaitan dengan penetapan sumber daya (biasanya sifat keuangan) untuk jangka waktu yang lebih lama daripada setahun. Perusahaan ini harus memahami dengan jelas konsep nilai waktu uang dan bagaimana menggunakannya secara efektif untuk membandingkan berbagai alternatif investasi modal sehingga sampai pada keputusan yang optimal. Untuk mengevaluasi keputusan-keputusan seperti itu, investasi modal yang diperlukan harus diidentifikasi bersama dengan aliran tunai yang dihasilkan (baik aliran masuk maupun aliran tambahan). Arus tunai di masa depan mungkin terjadi karena pendapatan tambahan, biaya tambahan, tabungan biaya pajak, penjualan barang bekas, dan sebagainya. Faktor penting untuk dipertimbangkan dalam evaluasi penganggaran modal/investasi adalah bahwa sebagian besar, jika tidak semua, dari angka yang digunakan dalam analisis cenderung menjadi estimasi. Oleh karena itu, sebuah metodologi yang memberikan masukan yang paling akurat untuk analisis apapun harus diterapkan. Hasil akhirnya hanya sebegus yang paling akurat dari perkiraan yang digunakan.

**Nilai Bersih Saat ini**

Metode saat ini nilai bersih (NPV) mengevaluasi peluang investasi modal adalah teknik DCF yang memperhitungkan nilai waktu uang. Teknik DCF ini mengurangi nilai uang tunai masa depan mengalir ke nilai sekarang, berdasarkan tingkat bunga (diskon) yang sesuai. Metode nilai sekarang ini menentukan nilai saat ini dari uang tunai mengalir dan membandingkan hasilnya dengan nilai saat ini dari tunai yang keluar dengan nilai diskon yang ditentukan (mungkin biaya modal perusahaan atau tingkat pengembalian minimum yang diinginkan, yang disebut sebagai nilai hura-huranya). NPV adalah perbedaan antara nilai saat ini dari arus tunai dan nilai saat ini dari arus kas. Jika NPV seperti yang diperhitungkan adalah positif, maka investasi modal dapat diterima secara kuantitatif karena diproyeksikan untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi daripada tingkat diskon yang digunakan dalam perhitungan. Jika NPV negatif, proyek modal secara kuantitatif tidak dapat diterima karena diproyeksikan untuk menghasilkan tingkat pengembalian kurang dari kembalinya sasaran. Tabel 7.2 menunjukkan bagaimana penghitungan NPV dilakukan.

**Tabel 7.2** Contoh perhitungan nilai saat ini

Aliran tunai = pengeluaran modal 80.000 dolar (investasi proyek)
Arus tunai = 22.000 dolar tabungan operasional per tahun
Kehidupan proyek = 8 tahun
Target tingkat pengembalian (kecepatan) = 16%

Ini adalah perhitungan anuitas karena jumlah pengembalian adalah serangkaian pembayaran konstan untuk jumlah tertentu dengan jangka waktu tertentu juga

	Tahun	Nominal	faktor anuitas* 16%	NPV
Arus tunai keluar	0	\$80.000	1.0000	(80.000)
Arus tunai masuk	1-8	\$22.000	4.3436	95.559
Nilai bersih saat ini (NPV)				<u>\$15.559</u>

\* Faktor-faktor ini berasal dari tabel "nilai dari anuitas saat ini"

Karena NPV positif, tingkat pengembalian modal ini lebih dari 16 persen. Jika NPV adalah nol, tingkat pengembalian yang sebenarnya untuk proyek ini akan tepat 16 persen. Dan jika NPV negatif, tingkat pengembalian yang sebenarnya akan kurang dari 16 persen. Dengan membandingkan NPVs dari sejumlah alternatif investasi modal, manajemen dapat menentukan proyek mana yang paling diinginkan dari perspektif *rate-of-return*.

#### ***Tingkat Pengembalian Internal***

Tingkat pengembalian internal (IRR) adalah metode investasi modal yang menentukan tingkat pengembalian yang sebenarnya. Pada proposal proyek modal mengingat nilai waktu dari uang. Teknik ini kadang-kadang disebut tingkat pengembalian yang disesuaikan waktu. Metode ini mirip dengan metode NPV, tetapi ketimbang menentukan apakah proyek itu menghasilkan tingkat pengembalian yang diinginkan, metode IRR mengkalkulasi tingkat pengembalian yang sebenarnya yang dihasilkan oleh proyek tersebut. Tingkat pengembalian yang sebenarnya dapat diperhitungkan kemudian dapat ditinjau kembali untuk memutuskan apakah proyek pengembalian itu dapat diterima. Perhitungan prosedur untuk IRR tergantung pada apakah proyek modal memiliki bahkan atau arus tunai yang tidak merata. Menggunakan tabel 7.2 dari investasi \$80.000 dengan aliran tunai tahunan sebesar \$22.000 untuk 8 tahun ke depan, IRR yang akan diperoleh untuk investasi ini dapat dihitung sebagai berikut:  
Rumus untuk menghitung nilai saat ini adalah:

$$PV = \text{ arus tunai} \times \text{ faktor PV (dari tabel)}$$

$$\text{Dalam contoh kita, } 80.000 = 22.000 \times \text{ faktor PV ; atau}$$

$$\text{Faktor PV} = 80.000/22.000 = 3.6364$$

Dengan mengacu pada tabel "nilai sekarang dari anuitas", angka diskon yang sesuai dapat ditemukan. Dalam contoh ini, nilai diskon yang diwakili oleh arus tunai dalam contoh adalah sekitar 21,8 persen. Hal ini konsisten dengan perhitungan NPV di atas, di mana NPV di 16 persen sama dengan \$15.559 positif. Jelas, ini berarti IRR akan jauh lebih dari 16 persen.

Menentukan IRR dengan arus tunai yang tidak merata lebih rumit daripada dengan arus tunai tingkat. Ini melibatkan proses tiga dan kesalahan; Dan karena arus tunai tidak sama setiap tahun, nilai saat ini harus dihitung berdasarkan tahun demi tahun (bukan berdasarkan tunjangan). Langkah pertama adalah menentukan tingkat diskon yang mungkin mendekati IRR aktual dan menggunakan tingkat diskon ini untuk menghitung PV dari arus tunai untuk proyek. Jika PV dari uang masuk melebihi PV dari investasi, nilai diskon yang dipilih terlalu rendah; Meskipun jika arus tunai yang diskon negatif, tingkat diskon yang dipilih terlalu tinggi. Hitung ulang PV menggunakan tingkat diskon yang tepat lebih tinggi atau lebih rendah. Sebuah usaha harus dilakukan untuk menemukan dua tarif diskon antara yang tarif sebenarnya terletak, dan kemudian menemukan tarif sebenarnya dengan interpolasi. Untuk melihat bagaimana ini bekerja, lihat contoh di tabel 7.3.

**Tabel 7.3** Contoh dari tingkat pengembalian internal (IRR)

Investasi (tahun 0)	=	\$50.000			
Arus tunai kembali					
Tahun 1	=	10.000			
Tahun 2	=	20.000			
Tahun 3	=	30.000			
 Bagaimana tingkat pengembalian internal (IRR) pada proyek ini?					
		Step 1-percobaan 15%			
		Step 2-percobaan 16%			
Tahun	Diskon 15% dari arus tunai	Diskon Faktor	Diskon 16% dari arus tunai	Faktor	Diskon arus tunai
0	(50.000)	10.000	(50.000)	1.000	(50.000)
1	10.000	0.8696	8.696	0.5621	8.621
2	20.000	0.7561	15.122	0.7432	14.864
3	30.000	0.6575	26.300	0.6407	25.628
Nilai bersih saat ini			118		887
 IRR terletak antara 15% dan 16% (karena NPV menjadi 0 diantara kedua tingkat dalam diskonini)					
Step-3 memberikan jawaban yang lebih tepat					
	NPV pada 15%	=	118		
	NPV pada 16%	=	887		
	Perbedaan	=	1005		
 Oleh karena itu, $IRR = 15\% + 118/1005 = 15\% + 0.117 =$					
<u><u>15.117%</u></u>					

### 7.1.4 Perbandingan pada Teknik Evaluasi Investasi Modal

Matriks berikut menyoroti secara sederhana dua metode yang dibahas di atas, dan beberapa atribut kunci masing-masing.

Teknik	Deskripsi	Tujuan	Keuntungan	Kekurangan
<b>Nilai bersih saat ini (NPV)</b>	Nilai bersih dari arus tunai yang diharapkan didiskon untuk nilai waktu uang	Memperkirakan jumlah atau kerugian dalam periode waktu yang konstan; Untuk membandingkan investasi alternatif dengan besarnya dolar yang sama	Pertimbangkan nilai waktu dari uang; Memungkinkan perbandingan investasi yang mudah seperti jumlah dolar	Membutuhkan penilaian harga diskon; Sulit untuk menafsirkan hasil; Membandingkan hanya investasi dengan jumlah yang sama
<b>Tingkat pengembalian internal (IRR)</b>	Tingkat diskon yang tepat di mana nilai bersih saat ini dari investasi adalah nol	Untuk menghitung pengembalian aktual investasi dalam istilah persentase	Pertimbangkan nilai waktu dari uang; Menyediakan metode standar untuk mengevaluasi investasi dalam jumlah apa pun	Memakan waktu dan rumit; Hasil harus dikembangkan secara berulang-ulang melalui percobaan dan kesalahan

#### *Elemen Risiko*

Evaluasi risiko atau ketidakpastian dari sebuah proyek investasi modal sangat penting untuk proses keputusan investasi. Evaluasi risiko itu rumit, tetapi itu perlu diperhitungkan dalam upaya pengambilan keputusan perusahaan. Tentu saja, harus ada pengembalian yang lebih tinggi untuk sebuah proyek dengan risiko yang lebih besar daripada untuk satu dengan risiko yang lebih sedikit. Ketika berurusan dengan sebuah proyek modal di mana risiko atau ketidakpastian dapat dievaluasi secara subyektif, mungkin bermanfaat untuk menetapkan tingkat diskon atau hurdle (target) untuk mencerminkan tingkat risiko yang berbeda. Sebagai contoh:

	Tingkat pengembalian yang di perlukan
Tidak ada resiko ( Investais T-Bill)	8%
Resiko minimal (Mesin pengganti)	10%
Resiko Normal (Peralatan baru)	12%
Resiko tinggi (produk baru)	18%
Resiko extrim (penetrasi pasar internasional)	25%

Meskipun tarif ini hanya diperlihatkan untuk tujuan ilustratif dan tidak selalu mencerminkan tingkat yang sesuai untuk bisnis tertentu, konsep yang membutuhkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi untuk proyek-proyek berisiko adalah salah satu yang harus dimasukkan ke dalam pemikiran perusahaan

Unsur risiko lainnya adalah fakta bahwa hasil dari investasi di masa depan tidak dapat diketahui dengan pasti, dan ada kemungkinan banyak kemungkinan hasil arus tunai untuk kesempatan yang diberikan. Menerapkan probabilitas untuk setiap hasil yang masuk akal mungkin dan memberikan hasil ini dengan probabilitas kemunculan mereka mengembangkan skenario hasil akhir yang paling mirip. Sebagai contoh:

	<i>DCF</i>	<i>Kemungkinan</i>	<i>Tergantung DFC</i>
Optimis	\$20.000	0.25	\$5.000
Kemungkinan besar	15.000	0.70	10.500
Pesimis	-5.000	0.05	-250
Hasil yang diharapkan			<u>\$15.250</u>

Beberapa investasi modal yang tersedia bagi organisasi mungkin lebih berisiko daripada yang lain, dengan demikian memperkenalkan kemungkinan kehilangan atau kegagalan. Hal ini mengarah pada pengukuran probabilitas relatif keuntungan besar dibandingkan dengan potensi kerugian besar. Manajemen harus mempertimbangkan kemungkinan untuk tidak menyadari hasil dan harus memperhitungkan kemungkinan ini ke dalam analisis anggaran modal mereka

Penilaian risiko, dalam kebanyakan kasus, adalah proses intuitif, dan tidak dapat diukur secara tepat. Contoh situasi berisiko tinggi dapat mencakup investasi dalam industri minyak dan gas, kasino perjudian, teknologi baru, bioengineering, usaha internasional, dan sebagainya. Beberapa unsur yang dapat masuk ke dalam pertimbangan risiko mencakup:

- Kondisi ekonomi (inflasi/deflasi/resesi)
- Sikap organisasi terhadap risiko (sikap manajer individu terhadap risiko, netral, risiko lebih disukai)
- Sikap manajer pribadi terhadap risiko
- Kondisi bisnis (pertumbuhan/stabilitas /retrenchment)
- Tuntutan spesifik untuk produk atau jasa perusahaan
- Posisi keuangan organisasi (kemampuan untuk menanggung kerugian)
- Besarnya investasi dibandingkan sumber daya organisasi (berapa banyak yang ditanggung perusahaan untuk berinvestasi pada risiko?)

#### **7.1.5 Sumber Pembiayaan untuk Bisnis**

Tanggung jawab utama manajer keuangan perusahaan adalah memastikan bahwa cukup dana tersedia untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Kekhawatiran ini mempengaruhi hampir semua aspek kegiatan perusahaan dan sering kali menjadi masalah kelangsungan hidup bagi banyak bisnis.

Tekad dari berapa banyak modal yang dibutuhkan adalah pertumbuhan dari proses perencanaan dan penyusunan anggaran dan berkembang dari jawaban terhadap pertanyaan



penting dalam kegiatan perencanaan dan anggaran belanja ini — "apakah kita mampu untuk melaksanakan rencana ini? "Perkembangan laporan arus tunai memberikan jawabannya. Setelah ditetapkan bahwa perusahaan harus mendapatkan lebih banyak dana daripada yang akan dihasilkan oleh arus tunai internal, manajer keuangan harus memutuskan pada sumber dana tersebut.

- *Profitabilitas* merupakan sumber dana baru yang paling diinginkan karena itulah alasan utama untuk berada dalam bisnis. Namun, profitabilitas harus mengalir kas, bukan pendapatan bersih, karena sebuah perusahaan dapat sangat menguntungkan pada laporan pendapatan tanpa memiliki cukup uang untuk memenuhi gaji berikutnya. Selain itu, karena hal ini berarti profitabilitas tetap ada dalam bisnis, keputusan mengenai reinvestasi laba dan pembagian dividen perlu dipertimbangkan dengan cermat agar dapat memenuhi kebutuhan dan ekspektasi jangka panjang dari pemilik perusahaan. Ini adalah kasus terlepas dari apakah ada satu, dua, atau ribuan pemegang saham
- *Penjualan aset* adalah sumber dana yang membatasi diri. Tentu saja, aset-aset yang tidak perlu harus dilikuidasi untuk membebaskan sumber-sumber tambahan bila memungkinkan. Tapi hanya ada begitu banyak kanibal diri yang dapat terjadi sebelum perusahaan mulai melakukan sendiri bahaya serius.
- *Dana ekuitas baru* mungkin merupakan sumber dana yang realistis, tergantung pada struktur kepemilikan perusahaan. Bisnis yang dipegang secara dekat atau secara pribadi biasanya tidak dapat dengan mudah memperoleh dana ekuitas baru. Isu kontrol, ketersediaan, likuiditas, dan pengeluaran mempersulit akuisisi ekuitas baru. Bagi perusahaan yang dipegang publik ekuitas baru mungkin layak, tetapi bahkan bagi perusahaan ini biaya, waktu, penipisan kepemilikan, ketidakagamaan pasar saham, dan kontrol mempertahankan adalah faktor-faktor rumit yang dapat membuat ekuitas baru menjadi tidak mungkin atau tidak diinginkan.
- Yang membuat *pinjaman*, selain keuntungan, sumber modal baru yang paling umum digunakan untuk bisnis kecil. Bagi perusahaan yang dikelola dengan baik, menguntungkan, dan seimbang modal, meminjam biasanya merupakan sumber dana baru yang paling mahal dan mudah ditangani selain selain menginvestasikan keuntungan. Bunga dikurangkan pajak, bank dan lembaga keuangan lainnya dalam bisnis meminjami uang kepada pelanggan yang dapat diandalkan; Dan pinjaman adalah sumber pembiayaan yang terhormat, fleksibel, dan umumnya tersedia. Ada beberapa sumber dari pinjaman yang berpotensi tersedia bahkan untuk bisnis yang lebih kecil, dan pinjaman dapat diperoleh secara jangka pendek atau lebih panjang.

**“PROFIT ADALAH SUMBER DANA TAMBAHAN TERBAIK”**

## 7.2 PINJAMAN

### 7.2.1 Meminjam untuk Menutup Kekurangan

Tidaklah realistis untuk berasumsi bahwa perusahaan akan selalu berada dalam posisi untuk menginvestasikan uang yang berlebihan. Bagi banyak perusahaan, kebalikannya adalah benar — ada kebutuhan untuk terus meminjam dana jangka pendek (atau modal kerja) untuk mempertahankan arus tunai bisnis. Seperti dalam kasus investasi yang berlebihan, kebijakan perusahaan perlu ditetapkan sehubungan dengan program pinjaman jangka pendek. Kebijakan-kebijakan ini hendaknya mencakup:

- Strategi pinjaman secara keseluruhan
- Wewenang dan tanggung jawab mengeluarkan
- Keterbatasan dan pembatasan mengenai jenis atau sumber pinjaman
- Persyaratan persetujuan dan pelaporan
- Konsentrasi atau penyebaran sumber peminjaman
- Keputusan risiko biaya dengan perhatian khusus pada masalah biaya versus loyalitas pada institusi keuangan tertentu
- Fleksibilitas dan ketersediaan dana di masa depan
- Program dan kontrol Audit

### 7.2.2 Sumber Peminjaman

Ada banyak kesempatan dan alternatif bagi perusahaan untuk dipertimbangkan dalam membuat keputusan peminjaman, termasuk:

- *Bank perusahaan.* Kebanyakan peminjam cenderung untuk mempertimbangkan bank komersial mereka sendiri terlebih dahulu ketika mencari sumber alternatif pinjaman. Bank harus mengenal bisnis perusahaan dan kemungkinan besar mendapat informasi terbaik mengenai kesesuaian pinjaman. Ini harus bersedia berkomitmen pada perusahaan untuk pinjaman jangka pendek seperti kredit terbuka, catatan jangka panjang, pinjaman permintaan, atau overdraf tunai otomatis. Jaminan umum, jika diperlukan, untuk pinjaman jangka pendek adalah account yang dapat diterima (biasanya 70 persen atau 80 persen nilai wajah) atau inventaris (30 persen sampai 70 persen nilai wajah tergantung pada tahap penyelesaian dan pasar).
- *Polis asuransi jiwa.* Nilai penyerahan uang tunai dari polis asuransi jiwa apa pun yang dibawa perusahaan untuk orang penting, perencanaan properti, perjanjian jual beli, atau tujuan lain dapat digunakan sebagai sumber yang mudah diperoleh dari pinjaman jangka pendek yang relatif murah. Namun, jumlah yang tersedia biasanya terbatas.
- *Perusahaan asuransi jiwa.* Pinjaman dari perusahaan asuransi jiwa biasanya jangka panjang dan untuk jumlah yang lebih besar dari pinjaman yang kita pertimbangkan di sini. Ini umumnya bukan sumber yang baik untuk pinjaman jangka pendek.
- *Investasi Broker.* Jika perusahaan (atau prinsipnya) memiliki rekening dengan broker investasi, sekuritas yang dipegang dapat digunakan sebagai jaminan untuk pinjaman jangka pendek.
- *Pelanggan dan vendor.* Terkadang mungkin untuk memperoleh pembiayaan dari pelanggan melalui kemajuan terhadap perintah atau pembayaran awal dari

pembayaran rekening yang dapat diterima. Hal ini khususnya tepat jika terlibat dalam proses produksi atau proses penyediaan layanan yang panjang atau jika ada perintah khusus yang mahal. Pembiayaan Vendor dapat lebih mudah, karena penjual biasanya sangat tertarik untuk melakukan penjualan, dan pembiayaan dapat dianggap sebagai bagian dari paket harga. Dalam hal pemesanan pembelian besar dolar, mungkin dapat mengatur pembiayaan melalui ketentuan pembayaran yang diperpanjang, pembelian angsuran, atau kontrak sewa.

- *Rencana pensiun.* Jika ada rencana pensiun perusahaan dengan sejumlah besar uang tunai yang tersedia, pinjaman perusahaan mungkin tampaknya layak. Menurut aturan jaminan pendapatan pegawai (ERISA), sebuah perusahaan mungkin tidak meminjam dari dana pensiunnya sendiri, tetapi seorang manajer keuangan mungkin mempertimbangkan untuk meminjam dari perusahaan lain atau meminjamkan dana pensiun kepada perusahaan lain. Namun, ini adalah daerah yang sangat sensitif, karena masalah tanggung jawab fidusia dan penatalayanan tidak dapat diabaikan tanpa bahaya. Kegiatan apa pun mengenai dana pensiun perlu ditinjau oleh penasihat yang berkompeten untuk menghindari penampilan atau kenyataan ketidakpantasan dan dampak buruknya.
- *Pemegang saham.* Pinjaman pemegang saham kepada perusahaan swasta terus menjadi sumber signifikan uang tambahan untuk organisasi. Akan tetapi, adalah bijaksana untuk memeriksa peraturan dan pembatasan terkini sebelum meneruskan haluan ini guna memastikan bahwa prosedur yang tepat telah diikuti. Aktivitas IRS di daerah ini begitu kuat dan sering karena potensi kerusakan dan penyalahgunaan. Jika IRS menentukan bahwa apa yang dikatakan perusahaan adalah pinjaman pemegang saham sebenarnya merupakan kontribusi modal, bunga yang dikurangi menjadi dividen deviden dan pembayaran pokok pinjaman menjadi laba modal. Akibat pajak dari tekad seperti itu bisa menghancurkan.

### 7.2.3 Meminjam untuk Kebutuhan Jangka Pendek

Peminjaman jangka pendek, yang harus dibayarkan dalam jangka waktu satu tahun, dapat mencakup banyak bentuk. Bagi para peminjam, pembiayaan jenis ini, dengan pengecualian, cenderung lebih berisiko, sedikit lebih murah (meskipun ini akan bergantung pada situasi suku bunga pada saat peminjaman), lebih fleksibel karena jumlah kemungkinan pinjaman yang lebih besar, dan lebih mudah tersedia karena kesediaan pemberi pinjaman yang lebih besar untuk meminjamkan secara jangka pendek daripada pembiayaan jangka panjang.

Sumber dana jangka pendek yang paling umum dan paling diinginkan (bagi para peminjam) adalah kredit perdagangan sederhana. Meskipun hampir semua bisnis menggunakan kredit perdagangan setidaknya hingga taraf tertentu, banyak manajer keuangan tidak mengakui bahwa hal ini adalah sumber daya yang dapat dikendalikan. Jika seorang pemasok menyediakan persyaratan 30 hari untuk pembayaran, tidak banyak yang bisa diperoleh dengan membayar tagihan sebelumnya. Pemasok diharapkan akan dibayar dalam waktu 30 hari dan pembayaran sebelumnya (jika tidak ada diskon tunai yang tersedia)

tidak akan menjadi keuntungan bagi pelanggan. Dalam hal kekurangan uang tunai, perusahaan sering mengambil keuntungan dari pemasok dengan merentang pembayaran mereka, yang adalah di mana proses manajemen benar-benar dapat memiliki efek. Pemasok memahami bahwa perusahaan memiliki periode ketika tunai singkat dan uang mungkin tidak segera tersedia untuk membayar tagihan. Ini mungkin telah terjadi pada mereka pada kesempatan. Permintaan kepada pemasok untuk menjelaskan situasi ini, menetapkan jadwal untuk kembali normal, dan permintaan sederhana untuk kerja sama mungkin cukup untuk mempertahankan hubungan yang sehat dengan pemasok itu tanpa mengurangi nilai penjualan.

***“PERDAGANGAN KREDIT ADALAH UANG BEBAS, TAPI TIDAK BOLEH DISALAH GUNAKAN”***

Namun, peregang pembayaran secara sepihak tanpa penjelasan mungkin tidak menciptakan reaksi yang jelas di pihak para pemasok, tetapi banyak yang akan memperhatikan — dan mengingat. Retensi pelanggan mungkin lebih penting daripada pertimbangan keuangan pada saat itu, tetapi dalam kondisi waktu mendatang mungkin berubah dan pemasok itu mungkin menjatuhkan perusahaan untuk orang yang memiliki pengalaman pembayaran yang lebih baik dengan mereka. Situasi ini mungkin muncul tanpa pemberitahuan dan menjadi kejutan lengkap - dan jika itu adalah pemasok penting, ini bisa memiliki hasil yang menghancurkan. Sementara kejadian agak ekstrim, hal itu terjadi. Hubungan komunikasi yang terbuka, dikelola dengan baik, di mana pemasok diberi tahu tentang apa yang anda lakukan dan mengapa, kemungkinan besar untuk mencegah bencana semacam ini. Itulah bagaimana sebuah perusahaan dapat mengelola sumber kredit perdagangan.

Kekhawatiran utama dalam memutuskan strategi pinjaman jangka pendek adalah perlunya fleksibilitas. Setiap dolar yang dipinjam bahkan untuk satu hari biaya bunga perusahaan. Sebagai hasilnya, fleksibilitas yang memadai harus dibangun ke dalam struktur pinjaman untuk menyediakan pengganti beban bunga ini secepat dan semudah yang diatur. Namun, tujuan si pemberi pinjaman mungkin bertentangan dengan tujuan perusahaan, sehingga masing-masing harus memahami yang lain. Tim manajemen harus memahami hubungan ini serta pedoman dan praktik terbaik untuk peminjaman jangka pendek.

Yang paling fleksibel untuk peminjaman jangka pendek adalah jalur kredit terbuka, yang memungkinkan perusahaan meminjam dana dalam jumlah yang diperlukan hingga batas yang telah ditentukan. Perusahaan juga dapat membayar uang dalam jumlah apa pun yang tersedia kapan saja. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menggunakan hanya jumlah yang sebenarnya diperlukan, sehingga tetap meminjam pada level minimum sepanjang jangka waktu pinjaman.

***“KREDIT TERBUKA MEMBERIKAN FLEKSIBILITAS MAKSIMUM”***

Sebagai ganti fleksibilitas batas kredit, si pemberi pinjaman dapat mengisi, selain bunga jumlah pinjaman, biaya komitmen dengan jumlah dana yang telah dijanjikan untuk garis kredit tetapi belum dipinjam. Biaya komitmen ini biasanya jumlah nominal tapi tidak menambah biaya pinjaman. Bank ini juga dapat menarik suku bunga yang sedikit lebih tinggi daripada yang mungkin berlaku untuk pinjaman jangka panjang. Pertimbangan tambahan adalah bahwa mungkin ada persyaratan bahwa jumlah pinjaman dikurangi menjadi saldo nol suatu waktu dalam setahun. Karena pinjaman itu jangka pendek dan dimaksudkan untuk penggunaan jangka pendek, kondisi ini masuk akal; Tetapi jika perusahaan tidak mampu memenuhi persyaratan ini, bisa ada konsekuensi serius untuk operasi yang berkelanjutan. Akhirnya, si peminjam harus sadar bahwa antrean kredit bukanlah kesepakatan yang permanen. Ini biasanya harus dinegosiasi setiap tahun, yang berarti bahwa dengan benar menangani garis kredit selama tahun adalah prasyarat yang diperlukan untuk mendapatkannya kembali pada tahun berikutnya

Alternatif untuk jalur kredit mencakup catatan jangka pendek dan catatan permintaan. Keduanya memiliki tingkat bunga yang ditetapkan (tetap atau variabel), tetapi catatan jangka pendek memiliki tanggal kematangan tertentu pada waktu itu harus dibayar kembali atau digulung. Surat permintaan tidak memiliki tanggal kedewasaan, tetapi dapat dikenakan pembayaran "sesuai permintaan" oleh si pemberi pinjaman. Hal ini melindungi si pemberi pinjaman, yang dapat segera bertindak untuk meminta pinjaman dalam kasus pergantian peristiwa yang tidak diinginkan bagi si peminjam, tetapi juga memberi si peminjam pinjaman "permanen". Jika si peminjam mempertahankan posisi finansial yang kuat di mata si pemberi pinjaman, si peminjam akan terus membayar bunga, tetapi catatan permintaan secara teoritis tidak perlu dibayar.

Pinjaman jangka pendek dapat dilakukan secara tidak aman (berdasarkan keyakinan penuh dan kredit dari si peminjam) atau mungkin dijamin oleh beberapa aset spesifik bisnis. Dijamin jangka pendek peminjam biasanya menggunakan rekening penerima dan/atau persediaan sebagai jaminan. Akun dapat diterima, karena likuiditas mereka yang lebih besar adalah jaminan yang disukai bagi sebagian besar pemberi pinjaman. Daya tarik inventaris sebagai jaminan akan sangat bergantung pada sifat, keterandalan, dan likuiditas persediaan. Persediaan toko perangkat keras siap dijual di tempat lain dan oleh karena itu akan lebih berharga sebagai jaminan daripada persediaan produsen elektronik khusus dengan banyak papan sirkuit tercetak yang lengkap yang tidak bernilai kecuali digunakan untuk tujuan spesifik yang dimaksudkan.

Rekening peminjam yang berbasis kredit biasanya dapat menghasilkan hingga 80 persen dari nilai wajah si penerima jika sang peminjam berasal dari pelanggan yang dapat diandalkan dan, pada kenyataannya, merupakan piutang yang sah sebagaimana dirasakan oleh pelanggan. Berbagai jenis pengaturan dapat dibuat dengan pemberi pinjaman yang berkisar dari kollateralisasi sederhana dari piutang hingga pengaturan spesifik yang mana si peminjam mengirimkan salinan faktur hari itu dan mengirimkan semua cek kepada si pemberi pinjaman. Pemberi pinjaman kemudian meneruskan persentase tagihan yang ditetapkan dan

mengembalikan bagian pembayaran yang ditunjuk berdasarkan persentase penerima yang dipinjamkan dan jumlah piutang yang beredar

Bentuk pembiayaan piutang yang lebih langsung adalah memperhitungkan dimana lembaga keuangan, yang dikenal sebagai faktornya, sebenarnya membeli piutang dengan potongan yang signifikan dan membayar tunai kepada sang peminjam berdasarkan perjanjian yang telah diatur sebelumnya untuk persentase dan kualitas dari piutang. Faktor itu mungkin bertanggung jawab untuk mengumpulkannya. Ini mempengaruhi notifikasi (yaitu, pelanggan diberitahu bahwa pembayaran mereka harus disetorkan langsung ke faktor). Ing tanpa notifikasi berarti perusahaan mempertahankan tanggung jawab pengumpulan dan mengirimkan hasil pengumpulan langsung ke faktor yang tertera, dan pelanggan tidak perlu diberi tahu bahwa rekening mereka telah diperhitungkan. Pabrik juga dapat diatur dengan atau tanpa jalan. Dengan kata lain, faktor itu tidak bertanggung jawab atas rekening yang tidak dikoleksi, sedangkan tanpa bantahan berarti sebaliknya. Tentu saja, harga minyak akan lebih mahal bagi perusahaan yang menjual pijakannya karena risiko yang lebih besar yang diasumsikan oleh faktor itu. Faktor untuk piutang, kecuali di beberapa industri yang memiliki praktik bisnis yang umum, biasanya lebih mahal daripada jenis pembiayaan lainnya dan sering dianggap sebagai sumber terakhir dari pinjaman. Bagi beberapa perusahaan, stigma yang berkaitan dengan pabrik, apakah dibenarkan atau tidak, menjadikan hal ini sebagai sarana pembiayaan yang tidak diinginkan

Pembiayaan berdasarkan inventaris terkadang dapat diatur dengan lembaga-lembaga keuangan dari 20 persen hingga 75 persen atau 80 persen biaya inventaris. Jenis pengaturan spesifik juga sangat beragam bergantung pada kualitas dan sifat persediaan yang dibahas sebelumnya. Selain itu, semakin dekat inventaris akan dapat langsung dijual, semakin banyak jumlah yang dapat dibiayai. Inventaris kerja-in-proses akan memiliki potensi pembiayaan lebih sedikit daripada barang-barang yang selesai yang dapat dengan mudah dijual. Proses pembiayaan inventaris akan bergantung pada persyaratan dari pemberi pinjaman dan dapat berkisar dari persediaan sebagai jaminan umum hingga pengaturan penyimpanan yang terikat secara spesifik. Biasanya pembiayaan inventaris lebih sulit, lebih mahal, dan lebih sedikit tersedia daripada pembiayaan piutang karena risiko yang lebih besar terhadap pemberi pinjaman.

Bentuk-bentuk lain dari pinjaman jangka pendek lebih jarang digunakan dan lebih kecil kemungkinan untuk tersedia bagi usaha yang lebih kecil. Termasuk juga penerimaan bankir (yang digunakan untuk pembiayaan pengiriman produk peminjam baik domestik maupun internasional); Surat kabar komersial (yang hanya tersedia bagi perusahaan dengan peringkat kredit yang sangat tinggi dan tidak layak untuk bisnis yang lebih kecil); Pembiayaan berbasis keamanan (jika ada portofolio sekuritas untuk digunakan sebagai jaminan); Pinjaman berdasarkan nilai tunai dari polis asuransi jiwa; Pinjaman berdasarkan kontrak spesifik dengan pelanggan; Pinjaman berdasarkan jaminan oleh pelanggan, pinjaman atau pengaturan pembiayaan dari pemasok, dan seterusnya.

#### 7.2.4 Peminjaman Medium dan Jangka Panjang

Pembiayaan jangka panjang memiliki risiko lebih rendah bagi perusahaan pinjaman karena waktu yang lebih lama untuk merencanakan dan menutupi kewajiban. Paket pembiayaan jangka panjang yang khas memiliki kewajiban pembayaran yang lebih kecil yang membentang lebih lama dalam jangka waktu yang lebih panjang, yang membuatnya lebih mudah untuk ditangani oleh perusahaan pinjaman. Sebagai hasilnya perusahaan tidak dihadapkan dengan persyaratan yang berulang dan jangka pendek untuk pembayaran dan/atau perbaikan dari jumlah uang yang cukup besar. Oleh karena itu, mereka dapat lebih berkonsentrasi dalam upaya mereka untuk menggunakan dana yang tersedia untuk menghasilkan keuntungan yang dapat digunakan di masa depan untuk membayar kembali pinjaman.

Namun, karena peminjaman risiko yang lebih besar terhadap lembaga peminjaman, dana jangka panjang dapat lebih sulit diperoleh untuk bisnis yang lebih kecil dan umumnya akan menuntut suku bunga yang lebih tinggi. Mengevaluasi kemampuan pengembalian organisasi yang lebih kecil dalam jangka pendek lebih mudah dilakukan karena itu terutama membutuhkan pemeriksaan terhadap aset dan kewajiban perusahaan saat ini. Pembayaran kembali jangka panjang harus berasal dari pendapatan yang dihasilkan oleh bisnis, dan evaluasi potensi pendapatan jangka panjang lebih sulit bagi si pemberi pinjaman, terutama untuk bisnis yang lebih kecil yang mungkin tidak memiliki rekor keberhasilan jangka panjang.

*Pinjaman jangka panjang*, sebagai jangka pendek, dapat dilakukan dengan dasar yang aman atau tidak. Dana jangka panjang yang tidak aman hanya tersedia bagi perusahaan-perusahaan dengan catatan kuat keberhasilan di mana lembaga peminjaman memiliki keyakinan untuk melanjutkan keberhasilan. Lebih umumnya, bank akan membutuhkan jaminan pribadi atau collateralisasi lainnya untuk mengamankan komitmen jangka panjang mereka. Mereka mungkin juga menuntut pembatasan, atau perjanjian, tertentu tentang kinerja keuangan perusahaan sehubungan dengan pembayaran deviden, perubahan kepemilikan, persyaratan rasio keuangan, dan seperti untuk mempertahankan status keuangan perusahaan dan dengan demikian untuk melindungi kepentingan pemberi pinjaman. Mungkin bank akan membutuhkan kedua kollateralisasi dan perjanjian yang membatasi. Isu-isu ini dapat membuat isu mengenai pinjaman jangka panjang lebih rumit untuk diatur dan lebih sulit untuk diterima oleh perusahaan yang lebih kecil pada umumnya.

*Obligasi dan deposisi*, bentuk pembiayaan jangka panjang, adalah perangkat yang tersedia bagi perusahaan umum dan jarang merupakan pilihan yang layak untuk dipertimbangkan oleh perusahaan yang lebih kecil. Pinjaman jangka panjang dalam bentuk hipotek atau pinjaman yang dijamin oleh real estate atau peralatan lebih mungkin tersedia bagi perusahaan yang lebih kecil. Pinjaman ini akan memiliki tanggal kedewasaan dan memerlukan pembayaran ulang tanggal yang dapat menjadi bulanan, triwulanan, semisetiap tahun, atau dengan atau tanpa pembayaran balon di akhir. Tingkat suku bunga mungkin tetap atau variabel yang biasanya dihitung sebagai faktor di atas tingkat bunga utama yang dibebankan oleh bank. Bank dapat mengambil keuntungan dari pinjaman dan menerima uang dengan mengubah aset tersebut menjadi uang tunai. Ini adalah tempat terakhir untuk bank.

Mereka tidak tertarik dalam atau dalam bisnis mengambil alih aset kollateralisasi — mereka lebih suka pelanggan mereka berhasil dan melunasi pinjaman yang disepakati

*Pembiayaan peralatan* dapat diatur dengan lembaga keuangan atau beberapa - kali dengan produsen peralatan itu sendiri. Sebuah muka terhadap biaya peralatan dibayar kepada peminjam untuk membiayai biaya peralatan. Semakin banyak yang dapat dijual dan dapat digunakan secara umum peralatan, semakin banyak yang dapat dikenakan untuk biaya. Misalnya, seorang lathe yang berkebutuhan umum akan memungkinkan pinjaman persentase yang lebih besar daripada sebuah alat yang khusus dirancang untuk mesin pemerah susu sapi yang tidak digunakan di tempat lain. Dokumen yang digunakan untuk mengamankan pinjaman itu disebut sebagai kredit hipotek chattel. Sebagai alternatif, sebuah kontrak penjualan bersyarat dapat diatur dimana si peminjam memiliki penggunaan tetapi tidak berhak atas peralatannya. Gelarnya hilang hanya setelah persyaratan keuangan dipenuhi. Hal ini mempertahankan posisi penjual dengan mengizinkan penjual untuk mengambil kembali peralatan setiap saat pembeli gagal memenuhi persyaratan kontrak.

*Penyewaan* adalah cara tambahan untuk mengamankan pendanaan jangka panjang. Sewa operasi adalah salah satu yang memungkinkan lessee untuk menggunakan peralatan atau properti nyata selama pembayaran sewa berkala dilakukan. Pada akhir masa sewa, pasangan lesbi mungkin memiliki atau mungkin tidak memiliki hak untuk memperoleh kepemilikan atas properti itu dengan nilai pasar yang masuk akal atau untuk melanjutkan dengan pengaturan sewa. Akan tetapi, surat utang modal atau pinjaman meninggalkan lesbi yang memiliki properti itu di akhir periode sewa dengan pembayaran jumlah nominal atau bahkan tidak sama sekali. Sebagai hal praktis, sewa modal adalah skema pembiayaan sementara biaya operasional, pada dasarnya, perjanjian sewa dengan opsi yang mungkin untuk membeli. Sewa dapat diatur baik dengan penjual peralatan atau properti atau melalui lembaga penyewaan.

Keuntungan utama dari penyewaan adalah mengurangi atau meniadakan jumlah uang yang dibutuhkan untuk uang muka, yang biasanya dituntut menurut jenis pembiayaan lainnya yang dibahas. Pengaturan sewa tidak memberlakukan jenis pembatasan keuangan yang mungkin dibutuhkan oleh pemberi pinjaman lain. Dan, apabila tanah tersangkut dalam penyewa-sewa, penyusutan tanah itu dapat dengan efektif tersedia berdasarkan pembayaran sewa. Namun, penyewaan tidak memberikan sedikit hak kepemilikan penuh yang datang dengan pembelian dan pembiayaan melalui bentuk-bentuk utang lain (misalnya, perbaikan pada benda-benda yang disewa mungkin tidak dibatasi, benda-benda yang disewakan mungkin tidak bebas dijual, dan keputusan kepemilikan mungkin harus dibuat pada akhir periode sewa ketika nilai peralatan atau properti mungkin benar-benar menurun).

### **7.2.5 Mengelola Aktivitas Keuangan Bank**

Bank perusahaan kemungkinan besar menjadi sumber utama uang baru untuk bisnis bersama dengan arus tunai yang dihasilkannya. Penanaman bank dan petugas pinjamannya merupakan bagian penting dari pekerjaan petugas keuangan itu. Seorang bankir yang baik akan bekerja dengan perusahaan melalui masalahnya jika mereka cukup dijelaskan dan tidak datang sebagai kejutan menit terakhir. Mempertahankan jalinan komunikasi yang kuat dan



terbuka dengan bank dan membiarkan hal itu mengetahui apa yang sedang terjadi di bisnis ini — kabar baik maupun buruk — biasanya akan menjadi dasar bagi kedua belah pihak untuk menjalin hubungan jangka panjang yang kuat dan akan membantu menciptakan simbiosis, bukan hubungan dengan musuh. Ini harus menjadi tujuan prioritas tinggi perusahaan.

Fokus utama dalam keputusan pinjaman biasanya pada biaya, yang dinyatakan oleh tingkat bunga. Tetapi, dalam membandingkan tarif pemberi pinjaman, perusahaan itu mungkin mendapatkan gambaran yang tidak akurat jika tidak berhati-hati. Misalnya, bunga yang dikumpulkan pada awal suatu pinjaman memiliki biaya yang lebih tinggi daripada jika dibayarkan selama jangka waktu pinjaman; Dan bunga menghitung biaya kuartalan lebih dari jika dikenakan pada saldo bulanan yang luar biasa. Ada faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan seperti memberikan kompensasi atas persyaratan keseimbangan, biaya komitmen, hukuman pendahuluan, pengurangan modal, pembatasan pembayaran alternatif, pembatasan pinjaman alternatif, utang maksimum pada persyaratan ekuitas, pembatasan akuisisi peralatan, atau pembatasan operasional lainnya. Ini dikenal sebagai biaya penguburan yang dapat dengan mudah mengimbangi tingkat bunga nominal yang lebih rendah. Analisis seluruh paket pinjaman, bukan hanya tingkat bunga, sebelum memutuskan apa yang terbaik dalam situasi spesifik yang ditinjau.

***“BUNGA HANYALAH SALAH SATU DARI BIAYA PINJAMAN UNTUK DIPERTIMBANGKAN”***

Hubungan perbankan keseluruhan perusahaan juga harus dipertimbangkan. Mungkin terlihat menarik untuk mendapatkan pinjaman murah dari lembaga keuangan baru, tetapi bagaimana jika perusahaan dalam keadaan darurat? Apakah pemberi pinjaman yang baru dan "murah" akan mendukung perusahaan jika diperlukan? Pertimbangkan apakah mungkin layak untuk membayar sedikit lebih untuk mempertahankan hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan bank utama perusahaan, terutama jika bank yang telah berdiri di belakang perusahaan di masa lalu kesulitan.

Pertimbangan tambahan adalah apa yang harus dibiayai oleh hutang jangka pendek dan bukan jangka panjang. Struktur modal bisnis yang disukai adalah salah satu di mana kebutuhan jangka pendek dibiayai oleh utang jangka pendek dan kebutuhan jangka panjangnya atau "permanen" dibiayai oleh utang atau ekuitas jangka panjang. Beberapa aset jangka pendek (misalnya, kebutuhan modal kerja permanen) dapat secara sah dibiayai dengan dana jangka panjang karena mereka mewakili persyaratan permanen untuk bisnis yang sedang berkembang. Pembiayaan musiman hendaknya tidak didanai dengan penggunaan uang jangka panjang — pinjaman musiman harus dibersihkan secara musiman untuk memastikan bahwa bisnis dikelola dengan baik dari perspektif keuangan. Namun, akan lebih baik untuk membiayai sepotong peralatan atau sebuah proyek yang memiliki hidup beberapa tahun dengan uang jangka panjang daripada dengan pinjaman jangka pendek, karena dana untuk membayar kembali pinjaman itu kemungkinan besar berasal dari keuntungan yang dihasilkan oleh peralatan atau proyek.

Perusahaan harus mengakui bahwa banyak, terutama bisnis yang lebih kecil, mampu mendapatkan hanya pinjaman jangka pendek karena bank tidak mau berkomitmen untuk pembiayaan jangka panjang. Jika ini terjadi, perusahaan harus melakukan apa pun untuk menjaga operasi berjalan, dan model teoritis bagaimana struktur modal bisnis harus dibangun harus disingkirkan. Sebagai hal praktis, ini berarti bahwa banyak proyek jangka panjang hanya dapat dibiayai oleh pembiayaan jangka pendek. Hal ini meningkatkan risiko keuangan proyek tersebut kepada perusahaan, karena pinjaman tersebut mungkin harus dibayar kembali atau dinegosiasi sebelum proyek menghasilkan cukup uang untuk melunasinya. Jika uang tidak tersedia untuk menutup pinjaman atau jika suku bunga naik tajam, itu dapat menyebabkan masalah keuangan yang serius bagi perusahaan. Meskipun demikian, tujuan untuk menyeimbangkan kebutuhan jangka panjang dengan pembiayaan jangka panjang dan kebutuhan jangka pendek dengan pembiayaan jangka pendek hendaknya dipertahankan untuk aplikasi masa depan kapan pun diperlukan.

### 7.2.6 Pengungkitan

Keuntungan finansial dari pinjaman adalah keuntungan yang dapat dihasilkan sebagai hasil dari penggunaan dana pinjaman. Leverage pada dasarnya keuntungan ekonomi yang diperoleh dari menggunakan uang orang lain. Sebuah contoh yang disederhanakan tentang efek atau manfaat leverage pada laba investasi untuk investor ditampilkan dalam tabel 7.4

**Tabel 7.4 Manfaat**

<b>A INVESTASI 100% DARI DANA PRIBADI</b>			
Proyek investasi	\$100.000		
Laba pada proyek 20%	20.000		
Pajak @35%	7.000		
Pengembalian bersih			\$13.000
Pengembalian pada investasi (13.00/100.000)			13.00%
<b>B INVESTASI 50%; PINJAMAN 50% PADA BUNGA 11%</b>			
Dana Investasi	\$50.000		
Dana pinjaman	50.000		
Total proyek investasi			\$100.000
Penghasilan pada proyek @20%	20.000		
Bunga - 11% x 50.000	5.500		
Pengembalian sebelum kena pajak	14.500		
Pajak @35%	5.075		
Pengembalian bersih			\$9.425
Pengembalian pada investasi (9.425/50.000)			18.85%

<b>C INVESTASI 10%; PINJAMAN 90% PADA BUNGA 11%</b>		
Dana Investasi	\$10.000	
Dana pinjaman	90.000	
Total proyek investasi		\$100.000
Penghasilan pada proyek @20%	20.000	
Bunga - 12% x 90.000	10.800	
Pengembalian sebeum kena pajak	9.200	
Pajak @35%	3.220	
Pengembalian bersih		5.980
Pengembalian pada invstasi (5.980/10.000)		59.80%

Sebagaimana dapat dilihat, semakin banyak uang orang lain yang digunakan untuk membiayai investasi proyek tertentu, semakin besar pula laba kembali kepada investor, meskipun total uang yang dihasilkan oleh perusahaan berkurang karena bunga yang harus dibayar. Ada peringatan, bagaimanapun. Proses leverage bekerja menguntungkan perusahaan hanya jika laba pada proyek investasi lebih besar daripada biaya pinjaman. Jika biaya pinjaman melebihi pendapatan pada investasi, pengaruh bekerja secara terbalik untuk kerugian investor. Ini diilustrasikan oleh contoh yang diperlihatkan dalam tabel 7.5.

**Tabel 7.5** Pengaruh yang merugikan

<b>A INVESTASI 100% DARI DANA PRIBADI</b>		
Proyek investasi	\$100.000	
Laba pada proyek 10%	10.000	
Pajak @35%	(3.500)	
Pengembalian bersih		\$6.500
Pengembalian pada investasi (13.00/100.000)		6.50%
<b>B INVESTASI 50%; PINJAMAN 50% PADA BUNGA 11%</b>		
Dana Investasi	\$50.000	
Dana pinjaman	50.000	
Total proyek investasi		\$100.000
Penghasilan pada proyek @10%	10.000	
Bunga - 11% x 50.000	5.500	
Pengembalian sebeum kena pajak	4.500	
Pajak @35%	1.575	
Pengembalian bersih		\$2.925

	Pengembalian pada investasi (9.425/50.000)	5.85%
<b>C</b>	<b>INVESTASI 10%; PINJAMAN 90%</b>	
	<b>PADA BUNGA 12%</b>	
	Dana Investasi	\$10.000
	Dana pinjaman	90.000
	Total proyek investasi	\$100.000
	Penghasilan pada proyek @10%	10.000
	Bunga - 12% x 90.000	10.800
	Pengembalian sebelum kena pajak	(800)
	Pajak @35%	280
	Pengembalian bersih	(\$520)
	Pengembalian pada investasi (5.980/10.000)	(5.20)%

Di sini kita dapat melihat bahwa semakin banyak pinjaman terjadi, biaya bunga semakin melebihi laba atas investasi. Karena si pemberi pinjaman mendapat pengembalian yang tetap, semua kerugian beralih ke investor dengan konsekuensi yang sangat menyakitkan. Sebagai aturan untuk pinjaman berarti risiko keuangan yang lebih besar bagi perusahaan karena sekarang memiliki baik bunga dan kewajiban utama untuk memenuhi. Namun, jika proyek ini merupakan proyek yang baik dengan pengembalian yang melebihi biaya pinjaman, kembalinya ke investor berlipat ganda karena jumlah peminjaman meningkat, sehingga memberikan kompensasi untuk risiko tambahan

Meskipun "bukan seorang peminjam ataupun pemberi pinjaman" boleh jadi adalah nasihat yang baik pada tingkat pribadi, hal itu tidak diterjemahkan menjadi nasihat yang baik bagi badan bisnis. Tidak adanya pinjaman jelas mengurangi risiko perusahaan, tetapi juga menghalangi perusahaan dari memperoleh keuntungan dari leverage. Seperti dalam banyak situasi lainnya, menyeimbangkan risiko dan kembalinya merupakan bagian dari pekerjaan manajemen investasi secara umum dan manajemen uang tunai secara khusus. Menggunakan dana pinjaman atau tidak adalah pilihan yang harus dibuat perusahaan berdasarkan sikapnya terhadap risiko dan ketersediaan dana pinjaman. Manajemen perusahaan harus meninjau dan menganalisis proses ini untuk menentukan kemampuan prosedur peminjaman perusahaan dan apakah perusahaan menggunakan pinjaman dan konsep leverage secara efektif.

### **“LEVERAGE – MENGGUNAKAN UANG ORANG LAIN UNTUK MENGHASILKAN UANG”**

Perusahaan yang tidak pernah memiliki kelebihan uang atau kekurangan memang jarang. Karena arus tunai tidak teratur dalam organisasi biasa, penting untuk merencanakan baik eksekusi maupun shortfalls. Yang terakhir, untuk memastikan, adalah situasi yang lebih

berbahaya dan situasi seperti itu perlu ditangani dengan lebih mendesak daripada kasus kelebihan uang tunai. Tetapi kekurangan penanganan kelebihan uang tunai berarti organisasi tidak sepenuhnya memanfaatkan semua sumber dayanya demi kepentingan pemiliknya. Itu mewakili pengelolaan keuangan yang tidak efektif dan hendaknya tidak ditoleransi.

Perusahaan ini memiliki banyak pilihan tentang bagaimana menangani masalah keuangan dan kekurangan uang. Mengidentifikasi alternatif-alternatif dan memutuskan mana yang pantas untuk digunakan oleh perusahaan sama pentingnya dengan proses pengelolaan uang tunai seperti yang lainnya yang dibahas dalam buku ini. Jika perusahaan dikelola dengan baik dan merencanakan arus tunai dengan benar, biasanya tidak akan memiliki masalah menemukan sumber daya untuk digunakan untuk menutupi persyaratan uang tunai. Dan menetapkan kebijakan di muka mengenai apa yang harus dilakukan dengan pemotongan tunai apa pun akan memungkinkan perusahaan untuk menangani situasi itu dengan mudah dan efektif.

***“BAIK LENDING MAUPUN PINJAMAN TIDAK BOLEH DILAKUKAN KECUALI ITU MASUK AKAL BUAT ANDA”***

## **BAB 8**

### **MERENCANAKAN ARUS TUNAI**

#### **8.1 ARUS TUNAI**

Jika perusahaan melakukan perencanaan tunai, mereka biasanya fokus pada saldo tunai sehari-hari. Meskipun konsentrasi ini membahas masalah kelangsungan hidup sehari-hari, ia tidak mempertimbangkan kebutuhan mendasar untuk mempertahankan keseimbangan yang tepat di antara sumber-sumber dan penggunaan dana tunai dalam jangka waktu yang lebih lama.

#### ***“MENGELOLA ARUS TUNAI ADALAH PROSES YANG BERKELANJUTAN”***

Sumber perusahaan (peningkatan) uang berasal dari:

- Mengurangi aset (selain uang tunai), misalnya, mengumpulkan rekening penerima, mengubah persediaan menjadi uang tunai, menjual properti yang berlebih, menanam dan peralatan
- Meningkatkan kewajiban, misalnya, menambah pinjaman pinjaman jangka pendek, pinjaman jangka panjang
- Meningkatkan ekuitas investasi tambahan, menginvestasikan laba

Penggunaan perusahaan (berkurang) hasil tunai dari:

- Meningkatkan aset (selain uang tunai), misalnya, inventaris, properti, pabrik dan peralatan; Untuk menambah pemasukan (uang tunai berkurang yang masuk sampai pelanggan membayar tagihan mereka)
- Mengurangi kewajiban, misalnya, melunasi rekening yang dapat dibayar, peminjam, kewajiban lain (pembayaran pensiun, pemotongan pajak, pajak lain)
- Mengurangi ekuitas pemegang saham, misalnya membayar dividen, repemilihan ekuitas, atau kerugian kerugian

##### **8.1.1 Merencanakan Arus Cash**

Rencana arus tunai berfokus pada memiliki sumber-sumber diharapkan di masa depan melebihi penggunaan uang tunai dan apa yang perlu dilakukan untuk mempertahankan arus tunai yang positif itu. Membandingkan hasil aktual dengan rencana tunai menyediakan dasar untuk analisis dan pengambilan keputusan yang tepat. Alat yang akan dipertimbangkan dalam proses perencanaan arus tunai mencakup:

- Persiapan
- Pemrakiraan uang tunai
- Perencanaan uang tunai
- Anggaran tunai

#### ***“MERENCANAKAN ARUS CASH = RENCANA BERTAHAN HIDUP”***

### 8.1.2 Persiapan

Untuk menetapkan efektif (yaitu, dapat digunakan dan cukup akurat) proses untuk memproyeksikan arus kas, adalah berguna untuk memeriksa sejarah arus tunai yang sebenarnya dari perusahaan. Sebuah metode yang membosankan, tapi sistematis adalah untuk meninjau secara rinci 12 bulan arus tunai aktual untuk perusahaan. Untuk setiap bulan semua sumber penerimaan tunai dan pencairan dana hendaknya dicantumkan berdasarkan rekening. Ini akan menghasilkan daftar penerimaan dan pencairan yang meningkat, beberapa di antaranya akan cukup kecil. Tetapi akan lebih mudah untuk menggabungkan item pada akhir proses daripada harus membuka item baris ke rincian yang lebih besar setelah semua data dikumpulkan.

Arus tunai yang sebenarnya hendaknya didamaikan dengan saldo tunai pada akhir setiap bulan untuk memastikan bahwa semua penerimaan dan pencairan telah dicatat. Setelah 12 bulan data telah diakumulasi, kategorinya dapat ditilangkan kaki untuk mendapatkan total untuk setiap item baris. Saat ini item yang lebih kecil dapat digabungkan menjadi satu atau lebih kategori "lain" sementara item yang lebih besar memastikan bahwa semua pengelompokan utama dari penerimaan dan pencairan telah diidentifikasi. Sekarang ada dasar untuk menetapkan proyeksi arus tunai dengan item garis detail yang tepat.

### 8.1.3 Perkiraan Cash

Rencana disiapkan untuk jangka waktu yang singkat atau jangka panjang, tetapi definisi ini lebih spesifik daripada penggunaan yang sebenarnya. Sebagai aturan umum jempol, rencana jangka pendek akan mencakup siklus pengoperasian bisnis atau hingga satu tahun. Perencanaan jangka panjang, bergantung pada sifat bisnis, dapat berlangsung selama enam bulan, dua tahun, atau bahkan 50 tahun. (bagi beberapa orang, perencanaan jangka panjang adalah memutuskan pada pukul 10 siang di mana akan dilakukan pada hari itu). Denah yang mencakup jangka waktu menengah dapat berupa jangka pendek, panjang, atau menengah, bergantung pada sebutan yang ingin diberikan si perencana. Ketika berhubungan dengan perencanaan arus kas, apa pun di luar satu tahun akan paling efektif jika dilakukan berdasarkan total modal kerja atau ketersediaan dana ketimbang sekadar saldo kas.

Perbaikan perencanaan lebih lanjut adalah untuk mempersiapkan proyeksi kasus yang terbaik, terburuk, dan kemungkinan besar. Ini akan membantu mengevaluasi berbagai kemungkinan yang masuk akal dan membuat rencana yang akan memungkinkan perusahaan tersebut bereaksi sesuai dengan itu. Ingatlah bahwa rencana selalu bisa disesuaikan berdasarkan perubahan keadaan atau hasil yang sebenarnya.

### ***“RENCANAKAN JANGKA PENDEK SECARA RINCI DAN JANGKA PANJANG SECARA UMUM”***

Kebijaksanaan konvensional menyarankan bahwa rencana tunai dilakukan secara cukup terperinci untuk jangka waktu yang relatif singkat dan dalam istilah yang lebih umum untuk periode yang lebih lama, dengan pembaruan dipersiapkan secara bergulir. Spesifik dari jenis jangka waktu yang digunakan akan bergantung pada bisnis tertentu dan kebutuhannya. Sebagai contoh, perusahaan dapat mempersiapkan rencana untuk tiga bulan secara terperinci

dan empat perempat tambahan dalam istilah yang lebih umum. Rencana tiga bulan akan digunakan untuk secara khusus mengelola ketersediaan uang tunai untuk periode itu, sementara keseimbangan rencana akan memberikan pandangan mengenai potensi masalah tempat atau peluang di masa depan yang lebih jauh dimana tindakan-tindakan yang pantas dapat disiapkan. Proses perencanaan seperti itu akan diperbarui setiap kuartal, dengan demikian selalu memberikan pandangan terperinci pada situasi tunai dalam waktu dekat. Menghindari kejutan hendaknya menjadi gol utama dalam perencanaan tunai sama seperti dalam bentuk perencanaan bisnis lainnya, dan pendekatan perencanaan rolling seperti ini membantu mencapai hasil itu.

Selain bulan demi bulan ini, biasanya diperlukan untuk melihat dengan lebih cepat berapa persisnya tagihan yang harus dibayar dalam satu atau dua minggu ke depan dan berapa banyak uang tunai yang tersedia untuk memenuhi kewajiban tersebut. Untuk itu, pemerintah harus memiliki informasi mengenai apa yang diharapkan dari penerimaan tunai untuk periode satu atau dua minggu dan pengeluaran apa yang perlu dilakukan dalam periode yang sama. Paket perangkat lunak akuntansi yang diterima secara luas menyediakan informasi terperinci mengenai persyaratan tunai dengan kerusakan periode waktu yang relevan dengan bisnis. Informasi semacam ini, bersama dengan penerimaan yang diantisipasi dari sumber penerima keuangan atau sumber lainnya, menyediakan semua yang diperlukan untuk mengevaluasi ketersediaan uang tunai untuk masa depan yang dekat.

Perencanaan uang tunai merupakan latihan yang perlu, tetapi akan terTabel sebagai tindakan yang sia-sia jika hasilnya tidak digunakan dengan cara yang relevan dan pantas. Tujuan dari setiap rencana arus tunai harus:

- *Mencoba untuk memperlancar arus tunai* Arus tunai biasanya berfluktuasi secara signifikan dari periode ke periode. Melihat ke masa depan untuk melihat ke mana problem-problem muncul juga menyediakan kesempatan untuk mengambil tindakan guna mengatasi problem-problem yang dapat timbul itu. Penerimaan mungkin dapat dipercepat atau pencairan pemilihan yang dialokasikan untuk menghaluskan kekurangan dan menghindari meminjam uang atau menunda pembayaran kepada pemasok atau pemasok penting. Dengan mengetahui tentang eksponensial keuangan, perusahaan dapat menggunakannya dengan efektif — baik untuk investasi atau sebagai cadangan untuk persyaratan di masa depan.
- *Buatlah investasi sesegera mungkin.* Uang yang terbuang adalah aset yang malas, dan kesempatan untuk memberikan uang tunai kepada perusahaan dalam rekening yang memberikan bunga akan membantu meningkatkan kembali ke perusahaan secara keseluruhan. Pandangan ke masa depan yang disediakan oleh sistem perencanaan tunai yang solid dapat memberi tahu perusahaan tentang peluang untuk melakukan investasi lebih awal daripada yang seharusnya. Investasi dolar yang lebih besar dapat menghasilkan pendapatan yang lebih besar daripada jumlah yang setara dalam potongan-potongan yang lebih kecil, dan mengetahui bahwa uang tunai akan terus dihasilkan dalam jumlah yang meningkat di masa depan mungkin memungkinkan



investasi lebih banyak dolar lebih awal. Tindakan antisipasi semacam ini tidak dapat dilakukan tanpa perencanaan tunai yang baik di tempat.

- *Tunda pinjaman selama mungkin.* Rencana arus tunai akan menunjukkan peluang potensial untuk terjadinya peminjaman. Namun, rencana itu mungkin juga memperlihatkan cara-cara untuk menutupi kekurangan itu dengan cara lain selain meminjam, atau mungkin memungkinkan perusahaan itu menunda peminjaman sampai waktu berikutnya. Ini berarti penghematan dalam pengeluaran bunga, keuntungan yang jelas bagi semua orang — kecuali, mungkin, bankir perusahaan.
- *Cari informasi lebih awal.* Keuntungan dari memiliki informasi awal sehingga mencegah kekacauan dalam berurusan dengan pengkontan uang yang tak terduga atau kerugian harus jelas bagi pengusaha mana pun yang harus memadamkan api atau dalam keadaan darurat. Antisipasi masalah adalah masalah yang setidaknya setengah diselesaikan, dan perencanaan mengantisipasi.

#### **8.1.4 Anggaran Dana Tunai**

Anggaran arus tunai adalah kegiatan yang berfokus secara khusus pada posisi tunai perusahaan. Proses penganggaran tunai yang baik adalah penting bagi bisnis untuk mengelola arus kas. Bahkan jika organisasi tidak melihat cocok untuk melakukan penganggaran laba dan rugi yang diformalkan, itu harus mempertimbangkan anggaran tunai. Ada banyak alasan mengapa anggaran pendapatan dan rugi yang biasa tidak dihasratkan:

- Manfaatnya tidak melebihi biaya yang dibutuhkan.
- Terlalu makan waktu.
- Dibutuhkan terlalu banyak pendidikan untuk manajer operasi sehingga mereka dapat berpartisipasi dalam proses itu.
- Tidak menambahkan apa pun yang berguna pada perencanaan atau kendali karena sistem lain pada tempatnya menangani proses ini dengan efektif.
- Itu terlalu mahal.
- Tidak seorang pun di perusahaan tahu bagaimana melakukannya.
- Manajer operasi terlalu sibuk dengan tanggung jawab utama mereka untuk terlibat dalam proses anggaran.

#### **“ANGGARAN DANA TUNAI ADALAH IDE TERBAIK BAHKAN JIKA ANGGARAN LABA TIDAK SIAP”**

Beberapa argumen ini pada dasarnya tidak sah, tetapi masih digunakan sebagai dalih untuk tidak membuat anggaran belanja. Tanpa mengevaluasi secara luas alasan-alasan ini, anggaran operasional, pada kenyataannya, sering tidak siap. Bahkan jika mereka tidak, anggaran tunai harus disiapkan. Hal itu dapat dilakukan oleh seorang pakar keuangan, baik dari dalam perusahaan atau dengan menggunakan orang luar. Proses penganggaran tunai tidak menuntut agar manajer operasi terlibat dalam proses lain selain memberikan masukan yang tepat mengenai pendapatan atau pengeluaran yang diantisipasi. Karena anggaran belanja uang tunai dapat ditangani terutama di dalam kantor manajer keuangan, kebanyakan

alasan untuk tidak mempersiapkan anggaran operasi tidak berlaku. Dan sifat kritis ketersediaan uang tunai mendikte bahwa beberapa bentuk rencana tunai atau anggaran disiapkan.

Bisnis umum biasanya tidak menghasilkan penjualan langsung untuk uang tunai — penjualan dilakukan sebagai imbalan atas janji konsumen untuk membayar dalam jumlah yang telah disepakati (dengan demikian menghasilkan pemasukan dalam bentuk rekening). Bisnis membeli bahan-bahan yang diperlukan (misalnya inventaris) dan biaya operasional yang sama — dengan janji untuk membayar pada waktu yang telah disepakati di masa depan (dengan demikian membuat akun yang dapat dibayar atau disalurkan). Transaksi ekonomi ini tidak langsung mempengaruhi arus tunai bisnis. Arus tunai terjadi pada saat pembayaran — baik ketika uang tunai diterima atau dicairkan. Kontrol arus tunai yang efektif harus secara jelas mengidentifikasi dan mengelola perbedaan waktu antara transaksi ekonomi dan kas. Tujuan dari konversi uang tunai adalah untuk mengkonversi kegiatan bisnis ke tunai secepat mungkin. Lakukan apa pun yang mungkin untuk memaksimalkan penjualan tunai, mengurangi periode pengumpulan, mengurangi biaya yang tidak bernilai, dan menghilangkan transaksi di mana biaya pemrosesan melebihi jumlah transaksi

Proyek anggaran arus tunai penerimaan dan pencairan dana yang diharapkan dalam perjalanan normal bisnis, memperhitungkan waktu sebenarnya yang mengalir masuk dan keluar. Proses penganggaran ini dapat dibagi menjadi komponen berikut:

- Memprakirakan penjualan
- Memproyeksikan penerimaan tunai
- Memproyeksikan saldo kas
- Mengelola keuangan keuangan dan eksekusi

### ***Memprakirakan Penjualan***

Rencana penjualan atau perkiraan adalah landasan dari anggaran arus kas. Semakin akurat perkiraan penjualan, semakin akurat pula anggaran arus kas. Perkiraan penjualan adalah kendaraan yang menentukan jumlah penjualan yang diharapkan berdasarkan periode dan, pada akhirnya, jumlah penerimaan tunai yang diharapkan dalam periode waktu berikutnya. Tingkat penjualan yang diharapkan pada periode ini juga menyediakan dasar untuk pengeluaran tunai yang diproyeksikan. Seperti halnya kasus dalam laporan pendapatan yang dianggarkan, perkiraan penjualan penting untuk persiapan anggaran arus tunai dan merupakan penentu keakuratan keseluruhan proyeksi yang sulit, namun penting. Semakin akurat perkiraan penjualan, dan semakin tinggi persentase dari perintah pelanggan, semakin akurat akan menjadi anggaran kas.

### ***Memproyeksikan Penerimaan Uang Tunai***

Sumber utama arus tunai ke dalam bisnis tidak datang langsung dari penjualan (kecuali penjualan uang tunai), tetapi dari koleksi rekening dapat diakses. Jika periode penjualan dan pengumpulan rata-rata tetap konstan dari bulan ke bulan, arus tunai akan sesuai dengan volume penjualan. Akan tetapi, kebanyakan bisnis memiliki pola penjualan dan pengumpulan yang lebih tidak menentu.

**Tabel 8.1** Proyek penerimaan tunai (\$\$ pada 000)

	AKTUAL			PROYEK					
	OKT	NOV	DES	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN
<i>Ppenjualan (Sebenarnya untuk 3 bulan pertama ; kemudian diperkirakan)</i>	196	207	203	200	250	400	500	300	200
<i>Koleksi :</i>									
<i>Penjualan tunai - 5%</i>	Aktual	Aktual	Aktual	10	12	20	25	15	10
<i>Bulan tertentu pada 10%</i>	Aktual	Aktual	Aktual	20	25	40	50	30	20
<i>Bulan sebelumnya pada 60%</i>	Aktual	Aktual	Aktual	122	120	150	240	300	180
<i>Dua bulan sebelumnya pada 15%</i>	Aktual	Aktual	Aktual	31	30	30	37	60	75
<i>Tiga bulan sebelumnya pada 10%</i>	Aktual	Aktual	Aktual	20	21	20	20	25	40
<i>Total arus tunai pada koleksi</i>	Aktual	Aktual	Aktual	203	208	260	371	430	325
<i>Penerimaan tunai lainnya</i>	Aktual	Aktual	Aktual	11	2	4	8	10	5
<i>Total arus tunai -bulan</i>	Aktual	Aktual	Aktual	214	210	264	380	440	330
<i>Total arus tunai -Cum</i>				214	424	688	1.068	1.508	1.838

Proyeksi yang efektif dan akurat dari penerimaan uang tunai memerlukan analisis yang cermat terhadap pola pengumpulan rekening yang dapat diterima untuk menentukan setepat mungkin berapa lama setelah penjualan uang tunai itu benar-benar akan diterima. Sebagai contoh, dalam Tabel 8.1, perusahaan telah menetapkan bahwa 10 persen dari penjualan setiap bulan akan diterima pada bulan itu, 60 persen pada bulan depan, 15 persen pada bulan ketiga dan 10 persen pada bulan keempat. Tentu saja, lima persen penjualan uang tunai juga

mewakili uang tunai yang diterima pada bulan penjualan. Pola pengumpulan yang sebenarnya dari perusahaan dapat ditentukan dengan meninjau penerimaan sejarah sehubungan dengan penjualan, dan pola pengumpulan menentukan model untuk menggunakan proyeksi penerimaan tunai perusahaan.

Untuk kesederhanaan, barang yang dipamerkan berikut ini menggunakan periode prakiraan enam bulan dan bukan periode yang lebih umum selama 12 bulan. Selain itu, jadwal itu diperlihatkan secara terpisah untuk memudahkan pemahaman. Pada kenyataannya, seluruh anggaran tunai kemungkinan besar adalah dokumen tunggal yang mencakup semua unsur yang diperlihatkan dalam benda-benda yang dipamerkan ini.

Mengetahui pola koleksi sejarahnya, secara total dan secara individu, juga memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan tentang penetapan harga yang berbeda. Harga yang lebih baik untuk pelanggan yang membayar tepat waktu memberi mereka imbalan atas upaya baik mereka dan membawa uang tunai ke dalam perusahaan lebih cepat. Harga yang lebih tinggi untuk pelanggan yang lambat membayar menciptakan insentif bagi mereka untuk membayar lebih cepat dan membantu perusahaan untuk memulihkan biayanya karena tidak memiliki uang tunai. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk secara efektif menegosiasikan harga dengan pelanggannya berdasarkan struktur biaya internal dan ketersediaan tunai (yaitu tidak ada faktur kertas, rekening penerima, atau kebutuhan untuk pengumpulan mengurangi biaya perusahaan). Penghematan ini berfungsi untuk keuntungan perusahaan (biaya pemrosesan yang lebih rendah) dan pelanggan (harga yang lebih rendah).

***“LEBIH BANYAK PENJUALAN DENGAN UANG TUNAI – AKAN LEBIH BANYAK UANG TUNAI YANG MASUK DAN LEBIH SEDIKIT UANG TUNAI YANG KELUAR”***

Sebuah alternatif untuk pendekatan analisis spesifik adalah memperkirakan periode pengumpulan perusahaan dalam beberapa hari, menggunakan perhitungan penjualan hari ini yang luar biasa (DSO). Menerapkan DSO untuk diproyeksikan penjualan memungkinkan estimasi rekening dapat diterima pada akhir setiap bulan dari periode anggaran. Kemudian dengan mengambil rekening awal dapat dicamin, menambahkan penjualan yang diproyeksikan dan mengurangi rekening akhir yang dapat diterima, jumlah pengumpulan untuk periode tersebut dapat ditentukan. Penyesuaian, jika diperlukan, dapat dilakukan untuk potensi akun yang tidak terkoleksi. Meskipun kurang tepat, metode ini mungkin lebih mudah diterapkan jika pola pengumpulan yang konsisten tidak terlihat.

Pengembangan jadwal penerimaan uang tunai hendaknya juga memotivasi manajemen perusahaan untuk mempertanyakan proyeksi penjualan dan pengumpulan mereka sebagai berikut:

- Apakah kita membuat penjualan yang tepat untuk pelanggan yang tepat?
- Apakah pembayaran kita terlalu longgar atau terlalu ketat?
- Apakah metode pengumpulan kita memadai untuk memastikan arus tunai maksimum?
- Apakah prosedur penagihan, rekening, dan koleksi kita terlalu mahal dan tidak efisien?

- Apakah jumlah koleksi yang cepat (pada waktu pengiriman atau pengiriman, atau dalam bulan yang sama) terlalu rendah?
- Apakah jumlah koleksi kisah yang dapat diterima yang melampaui persyaratan perusahaan (misalnya, 30 hari) terlalu tinggi?

#### *Memproyeksikan Pencairan Dana*

Pencairan dana tunai umumnya masuk ke dalam tiga kategori utama:

1. Pembayaran untuk pembelian (termasuk inventaris dan aset tetap)
2. Pembayaran untuk biaya operasi (termasuk biaya manufaktur/layanan, gaji, dan pemasaran/biaya administratif)
3. Pembayaran untuk jasa utang (amortisasi pinjaman dan bunga) dan dividen

Biasanya, bisnis dapat memproyeksikan pengeluaran di masa depan dengan keakuratan yang cukup wajar. Dengan menggunakan perkiraan penjualan sebagai titik awal, bisnis membuat komitmen pembelian dan biaya operasional untuk mendukung tingkat penjualan yang diharapkan berdasarkan periode. Pembayaran utang apa pun biasanya sudah diketahui pada waktunya. Sebuah contoh dari estimasi pengeluaran tunai berdasarkan perkiraan penjualan ditampilkan di tabel 8.2, sekali lagi menggunakan periode proyeksi enam bulan.

**Tabel 8.2** Pengeluaran tunai yang diproyeksikan (\$\$ pada 000)

	AKTUAL			PROYEK					
	OKT	NOV	DES	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN
<b>Ppenjualan (Sebenarnya untuk 3 bulan pertama ; kemudian diperkirakan)</b>	196	207	203	200	250	400	500	300	200
<b>Pengeluaran tunai :</b>									
<b>Pembelian material</b>	Aktual	Aktual	Aktual	48	60	96	120	72	48
<b>Gaji</b>	Aktual	Aktual	Aktual	37	40	49	55	43	37
<b>Pajak gaji dan keuntungan tambahan</b>	Aktual	Aktual	Aktual						
<b>Lainnya</b>	Aktual	Aktual	Aktual	2	3	4	5	4	2
<b>Pembelanjaan manufaktur</b>	Aktual	Aktual	Aktual	33	47	91	120	61	33
<b>Komisi</b>	Aktual	Aktual	Aktual	10	12	20	25	15	10
<b>Pembelanjaan SG&amp;A lainnya</b>	Aktual	Aktual	Aktual	50	63	100	125	75	50
<b>Modal peralatan</b>	Aktual	Aktual	Aktual	0	0	20	0	0	30
<b>Layanan Utang</b>				10	10	10	10	10	10
<b>Pengeluaran lainnya</b>				5	0	5	5	5	5
<b>Total pembayaran tunai -bulan</b>				195	235	395	465	285	225
<b>Total pembayaran tunai-Cum.</b>				195	430	825	1.290	1.575	1.800

Dalam contoh ini, pembelian materi mencapai 24 persen penjualan; Gaji adalah enam persen penjualan ditambah 25.000 dolar dan komisi pada lima persen penjualan; Dan perusahaan memiliki pembayaran utang bulanan yang berkelanjutan sebesar \$10.000. Pengeluaran lain didasarkan pada pengetahuan manajer keuangan tentang persyaratan tambahan tunai yang akan muncul untuk bisnis. Analisis sejarah bisnis perusahaan dapat dengan mudah dan akurat menyediakan perusahaan dengan data setara yang akan memungkinkan untuk mempersiapkan jenis ramalan yang sama ini.

**“JANGAN HANYA MERENCANAKAN, MENGANGGARKAN DAN MEMPROYEKSIKAN SAJA-  
TAPI LAKUKAN EVALUASI JUGA”**

Proyeksi pencairan dana seperti itu juga menyediakan alat untuk mempertanyakan setiap pencairan yang telah direncanakan ini. Misalnya, yang berikut mungkin dipertanyakan:

- Pembelian secara materi. Apa yang harus mereka? Apakah 24 persen penjualan terlalu tinggi atau terlalu rendah?
- Daftar gaji. Apa yang harus? Posisi mana yang memberikan hasil tambah nilai dibandingkan dengan yang dianggap tidak bernilai? Berapa banyak yang dapat dikurangi atau dihilangkan?
- Komisi penjualan. Apakah lima persen penjualan metode terbaik kompensasi? Apakah sistem ini menyediakan pelayanan pelanggan yang memadai dan memastikan membuat penjualan yang tepat ke pelanggan yang tepat?
- Dinas utang. Hasilnya digunakan untuk apa? Apakah itu penggunaan yang tepat dan perlu?
- Biaya produksi lainnya. Apa ini? Mana yang benar-benar diperlukan? Yang dapat dikurangi atau dihilangkan?
- Penjualan, biaya umum dan administratif. Yang mana yang diperlukan? Yang dapat dikurangi atau dihilangkan?

Ketika meninjau dan menganalisis pengeluaran kas, perusahaan harus ingat prinsip bahwa dolar yang tidak dibelanjakan adalah dolar yang mengalir langsung ke garis bawah — dan dolar yang diarahkan ke aliran tunai positif. Sesuai dengan itu, pengembangan dari pencairan dana yang diproyeksikan seperti itu harus mendorong manajemen perusahaan untuk mempertanyakan setiap elemen pencairan dana seperti itu

***Memproyeksikan Saldo Kas***

Langkah berikutnya dalam proses anggaran tunai adalah menghubungkan arus tunai — penerimaan dan pengeluaran gelap — untuk menentukan dampak bersih terhadap sumber daya keuangan bisnis. gambar 8.3 menunjukkan hubungan ini dan peningkatan bersih atau penurunan tunai yang diharapkan untuk setiap periode. Adalah bijaksana untuk menunjukkan arus tunai bersih baik untuk periode maupun secara kumulatif, dan untuk menunjukkan saldo tunai yang diproyeksikan pada akhir setiap periode waktu. Hal ini memberikan gambaran yang jelas bukan hanya tentang arus tunai aktual perusahaan untuk suatu periode atau periode, tetapi juga tepat ketika perusahaan mungkin dihadapkan pada masalah uang tunai yang kritis

— entah saldo tunai yang lebih rendah atau bahkan posisi tunai negatif yang akan memerlukan tindakan tambahan.

**Tabel 8.3** Proyek Saldo tunai (\$\$ pada 000)

	AKTUAL			PROYEK					
	OKT	NOV	DES	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN
Ppenjualan (Sebenarnya untuk 3 bulan pertama ; kemudian diperkirakan)	196	207	203	200	250	400	500	300	200
Proyeksi arus tunai	Aktual	Aktual	Aktual	214	210	264	380	440	330
Proyeksi pembayaran tunai	Aktual	Aktual	Aktual	195	235	395	465	285	225
Bunga bersih arus tunai- bulan	Aktual	Aktual	Aktual	19	(25)	(131)	(85)	155	105
Arus tunai bersih - kumulatif	Aktual	Aktual	Aktual	19	(6)	(137)	(222)	(67)	38
Memulai saldo tunai	Aktual	Aktual	Aktual	\$100	\$119	\$94	(\$37)	(\$122)	\$33
Saldo tunai akhir	Aktual	Aktual	100	\$119	\$94	(\$37)	(\$122)	\$33	\$138

#### *Mengelola Keuangan dan eksek*

Setiap saat, perusahaan akan memiliki cadangan uang yang dapat diukur (positif, jika semuanya berjalan dengan baik). Langkah terakhir dalam proses penganggaran tunai adalah mengaitkan posisi tunai yang ada dengan arus tunai bersih secara berkala atau arus kas. Selama arus tunai bersih tidak mengambil cadangan uang tunai di bawah beberapa stabilitas minimum keseimbangan, tidak ada alasan untuk tindakan lebih lanjut. Namun, jika arus tunai suatu periode membawa cadangan tunai di bawah minimum ini, perusahaan harus menemukan beberapa bentuk bantuan keuangan eksternal untuk mengisi kesenjangan; Atau manajemen harus menghindari kesenjangan dengan mengambil beberapa bentuk tindakan operasi seperti percepatan pengumpulan piutang (mengurangi saldo stok dengan memperlambat pembelian, atau menunda pembayaran kepada vendor (meningkatkan pembayaran rekening). Penggunaan pinjaman untuk mempertahankan saldo tunai yang diperlukan sebagaimana dianggarkan diperlihatkan dalam Tabel 8.4. Dalam contoh ini, perusahaan memulai periode dengan cadangan uang tunai us \$100.000, memiliki garis kredit

berputar sebesar us \$300.000, dan telah memutuskan bahwa itu memerlukan cadangan tunai us \$100.000 pada awal setiap periode berikutnya. Dalam hal ini, posisi arus tunai yang diharapkan juga menjadi tanda untuk menjalankan opsi operasi lainnya seperti yang dibahas di atas (yakni, mengurangi piutang, mengurangi pembelian persediaan, mengurangi pengeluaran, meningkatkan rekening yang dapat dibayar, atau bahkan menurunkan volume penjualan).

**Tabel 8.4** Proyek Saldo tunai (\$\$ pada 000)

	AKTUAL			PROYEK					
	OKT	NOV	DES	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN
Ppenjualan (Sebenarnya untuk 3 bulan pertama ; kemudian diperkirakan)	196	207	203	200	250	400	500	300	200
Tunai permulaan tanpa pinjaman	Aktual	Aktual	Aktual	\$100	\$119	\$94	\$(37)	\$(122)	\$33
Arus tunai bersih – bulan	Aktual	Aktual	Aktual	19	(25)	(131)	(85)	155	105
Ending tunai akhir tanpa peminjaman	Aktual	Aktual	Aktual	119	94	(37)	(122)	33	138
Dengan peminjaman	Aktual	Aktual	Aktual	0	6	137	222	67	0
Pengembalian tunai di akhir	Aktual	Aktual	Aktual	\$119	\$100	\$100	\$100	\$100	\$138

***“MENGURANGI VOLUME PENJUALAN DAPAT MENINGKATKNA ARUS TUNAI”***

Menurunkan volume penjualan mungkin tampak bertentangan dalam hal kerugian finansial. Akan tetapi, arus tunai biasanya meningkat, sementara, selama masa-masa kemunduran bisnis yang dilandasi oleh resesi atau penyebab lainnya. Alasannya adalah selama perlambatnya bisnis ini terus mengumpulkan piutang atas dasar tingkat kegiatan yang lebih tinggi sebelumnya, tetapi mengeluarkan uang tunai atas dasar mengantisipasi tingkat kegiatan yang lebih rendah di masa depan (dengan asumsi biaya pengeluaran yang baik). Ini menciptakan arus tunai positif. Sebaliknya, selama periode pertumbuhan terjadi sebaliknya



— perusahaan mengumpulkan berdasarkan sebelumnya, tingkat kegiatan yang lebih rendah, dan membelanjakan uang berdasarkan antisipasi tingkat kegiatan yang lebih tinggi di masa depan, sehingga menciptakan potensi kekurangan uang tunai.

Ini jelas teka-teki dapat benar-benar membingungkan manajer yang tidak memahami perbedaan antara arus tunai dan profitabilitas. Terlalu banyak manajer percaya bahwa solusi untuk semua arus tunai dan masalah profitabilitas perusahaan lebih banyak penjualan, sementara kenyataannya adalah bahwa pertumbuhan adalah kondisi yang mahal, intensif sumber daya tunai yang membutuhkan manajemen yang cermat dan perencanaan terperinci untuk memastikan kelangsungan bisnis. Lanskap ekonomi dikotori dengan mayat perusahaan yang tumbuh cepat dan menguntungkan yang tidak cukup mengelola saldo tunai mereka dan kehabisan uang untuk membayar tagihan mereka. Kurangnya uang tunai untuk membayar tagihan yang merupakan penyebab langsung dan langsung kegagalan bisnis, bukan kurangnya laba (meskipun kekurangan laba mungkin menjadi penyebab utama kurangnya uang tunai).

***“SEBUAH BISNIS YANG SEMAKIN MUDAH MENGUAP ATUA TAK TERDUGA, SEMAKIN DIPERLUKAN JUGA UNTUK MERENCANAKAN ARUS TUNAI”***

Perencanaan arus tunai bahkan lebih penting dalam pertumbuhan atau perusahaan yang stabil daripada dalam bisnis yang stabil, meskipun prakiraan di lingkungan yang tidak stabil jauh lebih sulit. Perusahaan-perusahaan teknologi tinggi yang tumbuh cepat, konstruksi, pembangunan jalan, dan bisnis sulit untuk diprediksi lainnya memiliki kesulitan besar memproyeksikan saldo tunai mereka karena ketidakstabilan atau ketidakpastian mereka. Dalam situasi seperti itu mungkin tampak pantas untuk tidak melakukan proyeksi tunai karena ketidakakuratan yang tak terhindarkan. Bahkan, itu bahkan lebih diperlukan bagi mereka untuk membuat proyeksi. Seiring waktu, proyeksi akan menjadi kurang pasti karena perusahaan menjadi lebih berpengalaman dalam melihat ke masa depannya. Tetapi bahkan dengan kesalahan-kesalahan signifikan yang tidak dapat dihindari, memiliki semacam rencana di tempat yang melihat tebakan terbaik perusahaan tentang apa yang akan terjadi akan membantu mengelola situasi tunai dengan lebih efektif. Semakin mudah menguap atau tidak terduga bisnis, semakin diperlukan untuk membuat proyeksi arus kas.

Ada keuntungan lebih lanjut dari memiliki proyeksi arus tunai yang baik seperti yang diperlihatkan di tabel sebelumnya. Proyeksi tidak hanya menunjukkan kepada calon pemberi pinjaman bahwa perusahaan berusaha untuk mengelola arus tunai secara efektif, Tetapi juga menetapkan dasar untuk jumlah kredit. Dalam contoh kami di tabel 8.4, ada persyaratan pinjaman yang menunjukkan pada bulan April \$222.000. Jika itu adalah angka maksimum dalam 12 bulan perkiraan, perusahaan secara logis dapat meminta \$250.000 baris kredit - cukup untuk menutupi bahwa hambatan maksimum ditambah bantal kecil dalam kasus kesalahan. Dengan asumsi perusahaan tersebut memiliki kredibilitas dengan bankir dan jaminan yang memadai untuk pinjaman, tampaknya cukup mungkin bahwa garis kredit \$250.000 akan disetujui.

### 8.1.5 Manfaat Perencanaan Uang Tunai

Sebagaimana telah dibahas, sumber uang harus tersedia untuk mendukung kegiatan dan rencana bisnis yang sedang berlangsung — dalam jumlah yang diperlukan, pada waktu yang tepat, dan dengan biaya yang tepat. Bisnis yang sukses telah belajar bagaimana beroperasi dalam batas-batas sumber daya tunai yang tersedia, dan anggaran tunai adalah alat yang memungkinkan mereka untuk mencapai hal ini. Beberapa manfaat dari anggaran tunai mencakup:

- Mengidentifikasi puncak - puncak dan lembah-lembah persyaratan uang tunai
- Membantu mengidentifikasi kebutuhan operasional yang terkait seperti peningkatan/penurunan dalam aset (rekening yang dapat diterima, inventaris, properti, pabrik dan peralatan) dan kewajiban (rekening yang dapat dibayar, utang, pengeluaran yang bertambah)
- Menunjukkan kebutuhan dan waktu pembayaran tunai yang penting seperti penggajian, pemasok, layanan utang, pajak, dividen, dan seterusnya
- Memperlihatkan di muka perlunya pendanaan luar, dengan demikian memberikan kesempatan untuk negosiasi yang lebih efektif
- Mengenali kapan dan berapa banyak uang yang berlebih akan tersedia untuk investasi jangka pendek yang lebih efektif
- Mengidentifikasi kebutuhan untuk pendanaan jangka panjang tambahan (misalnya, untuk peningkatan modal) dan kemampuan untuk membayar
- Memberikan informasi yang pasti mengenai jumlah uang yang diperlukan, ketika diperlukan, mengapa diperlukan, dan berapa lama
- Menunjukkan kapan operasi dapat diperluas atau harus dikontrakkan berdasarkan ketersediaan sumber daya tunai atau kekurangannya

### ***“HINDARI KEJUTAN – RENCANAKAN ARUS UANG TUNAI”***

### 8.1.6 Mengelola Saldo Uang Tunai

Bahkan ketika semua perencanaan, pemrakaraan, anggaran belanja, dan kegiatan terkait telah tercapai, ada elemen lain dari teka-teki yang harus ditangani — menentukan berapa banyak uang tunai yang ada cukup. Perusahaan ini akan memerlukan keseimbangan minimum uang tunai yang tersedia setiap saat hanya untuk dapat melewati tumpukan tagihan berikutnya untuk dibayar — baik itu gaji, pembayaran vendor, pajak, kewajiban meminjam, atau semua yang di atas. Orang yang bertanggung jawab atas pengelolaan uang tunai juga harus siap untuk menghadapi eksistensi uang tunai dalam jumlah yang berlebihan atau kekurangan uang. Bagaimana manajemen perusahaan dapat membuat keputusan ini?

### 8.1.7 Menentukan Tingkat Minimum Cadangan Uang Tunai

Berapa banyak uang tunai cukup? Ini merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan tunai karena jumlah uang tunai yang diperlukan untuk ditinggalkan di tunai untuk menangani kebutuhan kerja harus diputuskan. Menyimpan terlalu banyak uang tunai di sekitar limbah sumber yang berharga dan mengurangi jumlah

pengembalian yang dapat dihasilkan pada aset perusahaan. Terlalu sedikit uang tunai berarti bahwa tagihan tertentu tidak akan dibayar tepat waktu, dan implikasinya dapat berkisar dari menjengkelkan karena menjengkelkan sampai menghancurkan, bergantung pada apa atau siapa yang tidak dibayar. Berapa banyak uang tunai harus disimpan di tangan?

Pada dasarnya, cadangan tunai perusahaan harus cukup untuk memenuhi kebutuhan tunai harian. Dengan uang minimum itu, perusahaan harus menambah keamanan agar bisa memenuhi kebutuhan atau peluang tak terduga yang sewaktu-waktu muncul. Perusahaan ini harus menghitung rata-rata pengeluaran tunai per hari (atau mingguan) selama beberapa periode terakhir (mungkin setahun). Kemudian, berdasarkan persyaratan uniknya, perusahaan harus memperkirakan cadangan uangnya sebagai arus tunai rata-rata hari.

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam memperkirakan saldo saldo tunai yang masih berjalan. Yang pertama, tentu saja, adalah perkiraan tentang berapa banyak yang diperlukan untuk membayar tagihan sebelum uang tunai diisi oleh pembayaran berikutnya dari pelanggan. Ini membutuhkan estimasi pencairan dana dan penerimaan tunai pada basis waktu tertentu. Pembayaran, misalnya, dilepaskan pada interval waktu yang teratur dan jumlahnya relatif mudah untuk diprediksi kecuali ada fluktuasi yang tidak biasa dalam jadwal kerja. Pembayaran Vendor, tagihan barang, penggantian biaya, dan sebagainya, cenderung lebih tidak menentu. Namun, untuk membuat tekad kapan saja pencairan akan dilakukan dan seberapa besar perkiraan ini harus dirumuskan. Itu adalah tugas yang unik untuk setiap bisnis tetapi biasanya terTabel menjadi tugas yang jauh lebih sulit dalam berpikir daripada dalam melakukan.

Misalnya, jika rata-rata pengeluaran bulanan perusahaan itu adalah 300.000 dolar dan perusahaan itu bekerja atas dasar 30 hari per bulan, pengeluaran tunai per hari dapat dihitung sebesar 10.000 dolar. Jika perusahaan merasa perlu 10 hari dalam cadangan tunai, saldo tunai minimum-nya adalah \$100.000. Jika tunai jatuh di bawah tingkat itu perusahaan perlu mengambil tindakan untuk pulih, sementara jika keseimbangan naik di atas tingkat minimum dan ada indikasi kuat itu akan tinggal di sana, perusahaan memiliki kesempatan untuk berinvestasi berlebih. Keselamatan ditentukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti prediksi arus tunai masa depan (yakni, pola pengumpulan yang stabil atau tidak menentu), fleksibilitas yang tersedia dalam pengeluaran uang tunai (misalnya, kemampuan untuk menunda pembayaran sementara tanpa mengganggu hubungan pemasok), dan ketersediaan pembiayaan eksternal (yaitu, aksesibilitas pada dana pinjaman atau pembiayaan eksternal lainnya).

Faktor kedua yang perlu dipertimbangkan adalah saldo tunai yang dibutuhkan untuk menutupi biaya servisnya dari bank. Meskipun wajar atau tidak dapat diterima untuk membayar biaya ini sebagai akibat, mungkin masuk akal untuk tetap cukup di rekening perusahaan untuk mengimbangi setiap tuduhan langsung. Percakapan dengan petugas perbankan harus memberi perusahaan informasi yang diperlukan untuk mengetahui berapa banyak keseimbangan yang harus dipertahankan agar tidak dikenakan biaya untuk layanan. Hal ini mungkin kurang dari atau mendekati keseimbangan perusahaan harus

mempertahankan pula hanya untuk menjaga cukup di tangan untuk kebutuhan kerja. Dalam hal itu, biaya layanan menjadi mudah untuk dihindari.

Elemen nomor tiga dalam menentukan saldo tunai apa yang harus dipertahankan adalah tuntutan keseimbangan kompensasi yang timbul sebagai hasil dari peminjaman pengaturan dengan bank. Pengembalian saldo, tentu saja, batas minimum itu yang harus dipertahankan dalam rekening perusahaan sebagai kompensasi tambahan untuk pinjaman. Jika bank telah secara khusus dinegosiasikan ini, perusahaan tahu persis berapa banyak mereka. Jika tidak (dan menganggap ada beberapa pinjaman yang beredar), kemungkinan besar neraca yang ada dari perusahaan itu sudah cukup untuk menutupi segala persyaratan keseimbangan yang mengimbanginya, dan bank telah memilih untuk tidak menaikkan masalah tersebut. Akan meningkat jika keseimbangan perusahaan menurun terlalu rendah.

Potongan keempat dan terakhir dari kebutuhan saldo tunai teka-teki adalah sangat subjektif satu — yaitu berapa banyak "bantalan" untuk mempertahankan. Kita semua memiliki sikap yang berbeda terhadap risiko. Beberapa dari kita suka bermain tepat di tepi tebing, sementara yang lain lebih suka menjauh dari jurang. Semakin besar tingkat risiko kehabisan uang tunai yang ingin diambil perusahaan, semakin sedikit tabungan yang diperlukan untuk saldo banknya. Semakin konservatif perusahaan, semakin besar bantalnya. Beberapa eksekutif perusahaan lebih suka mempertahankan cadangan uang tunai yang cukup besar agar cukup menyediakan "asuransi tidur" agar nyaman. Yang lain lebih suka pendekatan yang lebih berisiko dari cadangan yang lebih rendah dalam pertukaran untuk potensi penghasilan yang lebih besar. Ini bukan sebuah pengamatan yang menghakimi mengenai apakah risiko tinggi atau rendah lebih baik, tetapi sekadar pernyataan bahwa keamanan risiko rendah dapat menghasilkan pendapatan yang lebih rendah, sementara potensi pendapatan yang lebih tinggi dari pendekatan risiko yang lebih tinggi akan mengakibatkan kerugian kerugian karena kehabisan uang tunai. Pilihan adalah keputusan perusahaan, dan akan bergantung pada budayanya serta kebutuhan bisnisnya.

***“KESEDIAAN UNTUK MENGAMBIL RESIKO YANG LEBIH BESAR DAPAT MENGURANGI  
JUMLAH SALDO UANG TUNAI OPERASIONAL YANG DIPERLUKAN”***

Jika perusahaan tidak memiliki akses pada uang tunai jangka pendek atau meminjam dari sumber pembiayaan eksternal dalam waktu singkat, maka harus mempertimbangkan cadangan tunai minimum yang lebih besar. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan, dalam alasan, bahwa saldo tunai yang cukup selalu tersedia untuk memenuhi persyaratan yang akan datang pada dasar yang diperlukan.

**8.1.8 Menggunakan Uang Tunai yang Berlebihan**

Dalam peristiwa bahagia kelebihan tunai yang diperkirakan, perusahaan memiliki beberapa pilihan tersedia untuk itu. Secara umum, ini termasuk dalam kategori ekspansi, investasi, pembelian, pertumbuhan, dan semacamnya. Ini adalah alternatif-alternatif yang sebagian besar dari kita ingin evaluasi karena itu adalah oportunistik, perluasan, dan progresif di alam. Namun, semenyenangkan apa pun mereka, hal itu tidak dapat dilakukan dengan

efektif tanpa perencanaan yang cermat dan penglihatan ke depan. Setiap jenis aktivitas ekspansi memiliki elemen risiko terpasang. Bahkan sesuatu yang sederhana seperti investasi sementara berupa uang tunai yang berlebihan jangka pendek mengandung risiko untuk mengikat uang tunai yang tersedia untuk kebutuhan yang berbeda. Risiko mengembang secara substansial ketika nilai panjang dan dolar dari komitmen meningkat. Ini berarti risiko tidak boleh diambil tanpa jaminan yang masuk akal bahwa hal itu masuk akal secara ekonomi bagi organisasi. Arti ekonomi mencakup gagasan memiliki cukup dana untuk dapat melaksanakan kegiatan bisnis rutin lainnya serta kebutuhan tunai dari kegiatan-kegiatan baru. Dengan demikian, kegiatan penaksir uang menjadi penting sebagai bagian dari proses untuk memberikan kepastian bahwa proyek ini, bagaimanapun, besar atau kecil, dapat dilakukan.

#### **8.1.9 Berurusan dengan Tempat Penimbunan Uang Tunai**

Kita semua dihadapkan, setidaknya sesekali, dengan prospek tidak memiliki cukup uang tunai untuk mencapai apa yang harus dilakukan atau harus dilakukan. Ini adalah peristiwa kekurangan uang tunai yang kurang bahagia, yang berarti penyusutan, penyusutan, atau konsolidasi. Kekurangan uang secara umum tidak dipandang menyenangkan, tetapi itu merupakan bagian integral dari pertumbuhan, yang merupakan proses yang mahal karena kebutuhan untuk membiayai pemasukan, inventaris, fasilitas, dan staf sebelum reconfikasi investasi ini dari penjualan kepada pelanggan.

***“BANK MUNGKIN TIDAK MAU MEMINJAMKAN UANG KEPADA MEREKA YANG SEDANG  
MEMBUTUHKAN BANTUAN PINJAMAN SEGERA”***

#### **8.2 METODE ARUS TUNAI**

Masalah yang terkait dengan kekurangan uang tunai bukanlah kekurangan itu sendiri sebagai kebutuhan untuk merencanakan bagaimana menanganinya. Bank memiliki reputasi bersedia meminjamkan uang hanya kepada mereka yang tidak membutuhkannya. Meskipun hal ini mungkin evaluasi yang dilebih-lebihkan dan bersifat sindiran terhadap para bankir, ada butiran kenyataan yang nyata dalam karakterisasi yang patut diperhatikan. Peminjaman pegawai dan bank mereka tidak ingin dibebani dengan pinjaman masalah, dan pinjaman kepada perusahaan yang tidak merencanakan secara memadai adalah masalah potensial. Kewaspadaan pada pihak bankir dalam prosedur peminjaman mereka dapat dimengerti, logis, dan bijaksana. Namun, bank membuat uang mereka dengan meminjamkan dana dengan tarif yang lebih tinggi daripada yang mereka harus membayar ke deposito untuk penggunaan dana tersebut. Tanpa pinjaman, bank tidak bisa bertahan hidup.

Bagi calon peminjam, ini berarti bahwa meminjam bukanlah pilihan yang tidak tersedia atau yang pasti. Persyaratan pinjaman harus direncanakan secermat kegiatan bisnis lainnya. Sebuah perusahaan yang mampu mengantisipasi kebutuhan dana pinjaman dapat pergi ke bank, menyajikan kasusnya untuk kebutuhan yang akan datang, dan memuaskan keinginan bankir untuk pinjaman hanya kepada mereka yang tidak (segera) membutuhkan dana. Pada saat permintaan kebutuhan saat ini tidak ada, tetapi ketika kebutuhan dana yang sebenarnya muncul di kemudian hari, pengaturan telah dibuat. Para peminjam telah merencanakan aliran

tunai untuk mengidentifikasi kebutuhan untuk meminjam, bankir melihat pelanggan yang memahami dan secara memadai rencana untuk kebutuhan perusahaan, dan kedua belah pihak mendapatkan apa yang mereka inginkan. Ini adalah jenis solusi yang menguntungkan kedua belah pihak harus mencoba untuk mencapai.

### 8.2.1 Pendekatan Anggaran Uang Tunai

Ada dua metode utama untuk mempersiapkan anggaran tunai:

1. *Metode langsung*. Estimasi penerimaan tunai dan pengeluaran
2. *Metode tidak langsung*. Menyesuaikan bentuk pendapatan bersih

### 8.2.2 Langsung: Estimasi Penerimaan dan Pencairan Dana

Dengan menggunakan metode ini, perusahaan memperkirakan penerimaan dan pencairan dana brum menurut kategori utama (yaitu e. , account collections, new,,, DLL.) untuk periode perencanaan. Misalnya, kategori utama mungkin mencakup:

- *Kwitansi tunai*
  - Penjualan uang tunai
  - Penjualan aset
  - Bunga dan deviden menerima
  - Hasil dari pinjaman
  - Hasil dari ekuitas baru
  - Penerimaan uang tunai lainnya
- Pengeluaran tunai
  - Rekening lunas
  - Biaya gaji (bersih)
  - Pembayaran gaji gaji
  - Pengeluaran layanan atau pengeluaran pemerintah
  - Pengeluaran bunga
  - Pembayaran saham
  - Pengeluaran modal
  - Sewa, royalti, dan lain-lain
  - Pajak penghasilan
  - Pengeluaran properti
  - Pengeluaran asuransi
  - Pengeluaran asuransi
  - Pengeluaran tunai
  - Pengeluaran tunai lainnya

Di bawah persyaratan pernyataan dari dewan standar akuntansi keuangan No. 95 (FASB 95) — pernyataan aliran kas, penerimaan dan pengeluaran perusahaan diperlukan untuk dikategorikan dengan aliran tunai dari (untuk) kegiatan operasi, kegiatan investasi, dan kegiatan pembiayaan. Akan tetapi, untuk pelaporan berita dan perencanaan internal, perbedaan ini mungkin berguna tetapi tidak diwajibkan.

Anggaran tunai yang dihasilkan dari penggunaan metode ini merupakan proyeksi kebutuhan tunai untuk menjalankan bisnis selama periode perencanaan berikutnya. Ini

memungkinkan manajemen untuk merencanakan kebutuhan tunai untuk periode dan mencocokkan kebutuhan itu dengan dana operasi yang dihasilkan untuk menentukan kebutuhan pendanaan dari luar. Contoh dari laporan arus tunai yang disiapkan dengan metode langsung diperlihatkan dalam tabel 8.5.

**Tabel 8.5** Kwitansi dan metode laporan arus tunai untuk tahun ini yang berakhir pada 31 desember

Arus tunai dari kegiatan operasi		
Tunai diterima dari pelanggan	\$13.850	
Tunai dibayarkan untuk supplier dan karyawan	12.000	
Dividen diterima dari afiliasi	20	
Penerimaan kepentingan	55	
Pembayaran kepentingan	220	
Pembayaran pajak penghasilan	325	
Asuransi diterima	15	
Tunai di bayarkan untuk menyelesaikan gugatan pelanggaran paten	30	
Total bersih uang tunai yang tersedia untuk operasional		\$1.365
Arus tunai dari kegiatan investasi		
Hasil penjualan fasilitas	600	
Penjualan diterima atas cacatan penjualan tanaman	150	
Pengeluaran modal	1.000	
Pembayaran untuk pembelanjaan perusahaan S, Hasil bersih pada uang tunai yang diterima	925	
Total bersih uang tunai yang tersedia untuk Investasi		1.175
Arus uang tunai dari aktivitas pembiayaan		
Total bersih uang tunai yang dipinjam dibawah perjanjian kredit	300	
Pembayaran pokok dibawah kewajiban sewa modal	125	

Diteruskan pada hutang jangka panjang	400	
Diteruskan dari keluarnya saham bersama	500	
Dividen dibayar	200	
Total bersih uang tunai yang tersedia untuk pembiayaan		875
Peningkatan bersih pada uang tunai dan ekuivalen		1.065
Uang tunai dan cash ekuivalen di awal tahun		600
Uang tunai dan cash ekuivalen diakhir tahun		\$1.665
<p>Rekonsiliasi dari pendapatan bersih ke tunai yang disediakan dengan kegiatan operasional dapat disajikan dengan efektif menggunakan format yang sama seperti arus uang tunai dari aktivitas operasional dibawah metode pelaporan pendapatan bersih arus kas/tunai yang disesuaikan (tabel 8.1)</p>		

**“UNTUK TUJUAN INTERNAL, METODE LANGSUNG SECARA UMUM LEBIH MENGUNTUNGAN”**

Metode langsung biasanya paling berguna untuk perencanaan jangka pendek (sampai satu tahun) uang tunai. Penerimaan dan pencairan diantisipasi akan dicatat tanpa memperhatikan apakah itu mewakili biaya atau transaksi neraca. Metode ini terlihat ketat pada aktivitas kas, dan karena itu paling berguna untuk melacak ketersediaan uang tunai. Untuk perencanaan tunai internal ini umumnya adalah cara yang lebih disukai untuk mempersiapkan proyeksi karena berfokus pada arus kas. Manajer yang bertanggung jawab untuk mempersiapkan proyeksi dipaksa berpikir dalam hal arus kas, yang kemungkinan besar menghasilkan proyeksi yang lebih akurat. Akan tetapi, yang lebih penting lagi, lebih mudah untuk menjelaskan kepada para manajer operasi yang tidak terlatih dalam bidang keuangan bahwa perusahaan membelanjakan uang untuk inventaris, gaji, peralatan, asuransi, pajak, dividen, pembayaran kembali pinjaman, dan sejenisnya daripada meminta mereka memahami upaya financing yang terlibat dalam metode yang tidak langsung. Berusaha untuk menjelaskan kepada seorang manajer operasi bahwa aliran tunai terdiri dari pendapatan bersih yang mana depresiasi, amortisasi, dan pengeluaran non-tunai lainnya ditambahkan dan kemudian harus disesuaikan untuk perubahan inventaris, rekening yang dapat diterima, dan rekening yang dapat dibayarkan sering kali mengakibatkan kebingungan, frustrasi, dan ketidakpercayaan. Menggunakan metode langsung dapat meringankan masalah ini.



### 8.2.3 Metode Tidak Langsung: Menyesuaikan Bentuk Pendapatan Bersih

Metode peningkatan pendapatan bersih, yang paling sering digunakan dalam laporan tahunan perusahaan dan umumnya lebih disukai oleh lembaga keuangan, memiliki keuntungan dengan merukunkan laporan pendapatan dari perkiraan arus kas. Meskipun tidak menunjukkan gambar penuh aktivitas kas, hasil akhirnya menunjukkan saldo tunai yang sebenarnya. Metode ini biasanya lebih berguna untuk tujuan jangka panjang aliran dana, tetapi kurang berguna untuk jangka pendek prakiraan tunai. Dan, seperti yang dijelaskan di atas, jauh lebih sulit bagi para manajer operasi tanpa pelatihan keuangan untuk memahami.

## 8.3 KESIMPULAN

Perencanaan arus kas, baik yang disebut sebagai peramalan, perencanaan, anggaran belanja, atau memproyeksikan, adalah bagian yang sangat penting dalam mengelola arus tunai perusahaan.

Tanpa perencanaan yang memadai, perusahaan tidak akan pernah tahu secara memadai posisi arus tunai pada saat tertentu. Dengan itu, kejutan akan berkurang dan perusahaan akan mampu merencanakan bagaimana menangani setiap hambatan atau eksekusi. Proses penganggaran uang tunai serupa dengan jenis anggaran lainnya, tetapi waktu arus tunai harus diperhitungkan. Ini memerlukan pemahaman tentang waktu penerimaan uang tunai sehubungan dengan penjualan dan waktu pencairan dana yang berhubungan dengan ketika biaya benar-benar dikenakan di bawah akuntansi berbasis dana.

Mengidentifikasi berapa banyak uang tunai yang dibutuhkan untuk tujuan operasi normal merupakan bagian dari proses seperti pengembangan prosedur untuk mengelola kekurangan atau kekurangan uang yang mungkin terjadi. Tangani ini hanya ketika itu terjadi, tentu saja, tetapi tidak akan membiarkan perusahaan memaksimalkan penggunaan sumber daya tunai. Selain itu, jika perusahaan itu menunggu sampai kehabisan uang tunai untuk mencoba dan menemukan cara-cara untuk menutupi kekurangan itu, uang itu mungkin tidak segera menemukan uang tunai itu cukup cepat untuk keluar dari kesulitan.

Perencanaan, menentukan kapan kegagalan apa pun mungkin terjadi, dan mengembangkan cara-cara untuk menutupi kelemahan itu — dengan bank atau lembaga keuangan lainnya, dengan mengamankan modal ekuitas tambahan, dengan menunda pembayaran atau sarana lain apa pun — akan memungkinkan perusahaan itu untuk membuat keputusan yang tepat dan mengambil tindakan yang sesuai sementara masih ada cukup waktu untuk menjaga dirinya jauh dari bahaya. Demikian pula, mengetahui kapan dan berapa banyak uang yang berlebihan akan tersedia memungkinkan perusahaan membuat keputusan yang cerdas dan terinformasi mengenai cara terbaik untuk memanfaatkan uang tunai yang berlebih ini. Dengan alasan, tidak boleh ada terlalu banyak waktu yang dihabiskan untuk proses perencanaan arus kas.

**“LEBIH BANYAK ARUS UANG TUNAI YANG POSITIF BERARTI LEBIH BANYAK KEBAHAGIAAN”**

## **BAB 9**

### **MENGONTROL DAN MENGANALISIS ARUS UANG TUNAI**

Analisis arus tunai lebih jarang dilakukan daripada analisis laba, analisis biaya, analisis anggaran, analisis investasi modal, dan berbagai analisis lainnya. Salah satu alasannya mungkin bahwa:

- Arus Uang tunai baru saja diterima secara relatif sebagai elemen spesifik untuk diukur dan dicatat dalam laporan keuangan dan sebagai kriteria signifikan dari keberhasilan atau kegagalan keuangan perusahaan.
- Teknik analitis untuk arus tunai belum menjadi bagian dari paket peralatan akuntansi yang distandarisasi

#### ***“KONTROL UANG TUNAI SEBELUM TERLAMBAT”***

Analisis arus tunai merujuk pada alat dan teknik yang membantu dalam memahami posisi tunai saat ini dan masa depan perusahaan. Dalam bab ini, pertama-tama kita akan melihat secara singkat pada elemen dasar dari FASB 95, pernyataan arus kas. Kemudian kita akan membahas alat analisis arus tunai berikut:

- Proyeksi arus tunai sewaktu mereka berhubungan dengan FASB 95
- Laporan arus tunai dan kontrol
- Penafsiran dan analisis arus kas

#### ***Sekilas Melihat pada FASB 95***

#### ***“FASB 95 MENETAPKAN FORMAT UNTUK DOKUMEN EKSTERNAL; PERUSAHAAN PERLU MENETAPKAN FORMAT UNTUK DOKUMEN INTERNAL.”***

Pernyataan standar akuntansi keuangan No. 95, pernyataan aliran tunai (lebih sering disebut sebagai SFAS 95 atau FASB 95) dirilis pada bulan November 1987 agar efektif untuk tahun-tahun fiskal berakhir setelah tanggal 15 Juli 1988. Ini membutuhkan presentasi dari pernyataan arus tunai bukan pernyataan perubahan dalam posisi keuangan yang sebelumnya digunakan yang berfokus pada aliran dana ketimbang pada arus kas. Meskipun bukan salah satu dari pernyataan yang lebih rumit, FASB 95 memuat sejumlah persyaratan teknis spesifik mengenai presentasi arus tunai yang perlu dipahami oleh perusahaan mana pun yang mempersiapkan paket berisi laporan keuangan yang diterima umum. Beberapa sorotan dari FASB 95 mencakup yang berikut, yang mencakup ringkasan dari tiga klasifikasi arus tunai (operasi, investasi, atau pembiayaan) yang mewakili jantung FASB:

### 9.1 TUJUAN DARI PERNYATAAN ARUS UANG TUNAI

- Untuk menyediakan informasi yang relevan mengenai penerimaan tunai dan pembayaran dari suatu usaha selama periode waktu
- Untuk membantu investor, kreditor, dan lainnya untuk menilai:
- Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan arus tunai bersih di masa depan
- Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan aliran tunai bersih di masa depan, memenuhi kewajiban, dan membayar dividen
- Kebutuhan perusahaan untuk pembiayaan eksternal
- Dampak pada posisi keuangan perusahaan baik tunai maupun non- tunai dan transaksi pembiayaan.

#### ***Fokus pada Uang tunai dan Ekuivalen Tunai***

Jelaskan perubahan selama periode uang tunai dan uang tunai lebih dari istilah ambigu sebelumnya seperti dana.

#### ***Klasifikasi Arus Uang Tunai***

1. Uang tunai mengalir dari (untuk) berinvestasi kegiatan
  - Membuat dan mengumpulkan pinjaman
  - Memperoleh dan membuang utang atau instrumen ekuitas
  - Memperoleh dan membuang properti, pabrik dan peralatan dan aset produktif lainnya (tidak termasuk inventaris)
2. Arus Uang tunai dari (untuk) kegiatan pembiayaan
  - Mendapatkan sumber daya dari pemilik dan menyediakan bagi mereka pengembalian dan investasi mereka (hasil dari mengeluarkan instrumen ekuitas, obligasi, hipotek, atau pinjaman lainnya; Membayar dividen atau distribusi lain kepada pemilik)
  - Meminjam uang dan membayar kembali jumlah pokok yang dipinjam
  - Memperoleh dan membayar sumber-sumber lain yang diperoleh dari kreditor untuk kredit jangka panjang
3. Uang tunai mengalir dari (untuk) kegiatan pengoperasian
  - Semua transaksi yang tidak didefinisikan sebagai investasi atau kegiatan pembiayaan
  - Secara umum melibatkan produksi dan pengiriman barang dan penyediaan jasa
  - Dampak tunai dari transaksi dan peristiwa yang masuk ke dalam penentuan pendapatan bersih (termasuk pajak, bunga atas pinjaman, kontribusi, pengembalian, dan lain-lain.)

#### ***Isi dan Bentuk dari Pernyataan Arus Uang Tunai***

Isi dan bentuk dari pernyataan arus uang tunai harus selaras dengan yang berikut ini :

- Laporan harus merekonsiliasi perihal awal dan akhir tunai dan uang tunai.
- Metode langsung memperlihatkan kelas-kelas besar berupa penerimaan uang tunai dan pembayaran tunai kotor (yakni, , uang tunai yang dikumpulkan dari pelanggan, yang dibayarkan kepada karyawan dan pemasok lainnya barang dan jasa, bunga dan dividen yang diterima, bunga yang dibayar, pajak dibayar, dan lain-lain.).

- Jika metode langsung digunakan, rekonsiliasi pendapatan bersih ke arus tunai dari kegiatan operasi harus disediakan dalam jadwal terpisah
- Metode tidak langsung menyesuaikan pendapatan bersih untuk menyelaraskan diri dengan arus tunai bersih dari kegiatan operasional dengan menghapus transaksi non-tunai yang termasuk dalam pendapatan bersih (yakni. Penurunan nilai, pengurangan pajak, penurunan pajak, perubahan modal kerja, dan lain-lain.)
- Aliran masuk dan keluar dari kegiatan investasi dan pembiayaan harus dilaporkan secara terpisah
- Arus tunai per bagian tidak dilaporkan dalam laporan keuangan.

## 9.2 METODOLOGI ARUS TUNAI

Seerti yang telah kita perhatikan sebelumnya dalam bab 8, perencanaan arus tunai pada dasarnya tidak berbeda dengan perencanaan untuk penjualan, pengeluaran, laba, investasi modal, atau komponen keuangan lainnya dalam bisnis. Ini membutuhkan pemahaman yang baik tentang bisnis dan pengetahuan rinci tentang waktu peristiwa seperti:

- Penjualan uang tunai
- Pencairan dana
- Pembayaran rekening tunai
  - Pembayaran pada rekening prabayar
  - Pembayaran pada obligasi gaji

### ***“PROYEKSI ARUS UANG TUNAI HARUS BEROPERASI DARIPADA DOKUMEN AKUNTANSI”***

Selain itu, kewajiban berkala seperti pembayaran kembali, pencairan pajak, penetapan pajak properti dan pembayaran asuransi, pembelian peralatan atau pembangunan, pengembangan produk baru, atau rencana untuk usaha baru, harus dipertimbangkan

Diperlukan juga untuk menentukan frekuensi prakiraan arus tunai dan metode perencanaan arus tunai yang dapat digunakan untuk pengreplikasi laporan perencanaan di masa depan, untuk mengendalikan arus tunai yang sebenarnya terjadi, dan untuk mendokumentasikan perhitungan dan asumsi yang digunakan dalam persiapan proyeksi. Frekuensi persiapan (yaitu, triwulanan, bulanan, mingguan) didasarkan pada kebutuhan spesifik organisasi. Jika perusahaan memiliki arus tunai yang stabil dan dapat diandalkan tanpa masalah kas, itu dapat mempersiapkan prakiraan dan laporan hanya secara kuartalan. Namun, sebagian besar organisasi mempersiapkan setidaknya proyeksi dan laporan bulanan. Semakin besar ketidakstabilan arus kas, semakin sering harus persiapan proyeksi dan laporan.

Ini mungkin juga diperlukan di saat-saat untuk mempersiapkan proyeksi tidak resmi setiap minggu atau setiap hari, terutama jika perusahaan menekan saldo tunai pada level minimum atau mengalami masalah arus kas. Perencanaan tunai operasi mingguan memungkinkan perusahaan untuk melakukan pembayaran ekstra (atau menginvestasikan uang tunai yang berlebihan) jika menerima lebih banyak uang tunai daripada yang diharapkan dan menahan pembayaran jika penerimaan tertinggal atau pengeluaran melebihi harapan.

Bahkan perusahaan dengan aliran tunai positif keseluruhan yang baik mungkin ingin merencanakan mingguan sebagai tambahan untuk proyeksi jangka panjangnya dalam kasus crunches atau windfalls tunai jangka pendek yang akan terjadi dari waktu ke waktu.

Dalam mengembangkan proyeksi arus kas, perusahaan hendaknya mengidentifikasi dan mempersiapkan format bagi barang arus tunai utama untuk direkam dan dilacak. Format dapat mengikuti garis besar dasar persyaratan arus tunai di bawah FASB 95, tetapi dapat disesuaikan dengan persyaratan perusahaan individu jika pantas. Rencana arus tunai biasanya adalah dokumen internal dan karenanya tidak harus mematuhi standar FASB 95. Format pratama yang akan digunakan secara internal adalah metode pencatatan dan pencairan (langsung) yang sebelumnya diilustrasikan dalam tabel 8.5 (yang menggunakan contoh yang diilustrasikan dalam FASB 95) atau variasi darinya. Metode itu memiliki aliran tunai yang lebih fokus sehingga meningkatkan kegunaan operasional. Pembentuk pendapatan bersih yang disesuaikan (tidak langsung) yang ditampilkan di Tabel 8.6 juga dapat diterima, meskipun sulit untuk dipahami oleh manajer non-keuangan.

#### ***Proyeksi Arus Tunai: Metodologi***

Metode pemasukan bersih yang disesuaikan secara umum digunakan oleh dan memuaskan tuntutan lembaga keuangan, dan memiliki keuntungan dari arus tunai langsung ke laporan keuangan perusahaan. Untuk tujuan laporan keuangan historis, dengan menggunakan metode penerimaan dan pencairan pencairan mengharuskan adanya rekonsiliasi dari pendapatan bersih perusahaan dengan aliran tunai yang beroperasi siap pada jadwal terpisah. Karena ini berarti bahwa menggunakan metode langsung menuntut segala sesuatu yang sudah diperlukan oleh metode tidak langsung dan juga informasi tambahan, biasanya lebih mudah bagi perusahaan untuk menggunakan metode tidak langsung untuk presentasi keuangan.

#### ***“BAGI MANAJER OPERASIONAL, METODE LANGSUNG LEBIH MUDAH DIFAHAMI”***

Akan tetapi, untuk tujuan manajemen internal, metode langsung biasanya menyediakan format yang lebih efektif dan mudah dipahami bagi perusahaan. Ini berfokus pada sumber-sumber langsung dan penggunaan uang tunai dan dengan demikian lebih umum berguna untuk tujuan perencanaan, kontrol, dan manajemen internal. Untuk perencanaan perusahaan mungkin ingin membuka format untuk memungkinkan presentasi informasi yang lebih terperinci. Contoh format yang lebih terperinci diperlihatkan dalam tabel 9.1 untuk metode penerimaan dan pencairan (Direct). Format perencanaan memperlihatkan proyeksi bulanan dengan pengelompokan yang kemungkinan besar berguna untuk persyaratan operasional organisasi manufaktur, pengendalian, dan pelaporan. A layanan, layanan keuangan, ritel, atau format organisasi yang tidak mencari laba harus disesuaikan untuk memenuhi persyaratan khusus, tetapi struktur keseluruhan kemungkinan besar akan serupa. Deskriptornya akan berbeda

**Tabel 9.1** Jenis perusahaan manufaktur : Penerimaan dan pengeluaran arus uang tunai menggunakan metode perkiraan

	Bulan 1	Bulan 2	....	Bulan n	TOTAL
<b>ARUS UANG TUNAI DARI AKTIVITAS OPERASIONAL</b>					
Penerimaan uang tunai dari aktivitas operasional					
Penjualan Tunai	\$100	\$100			
Koleksi rekening penerimaan	1.200	1.250			
Kwitasni penerimaan lainnya	5	5			
Penerimaan total dari aktivitas operasional	1.305	1.355			
Pencairan dana dari kegiatan operasional					
Pembelanjaan material	450	470			
Gaji mingguan	125	155			
Daftar gaji mingguan	100	100			
Gaji bulanan	150	150			
Gaji spesial -liburan/libur/bonus	0	0			
Pajak gaji/asuransi/ dan tunjangan	55	60			
Biaya manufaktur	60	65			
Penjualan manufaktur	35	50			
Biaya administrasi	45	45			
Kewajiban bunga	15	15			
Pajak properti/asuransi	50	0			
Pajak penghasilan	0	65			
Perubahan pada rekening pembayaran	0	0			
Pengurangan operasional lainnya	25	25			
Total pengurangan pada operasional	1.110	1.200			
<b>ARUS UANG TUNAI BERSIH DARI AKTIVITAS OPERASIONAL</b>	<b>195</b>	<b>155</b>			
<b>ARUS UANG TUNAI DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>					
Penerimaan tunai dari aktivitas investasi					
Tanda terima bunga/investasi					
Uang tunai dari penjualan aset	10				
Penerimaan lainnya dari aktivitas investasi					
Total penerimaan dari aktivitas investasi	10	0			

Pencairan dana dari aktivitas investasi		
Pembelian aset tetap	(150)	(25)
Pembelian investasi lainnya	(5)	(5)
Pencairan total dari aktivitas investasi	(155)	(30)
ARUS BERSIH UANG TUNAI DARI (UNTUK) AKTIVITAS INVESTASI	(145)	(30)
ARUS UANG TUNAI DARI AKTIVITAS FINANSIAL		
Penerimaan uang tunai dari aktivitas finansial		
Tanda terima pinjaman		
Tanda terima lainnya dari aktivitas finansial		
Total penerimaan dari aktifitas finansial	0	
Pencairan dana dari aktivitas finansial		
Pembayaran ulang hutang	(10)	(10)
Pembayaran deviden	(55)	0
Pencairan lainnya dari aktivitas finansial		2(5)
Pencairan total dari aktivitas finansial	(65)	(35)
ARUS BERSIH UANG TUNAI DARI (UNTUK) AKTIVITAS FINANSIAL	(65)	(35)
ARUS UANG TUNAI BERSIH - Bulan ini	15()	90
ARUS UANG TUNAI BERSIH - Kumulatif	(15)	75
Uang tunai yang tersedia - saldo awal	1.655	1.650
SALDO AKHIR UANG TUNAI	\$1.650	\$1.740

Terlepas dari kebutuhan untuk setiap perusahaan untuk mengadopsi formats sendiri, perlu ada kesadaran akan alasan untuk item baris tertentu pada tanda terima dan metode pemerentasan perambahan seperti yang diperlihatkan dalam Tabel 9.1. Misalnya, perhatikan bahwa proyeksi penggajian untuk mingguan, mingguan, dan bulan penggajian khusus diperlihatkan secara terpisah. Hal ini karena prosedur akuntansi accrual dapat menyesuaikan periode gaji yang berbeda dengan jumlah bulanan, tetapi untuk tujuan arus tunai diperlukan untuk mengetahui dengan tepat jangka waktu berapa uang tunai diperlukan untuk memenuhi

*Manajemen Cash Flow (Dr. Agus Wibowo)*

gaji tertentu. Berbulan-bulan dengan periode gaji tambahan (tiga mingguan atau lima mingguan penggajian) dapat menyebabkan kesulitan arus tunai jika mereka tidak diperhitungkan. Memisahkan mereka membuat proyeksi lebih mudah dan lebih akurat.

Perhatikan juga bahwa "perubahan dalam rekening yang dapat dibayar" angka menyesuaikan untuk perbedaan waktu akibat dari membayar pemasok di kemudian hari daripada penurunan kewajiban. Jika perusahaan itu memiliki jurnal pembelian yang mencatat semua komitmen yang diwajibkan dalam waktu sebulan, ini merupakan dasar yang logis untuk persyaratan arus tunai bagi benda-benda tersebut terlepas dari fakta bahwa mereka tidak akan dibayar sampai beberapa waktu kemudian. Untuk perencanaan dan kontrol tujuan perusahaan ingin tahu kapan penyebab arus tunai telah terjadi. Fakta bahwa pengeluaran bulan lalu dibayar untuk bulan ini dan pengeluaran bulan ini yang dibayarkan bulan depan paling mudah ditangani dengan menghitung dan mencatat jumlah perubahan dalam rekening yang dapat dibayarkan. Untuk tujuan perencanaan, sering kali masuk akal untuk memproyeksikan perubahan nol dalam rekening yang dibayarkan dengan asumsi bahwa rekening pipa yang dibayar akan cukup konstan dari waktu ke waktu, dan mencoba untuk memproyeksikan perubahan bulanan menjadi spekulasi murni.

Kategori "lain" yang muncul di sepanjang contoh yang ditunjukkan dalam tabel 9.1 dimaksudkan untuk membuat perusahaan memikirkan tentang kategori signifikan lainnya dalam penerimaan arus tunai atau penguraian yang mungkin terjadi. Ini akan bervariasi dari perusahaan ke perusahaan, tetapi operasi harus ditinjau secara cermat untuk mengidentifikasi secara akurat dan memberikan laporan untuk persyaratan khusus, atau proyeksi uang tunai mungkin benar-benar salah. Selain itu berguna untuk mencakup kategori umum miscellaneous untuk mencakup semua benda kecil arus tunai yang tidak membenarkan garis terpisah pada laporan arus tunai tetapi merupakan jumlah yang secara total harus direkam. Sebuah tinjauan tentang tahun arus tunai aktual sejarah biasanya semua yang diperlukan untuk menentukan jumlah yang tepat untuk item ini tangkap - semua.

Contoh lain dari proyeksi arus tunai menunjukkan perkiraan arus tunai selama 12 bulan yang telah selesai diperlihatkan dalam tabel 9.2. Meskipun format khusus ini tidak memenuhi standar FASB 95 (terutama karena tidak ada pemisahan kegiatan operasi, investasi, dan pembiayaan), ini mencantumkan sumber-sumber dan persyaratan yang penting untuk dana bagi organisasi tertentu ini. Adaptasi jenis ini untuk memenuhi persyaratan spesifik dari perusahaan yang akan membuat proyeksi arus tunai bermakna dan berguna bagi perusahaan.

***“PROYEKSI ARUS UANG TUNAI HANYA SEBAGUS ASUMSI DASAR”***

**Tabel 9.2A** Contoh prediksi arus uang tunai pada perusahaan -Oktober 20xx sampai  
September 20xy

	20XX			20XX									
	Oct	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Total
# Gaji mingguan	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	53
<b>PREDIKSI PENJUALAN BERSIH</b>	550	560	560	490	520	550	550	560	570	580	550	590	6.630



Akhir A/Rec. Balance	915	925	930	875	840	890	915	925	940	955	940	950	950
<b>KWITANSI UANG TUNAI</b>													
Catatan koleksi	520	550	555	545	555	500	525	550	555	565	565	580	6.565
Tabel terima lainnya	120	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	230
Total penerimaan uang tunai	640	560	565	555	565	510	535	560	565	575	575	590	6.795
<b>PENGURANGAN UANG TUNAI</b>													
Subsid pembalajaan inventaris #A	59	60	62	55	58	58	58	58	58	58	58	58	700
Pembelajaan intaris lainnya	95	95	75	90	95	95	95	100	100	95	105	100	1.140
Gaji pabrik	218	175	218	175	180	225	180	180	225	180	185	231	2.374
Gaji liburan	52	41	52	42	42	53	44	44	55	44	44	55	564
Bonus gaji				65					110				
Deposito FICA	21	17	21	22	17	21	17	17	30	17	17	22	238
Pekerja premium perusahaan/Bukan karyawan biasa	15			12			20			15			62
Premi asuransi/jaminan kesehatan/disabilitas/asuransi hidup	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	117
Pengeluaran pabrik	35	32	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	397
Pengeluaran administratif	30	28	29	28	28	28	28	28	28	28	28	28	339
Pajak properti/asuransi	9		15	9			10		27	10			80
Aset tetap			17		22		5		5		5		54
Pajak penghasilan				55			70		50			50	225
Subsidi uang muka #B	25		25		20		20		15		15		120
Lainnya	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Total pengurangan uang tunai	573	461	561	600	510	528	595	475	751	495	505	591	6.645
<b>ARUS UANG TUNAI</b>	67	99	4	-45	55	-18	-60	85	-	80	70	-1	150
									186				
Pinjaman pokok			115			15			15			15	60
Bunga Pinjaman			5			5			5			4	19
Total	0	0	20	0	0	20	0	0	20	0	0	19	79
<b>TOTAL ARUS UANG TUNAI - Bulan</b>	67	99	16	-45	55	38	60	85	-	80	70	-20	71
									206				
<b>TOTAL ARUS UANG TUNAI - Kumulatif</b>	67	166	150	105	160	122	62	147	-59	21	91	71	
UANG TUNAI TERSEDIA													

Pengecekan awal - perbandingan	127	144	118	102	107	112	74	114	99	93	98	93	127
Perbandingan Akhir transfer kepada (dari)	144	118	102	107	112	74	114	99	93	98	93	73	73
Rekening penerimaan	50	125		-50	50		-100	100	-200	75	75		125
Perbandingan awal	150	200	325	325	275	325	325	225	325	125	200	275	150
Perbandingan Akhir	200	325	325	275	325	325	225	325	125	200	275	275	275
<b>TOTAL AKHIR UANG TUNAI</b>	<b>344</b>	<b>443</b>	<b>427</b>	<b>382</b>	<b>437</b>	<b>399</b>	<b>339</b>	<b>424</b>	<b>218</b>	<b>298</b>	<b>368</b>	<b>348</b>	<b>348</b>

Bagian kedua dari tabel 9.2 adalah daftar asumsi yang digunakan untuk mengembangkan garis item dari ramalan. Di mana pun ada referensi untuk memperkirakan atau mendukung jadwal, ini biasanya akan menjadi bagian dari paket perkiraan arus kas. Kenali juga bahwa asumsi yang tercantum dalam tabel ini hanya berlaku pada proyeksi yang berbeda ini. Semua asumsi yang disiapkan perusahaan akan, tentu saja, harus diterapkan pada perkiraan tersebut. Persiapan asumsi adalah ide yang baik untuk setiap hal baris dalam proyeksi apapun. Ada dua alasan dasar untuk ini:

1. Jika seseorang meminta dasar untuk angka dalam proyeksi, asumsi akan siap memasok informasi itu.
2. Dalam mempersiapkan proyeksi berikutnya, memiliki dasar untuk penghitungan sebelumnya membuat persiapan proyeksi baru jauh lebih sederhana. Alih-alih harus menemukan kembali metodologi proyeksi, perusahaan hanya perlu melihat pada metode perhitungan sebelumnya dari item baris mana pun, memeriksanya untuk memastikan bahwa hal itu masih masuk akal, dan menerapkan proses yang sama untuk perkiraan baru. Jika ada cara yang lebih baik untuk mempersiapkan penghitungan, yang harus dilakukan dan penyesuaian yang dibuat untuk asumsi untuk putaran berikutnya.

**Tabel 9.2B** Asumsi perkiraan arus uang tunai oktober 20xx hingga september 200xy

PENJUALAN - Prakiraan dengan bulan sebelumnya berdasarkan jadwal pengiriman/backlog
CATATAN KOLEKSI - dihitung untuk menjaga periode pengumpulan dibawah 50 hari
TANDA TERIMA LAINNYA - termasuk pengembalian pajak bulan oktober; bulan lainnya adalah penerimaan nominal
PEMBELIAN - estimasi berdasarkan data historikal
PEKERJA PABRIK <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oktober sampai januari - 5.600 jam/minggu x 7.80/jam x #gaji mingguan,</li> <li>- Februari hingga juli - 5.000 jam/minggu x 8.05 jam x Gaji mingguan,</li> <li>- Agustus hingga september - 5.600 jam/minggu x 8.25/jam x gaji mingguan</li> </ul>

GAJI
- Oktober hingga desember - \$10.300/minggu x #gaji mingguan, - Januari hingga maret \$10.500/minggu x #gaji mingguan, - April hingga september - \$10.900/minggu x #gaji mingguan
BONUS/LIBURAN - estimasi
FICA - 7.65% dari gaji
BUKAN KARYAWAN - oktober - \$15.000; januari - \$12.000; April - \$20.000; Juli -\$15.000; - dan estimasi selanjutnya
KARYAWAN PERUSAHAAN - oktober hingga november dan januari hingga september @\$2.000/bulan; desember @0
KESEHATAN, ASURANSI PREMIUM - estimasi
BIAYA ADMINISTRASI - perkiraan berdasarkan data historikal
PAJAK PROPERTI/ASURANSI - perjadwal premi dan per tanggal pajak
ASET TETAP - pengeluaran yang diketahui dan estimasi
PAJAK GAJI - per kalkulator pajak yang terpisah
SUBSIDI #B - estimasi
LAINNYA - kontingensi
PINJAMAN - per jadwal pembayaran

### 9.3 KONTROL DAN PELAPORAN ARUS TUNAI

Setelah sistem perencanaan arus tunai yang relevan dan efektif telah dikembangkan, pelaporan arus tunai yang sebenarnya hendaknya mengikuti secara alami. Hasil yang sebenarnya datang dari sistem akuntansi. Tidak ada sihir atau kesulitan tertentu dalam proses ini. Ini hanyalah soal mencatat arus tunai aktual, meringkasnya dalam bentuk yang konsisten dengan sistem perencanaan, dan melaporkannya sesuai dengan itu. Format yang sama harus digunakan untuk melaporkan arus tunai aktual sebagaimana yang digunakan untuk proyeksi sehingga perbandingan yang tepat dari proyeksi aktual dapat dilakukan. Laporan-laporan aktual ini hendaknya dipersiapkan setidaknya sesering proyek — dalam beberapa kasus lebih sering.

#### **Laporan Arus Tas**

Meskipun tidak selalu perlu untuk secara resmi membandingkan angka aktual mingguan dengan rencana, laporan bulanan dari arus tunai aktual diinginkan. Jika proyeksi dibuat secara kuartalan, hasil aktual bulanan dapat dibandingkan dengan sepertiga dari proyeksinya untuk memperoleh gagasan tentang keakuratan proyeksinya. Jika proyeksi dibuat setiap bulan, arus tunai yang sebenarnya, tentu saja, dapat dibandingkan secara langsung. Either way, perbandingan harus mencakup perhitungan perbedaan antara proyeksi dan aktual, dan perbedaan yang signifikan perlu diselidiki dan dijelaskan. Pada titik ini akan terlambat untuk melakukan apa pun tentang perbedaan yang sudah terjadi, tetapi memahami mengapa dan bagaimana itu terjadi dapat berguna dalam meningkatkan proyeksi masa depan dan membawa praktik yang tidak dapat diterima di bawah kendali.

**“KONTROL ARUS TUNAI :**

- 1. TETAPKAN STANDAR**
- 2. MENGUKUR KINERJA**
- 3. EVALUASI KINERJA**
- 4. REAKSI CEPAT**

***Kontrol Arus Tunai***

Proses kontrol terdiri dari kegiatan-kegiatan dasar berikut:

- Menetapkan harapan atau standar
- Mengukur kinerja aktual
- Mengevaluasi kinerja itu
- Mengambil tindakan korektif atau tindakan pantas lainnya yang diperlukan.

Keempat unsur ini adalah umum untuk semua kegiatan kontrol dan dapat secara sah diterapkan pada profit, produksi keluaran, kualitas, penolakan, layanan pelanggan, evaluasi personil, atau arus kas. Harapan arus tunai atau standar kinerja yang berasal dari proses perencanaan arus kas. Seperti halnya dalam kegiatan anggaran belanja/perencanaan, hasil dari upaya perencanaan mewakili target yang hasil aktual harus diukur.

Pengukuran kinerja yang sebenarnya ditangani oleh laporan arus tunai aktual seperti yang dibahas sebelumnya. Evaluasi memberikan kesempatan bagi kreativitas dan fleksibilitas bagi manajer keuangan. Langkah-langkah untuk mengevaluasi arus tunai bukanlah sebagai standar atau yang didefinisikan secara tepat sebagai langkah-langkah kinerja keuangan lainnya. Analisis varians pusat biaya, kembali pada standar investasi, dan langkah-langkah evaluasi keuntungan yang terkait sangat dikembangkan dan umumnya diterima oleh sebagian besar analis keuangan. Langkah-langkah arus tunai lebih sedikit, yang membuat lebih sedikit peta jalan untuk diikuti, tetapi memungkinkan tingkat kebebasan yang lebih besar bagi analis untuk menjadi kreatif dan mengembangkan teknik evaluasi yang baru dan langsung relevan.

Tes utama, bagaimanapun, dan aspek yang paling penting dari seluruh proses kontrol adalah tindakan tindak lanjut yang diambil oleh organisasi untuk memperbaiki masalah atau meniru keberhasilan. Arus tunai yang sebenarnya menyediakan dasar untuk membuat keputusan mengenai apa yang hendaknya dilakukan selanjutnya. Setiap perbedaan signifikan dari rencana, apakah atas atau di bawah, perlu diselidiki sehingga perusahaan dapat belajar seakurat mungkin hanya apa yang telah menyebabkan perbedaan.

**“MENGENDALIKAN ARUS TUNAI MEMERLUKAN TINDAK LANJUT YANG TAK KENAL LELAH”**

Jika tunai ternyata singkat, mungkin dibutuhkan tindakan cepat untuk mempertahankan likuiditas perusahaan. Pada tindakan darurat yang ekstrim seperti penghentian segera pembelian diskresioner, penundaan pembayaran besar kepada pedagang, perhatian yang panik terhadap pengumpulan, pinjaman putus asa, atau tindakan terkait lainnya untuk seketika meningkatkan aliran dan/atau pasokan uang tunai mungkin diperlukan. Dalam keadaan yang lebih tidak parah lagi ketika perusahaan memiliki cadangan uang tunai

yang memadai untuk melewati hambatan kas, mungkin hanya perlu untuk memperbaiki masalah apa pun yang diidentifikasi agar mereka tidak terjadi lagi atau untuk belajar dari keadaan dan melakukan pekerjaan perencanaan yang lebih baik untuk siklus berikutnya. Terlepas dari hasil atau penyebabnya, sistem manajemen keuangan yang baik menuntut pemantauan dan kontrol yang konsisten, terus-menerus, dan terus-menerus. Contoh kontrol lembar yang dapat digunakan atau disesuaikan oleh sebuah perusahaan untuk pengelolaan arus tunai sendiri diperlihatkan dalam tabel 9.5 sampai 9.10 sebagai berikut:

- Tabel 9.5. Ringkasan kegiatan harian yang menunjukkan potongan yang membentuk uang tunai dan saldo saldo. Ini berguna sebagai kontrol harian atas saldo tunai dan untuk membandingkan kegiatan nyata dengan rencana yang dibuat untuk bulan itu.
- Tabel 9.6. Catatan harian: koleksi dapat dicatat yang menunjukkan koleksi dapat dicentang dalam bentuk usia sehingga perusahaan dapat melihat apakah saldo yang lama telah dilunasi.
- Tabel 9.7A. Rincian penerimaan uang tunai menunjukkan ringkasan tanda terima untuk bulan penuh. Bermanfaat untuk membantu mengidentifikasi sumber penerimaan signifikan apa pun selain koleksi piutang.
- Tabel 9.7B. Ringkasan pengeluaran tunai harian menunjukkan pencairan per hari dan berdasarkan kategori utama
- Tabel 9.8. tunai rincian pengeluaran, yang meringkas pencairan untuk bulan secara total. Ini berguna untuk memperkirakan masa depan pencairan dana.
- Tabel 9.9. Lembar tunai harian adalah sumber lembar untuk memasukkan informasi tentang penerimaan tunai dan pencairan setiap hari.
- Tabel 9.10. Ikhtisar faktur harian mengikuti faktur yang dikeluarkan selama bulan itu. Ini berguna untuk menentukan apakah penjualan akan memenuhi rencana sepanjang bulan. Jumlah faktur harian juga digunakan untuk menjaga saldo rekening tetap seimbang sampai saat ini.
- Tabel 9.10. Lembar perencanaan tunai mingguan memperlihatkan format sederhana yang dapat digunakan untuk perencanaan tunai mingguan jangka pendek. Ini dapat digunakan untuk menunjukkan sumber penerimaan dan persyaratan tunai utama yang diantisipasi untuk minggu ini. Itu paling siap di awal minggu ketika pembukaan saldo tunai diketahui. Ini menunjukkan apakah uang tunai yang cukup akan tersedia untuk memenuhi kewajiban minggu. Jumlah kontingensi (\$25.000 dalam contoh ini) dimaksudkan untuk memungkinkan pembayaran yang mungkin muncul secara tak terduga. Format ini memungkinkan sejumlah aktual untuk dimasukkan sebagai alat untuk memastikan bahwa proses memproyeksikan cukup akurat.

**Tabel 9.5** Contoh detail Tanda terima uang tunai perusahaan - september 20xx

	Bukti penerimaan	Total
Catatan Koleksi	\$518.819.97	\$518.819.97
Kwitansi lainnya		

Diskon tunai	(1.195.65)	
Bunga pada penghasilan	1.658.69	
Pendapatan sewa	1.685.00	
Penerimaan lain	<u>93.663.08</u>	
Subtotal penerimaan lainnya		95.811.12
Hasil pinjaman		
Investasi tunai/tabungan		100.000
<b>TOTAL BUKTI TERIMA UANG TUNAI</b>		<b>\$714.631.09</b>

**Tabel 9.6** *The Example Company Daily Activity Summary-September 20xx (Continued)*

Date	A/Rec Collections	Other Receipts	Total Receipts	Total Disbursed	Cash Balance	Net Invoicing	A/Rec Balance
9/22/xx	80,313.31	9.90	80,323.21	0.00	254,035.88	20,170.12	803,041.21
9/23/xx	15,507.14	-98.70	15,408.44	40,938.34	228,505.98	53,875.67	841,409.74
9/24/xx	22,714.28	-114.40	22,599.88	64,101.92	187,003.94	17,800.22	836,495.68
9/25/xx	0.00	14.78	14.78	17,778.83	169,239.89	28,302.70	864,798.38
9/26/xx	1,420.00		1,420.00	612.24		25,400.00	
Cumulative	472,712.51	195,979.02	668,691.53	645,317.91	170,047.65	505,970.44	888,778.38
9/29/xx	28,214.72	-153.00	28,061.72	14,496.43	183,612.94	15,778.92	876,342.58
9/30/xx	17,892.74	-14.90	17,877.84	50,494.59		26,967.86	
Cumulative	518,819.97	195,811.12	714,631.09	710,308.93	150,996.19	548,717.22	885,417.70
<b>Adjustments</b>							
Sept. 20xx	518,819.97	195,811.12	714,631.09	710,308.93	150,996.19	548,717.22	885,417.70

Date	Total Collections	0-30 days Aug/Sep	30-60 Jul	60-90 Jun	>90 Prior	Discounts Taken
9/2/xx	97,388.17	7,519.80	5,842.52	50,364.15	33,661.70	-74.52
9/3/xx	24,336.92	22,640.62			1,696.30	-242.71
9/4/xx	1,144.90	125.00		1,019.90		
9/5/xx	0.00					
Cumulative	122,869.99	30,285.42	5,842.52	51,384.05	35,358.00	-317.23
9/8/xx	59,227.36	12,421.29	23,626.84	18,408.94	4,770.29	-123.42
9/9/xx	9,215.26	4,776.37		4,438.89		-47.68
9/10/xx	0.00					
9/11/xx	0.00					
9/12/xx	333.69	333.69				
Cumulative	191,646.30	47,816.77	29,469.36	74,231.88	40,128.29	-488.33
9/15/xx	70,096.00	27,737.90	31,272.59	11,085.51		-259.94
9/16/xx	3,477.89	1,727.64	1,500.25		250.00	-15.00
9/17/xx	0.00					
9/18/xx	6,583.95	6,583.95				
9/19/xx	80,953.64	36,739.56	61,719.08	-19,140.00	1,635.00	-51.38
Cumulative	352,757.78	120,605.82	123,961.28	66,177.39	42,013.29	-814.65

Date	Total Collections	0-30 days Aug/Sep	30-60 Jul	60-90 Jun	>90 Prior	Discounts Taken
9/2/xx	97,388.17	7,519.80	5,842.52	50,364.15	33,661.70	-74.52
9/3/xx	24,336.92	22,640.62			1,696.30	-242.71
9/4/xx	1,144.90	125.00		1,019.90		
9/5/xx	0.00					
Cumulative	122,869.99	30,285.42	5,842.52	51,384.05	35,358.00	-317.23
9/8/xx	59,227.36	12,421.29	23,626.84	18,408.94	4,770.29	-123.42
9/9/xx	9,215.26	4,776.37		4,438.89		-47.68
9/10/xx	0.00					
9/11/xx	0.00					
9/12/xx	333.69	333.69				
Cumulative	191,646.30	47,816.77	29,469.36	74,231.88	40,128.29	-488.33
9/15/xx	70,096.00	27,737.90	31,272.59	11,085.51		-259.94
9/16/xx	3,477.89	1,727.64	1,500.25		250.00	-15.00
9/17/xx	0.00					
9/18/xx	6,583.95	6,583.95				
9/19/xx	80,953.64	36,739.56	61,719.08	-19,140.00	1,635.00	-51.38
Cumulative	352,757.78	120,605.82	123,961.28	66,177.39	42,013.29	-814.65

Date	Total Disbursed	Payroll & P/R Taxes	Accounts payable	Discounts	Subsid. #B Advances	Other	Special
9/2/xx	0.00						
9/3/xx	76,318.26	65,671.30			10,000.00	646.96	
9/4/xx	0.00						
9/5/xx	46,823.01		34,140.04	-168.85		12,851.82	
Cumulative	123,141.27	65,671.30	34,140.04	-168.85	10,000.00	13,498.78	0.00
9/8/xx	0.00						
9/9/xx	30,099.73		24,693.40	-21.38		5,427.71	
9/10/xx	62,759.90	62,098.40				661.50	
9/11/xx	3,075.00					3,075.00	
9/12/xx	155,856.16					5,856.16	150,000.00
Cumulative	374,932.06	127,769.70	58,833.44	-190.23	10,000.00	28,519.15	150,000.00
9/15/xx	0.00						
9/16/xx	69,359.94		69,452.26	-236.32		144.00	
9/17/xx	67,039.58	63,889.58				3,150.00	
9/18/xx	50.00					50.00	
9/19/xx	10,505.00					10,505.00	
Cumulative	521,886.58	191,659.28	128,285.70	-426.55	10,000.00	42,368.15	150,000.00
9/22/xx	0.00						
9/23/xx	40,938.34		41,066.30	-127.96			
9/24/xx	64,101.92	64,014.30				87.62	
9/25/xx	17,778.83				15,000.00	2,778.83	
9/26/xx	612.24					612.24	
Cumulative	645,317.91	255,673.58	169,352.00	-554.51	25,000.00	45,846.84	150,000.00
9/29/xx	14,496.43					14,496.43	
9/30/xx	50,494.59		49,849.13	-198.40		843.86	
Cumulative	710,308.93	255,673.58	219,201.13	-752.91	25,000.00	61,187.13	150,000.00
Adjustments							
Sept. 20xx	710,308.93	255,673.58	219,201.13	-752.91	25,000.00	61,187.13	150,000.00

**Tabel 9.7A** Contoh Detail Pengeluaran Kas Perusahaan-September 20xx

	Purchases	Cash Disb.	Total
Purchases - Subsidiary #A	\$61,605.05		\$61,605.05
Purchases - other			
Co. X	172.33		
Components	72,220.34	18,002.74	
Metal parts	17,278.30		
Heat treating	892.62		
Tooling	465.00		
Miscellaneous	144.01	\$18.41	
Discounts	2.92	(752.91)	
Freight	4,506.68	47.64	
Total Other Purchases	95,682.20	17,315.88	112,998.08
Payroll Costs			
Payroll		230,515.11	
FICA, FIT, State w/h		0.00	
Local tax w/h		2,604.11	
FICA expense		13,470.16	
Unemployment/workers comp.	2,014.00	11,974.42	
Medical/life insurance	11,304.24	(2,890.22)	
Total Payroll Costs	13,318.24	255,673.58	268,991.82
Factory Expenses			
Supplies - cleaning	7,969.87	206.25	
-factory	4,690.59	3,866.31	
-processing	(1,136.28)		
-packing/shipping	1,873.82		
-production	4,065.71		
-machine shop	4,113.65		
Maintenance/repairs	2,043.72	5,143.00	
Utilities - power/heat	5,285.01		
Water/sewer	1,590.28		
Other	1,937.38	103.18	
Total Factory Expenses	32,433.75	9,318.74	41,752.49



**Tabel 9.7B** Contoh Detail Pengeluaran Kas Perusahaan-September 20xx

	Purchases	Cash Disb.	Total
<b>Pengeluaran administratif</b>			
Iklan	2,420.00		
Automobile	915.19	34.27	
Konsultasi		2,350.00	
Kontribusi		41.50	
Proses data		702.90	
Hubungan karyawan	360.00	54.85	
Asuransi	8,701.00		
Pengeluaran Kantor	566.67	8,310.00	
Biaya profesional	5,829.97		
Pajak real estate			
Telfon	1,380.02		
Travel/Entertainment	6,316.09	720.31	
Lainnya	168.83	486.24	
Total biaya Admin.	26,657.77	12,700.07	39,357.84
<b>Aset tetap</b>			
		865.00	
Total pajak penghasilan		865.00	865.00
Subsidi pengeluaran #B		25,000.00	25,000.00
Pinjaman - pokok		15,000.00	
		5,234.53	
Total pinjaman		20,234.53	20,234.53
Investasi/tabungan		150,000.00	150,000.00
Other Lainnya			
Rekening pembayaran	\$229,697.01	219,201.13	
			(10,495.88)
<b>TOTAL PENGELUARAN</b>		<b>\$710,308.93</b>	<b>\$710,308.93</b>

**Tabel 9.8** Lembar uang tunai harian

		Date: /30/xx
<b>I. PENERIMAAN TUNAI</b>		
A. Koleksi rekening penerimaan		
1. Saat ini	\$ 1490.00	
2. 30 - 60 days	16,402.74	
3. 60 - 90 days	_____	
4. Over 90 days	_____	
Total koleksi		\$ 17,892.74
B. Diskon Tunai		(14.90)
C. Tanda terima tunai		0.00
TOTAL DEPOSITO		\$ 17,877.84
<b>II. PENGELUARAN TUNAI</b>		
A. Penghasilan dan pajak penghasilan		\$ 0.00
B. Rekening penerimaan		49,849.13
C. Diskon awal		(198.40)
D. Subsidi pengeluaran #B		0.00
E. Pengeluaran Lainnya		843.86
TOTAL PENGELUARAN TUNAI		\$ 50,494.59
<b>III. CASH BALANCE</b>		
A. Rekening		\$ 30,996.19
B. Manajemen rekening tunai		120,000.00
TOTAL UANG TUNAI		\$150,996.19

**Tabel 9.9** Contoh ringkasan faktur harian perusahaan September 20xx

Tanggal	Faktur # Kontrol	# pada faktur	# pad CMs	Produk Gross	Pengiriman Khusus	Memo Kredit	Pengiriman	Faktur Net
9/2/xx	7510							
9/3/xx	7527	16	1	43,932.05		-339.84	149.48	43,741.69
9/4/xx	7539	12		13,530.40	1,200.00		90.16	14,820.56
9/5/xx	7551	11	1	28,741.45		-6,404.60	99.85	22,436.70
Cumulative		39	2	86,203.90	1,200.00	-6,744.44	339.49	80,998.95
9/8/xx	7561	10		13,574.40			72.99	13,647.39
9/9/xx	7575	14		22,723.30			111.31	22,834.61
9/10/xx	7583	8		10,750.00			68.74	10,818.74
9/11/xx	7590	7		13,311.50			84.72	13,396.22
9/12/xx	7605	15		24,184.00			66.46	24,250.46
Cumulative		93	2	170,747.10	1,200.00	-6,744.44	743.71	165,946.37
9/15/xx	7619	13	1	22,522.50		-18.00	95.93	22,600.43
9/16/xx	7623	4		11,557.50			44.03	11,601.53
9/17/xx	7642	19		17,499.50	100,888.50		53.79	118,441.79
9/18/xx	7654	12		16,889.90			64.81	16,954.71
9/19/xx	7670	15	1	25,928.15		-1,152.00	100.75	24,876.90
Cumulative		156	4	265,144.65	102,088.50	-7,914.44	1,103.02	360,421.73

Tanggal	Faktur # Kontrol	# pada Faktur	#pada CMs	Gross Product	Pengiriman Khusus	Memo kredit	Ongkos	Faktur Net
9/22/xx	7684	11	3	20,927.10		-838.39	81.41	20,170.12
9/23/xx	7692	8		53,842.25			33.42	53,875.67
9/24/xx	7708	15	1	17,966.82		-188.20	21.60	17,800.22
9/25/xx	7732	22	2	29,250.77		-1,047.50	99.43	28,302.70
9/26/xx	7759	27		25,312.88			87.12	25,400.00
Cumulative		239	10	412,444.47	102,088.50	-9,988.53	1,426.00	505,970.44
9/29/xx	7773	10	4	16,264.40		-507.68	22.20	15,778.92
9/30/xx	7791	18		26,850.43			117.43	26,967.86
Cumulative		267	14	455,559.30	102,088.50	-10,496.21	1,565.63	548,717.22
Adjustments								
Sept. 20xx				455,559.30	102,088.50	-10,496.21	1,565.63	548,717.22

**Tabel 9.10** Lembar perencanaan uang tunai mingguan

	Tanggal (minggu) : 9/22/xx	
	Perkiraan	Aktual
<b>TUNAI YANG TERSEDIA</b>		
Beg. checking a/c balance at <u>9/22/xx</u>	\$30,000	\$30,000
Perbandingan Estimasi Bukti Terima	144,000	143,713
Koleksi	115,000	119,955
Sertifikasi pada deposito	0	0
Kwitansi pembayaran tunai lainnya	0	(188)
<b>TOTAL ESTIMASI TUNAI YANG TERSEDIA</b>	<b>\$289,000</b>	<b>\$293,480</b>
<b>PERSYARATAN TUNAI</b>		
Laporan pembayaran	\$45,000	\$40,938
Prabayar	10,000	3,479
Gaji dan Pajak penghasilan	65,000	64,014
Subsidi uang muka #B	15,000	15,000
Persyaratan Lain		
Kontingensi	25,000	0
Sertifikasi pada penukaran deposito	0	0
Pajak Penghasilan	0	0
Pembayaran Lainnya	0	0
<b>TOTAL ESTIMASI PESYARATAN TUNAI</b>	<b>\$160,000</b>	<b>\$123,431</b>
<b>SELISIH TUNAI PADA AKHIR PEKAN</b>		
Pengecekan Rekening	\$30,000	\$30,000
Rekening tunai	99,000	140,049
<b>TOTAL ESTIMASI TUNAI YANG TERSEDIA</b>	<b>\$129,000</b>	<b>\$170,049</b>

## 9.4 INTERPRETASI DAN ANALISIS ARUS TUNAI

### ***Penafsiran dari Pernyataan Arus Tunai***

Salah satu faktor paling penting untuk diingat ketika meninjau laporan keuangan apa pun adalah bahwa satu periode atau satu titik dalam waktu tidaklah cukup untuk membuat evaluasi. Ini terutama benar ketika meninjau pernyataan arus kas. Seperti yang disebutkan sebelumnya, arus tunai adalah aktivitas yang tidak menentu. Variasi bulan ke bulan biasanya cukup signifikan dan diharapkan bagian dari operasi normal. Periode tunggal dapat memiliki penyimpangan atau kejadian yang tidak biasa yang tidak mewakili kegiatan bisnis secara keseluruhan. Oleh karena itu, banyak periode waktu harus ditinjau sebelum membuat penilaian tentang kinerja arus tunai bisnis.

### ***“ANALISIS ARUS TUNAI SAMA PENTINGNYA DENGAN ANALISIS LAMA”***

Misalnya, ada kemungkinan bahwa perusahaan harus memenuhi kewajiban pembayaran balon utama untuk pinjaman selama setahun, dan memutuskan untuk melepaskan investasi modal yang besar untuk memiliki dana yang tersedia untuk pembayaran itu. Pengamatan pada tahun itu saja akan menunjukkan rendahnya investasi kembali dan pembayaran utang yang tinggi yang, selama jangka panjang, bukanlah kombinasi yang diinginkan. Tetapi jika itu terjadi hanya dalam satu tahun, dan semua tahun lainnya menunjukkan kegiatan pinjaman yang lebih rendah dan investasi kembali yang lebih substansial, kesimpulan logis harus bahwa tahun di bawah tinjauan adalah penyimpangan dan bukan indikasi masalah jangka panjang. Analisis jenis ini dimungkinkan hanya jika beberapa tahun ditinjau, tren yang diperiksa, dan kesimpulan yang diambil dari seluruh jangka waktu, bukan hanya satu periode.

Tiga sampai lima tahun sejarah secara umum menyediakan cukup informasi untuk memungkinkan kesimpulan yang tepat mengenai kinerja keuangan sebuah bisnis, baik itu profitabilitas, likuiditas, pengembalian investasi, atau arus kas. Kurang dari tiga tahun tidak menyediakan data yang cukup untuk memungkinkan analisis kecenderungan yang sah; Enam sampai sepuluh tahun dapat diterima jika perusahaan ingin memproses data tambahan itu; Tapi sesuatu di luar sepuluh tahun biasanya terlalu usang untuk nilai analitis nyata.

### ***Organisasi dari Pernyataan Arus Tunai***

Pernyataan arus kas, sebagaimana dibahas sebelumnya, dipisahkan menjadi tiga segmen yang berbeda — arus tunai operasi, arus tunai berinvestasi, dan arus tunai kas. Dalam analisis dari arus kas, masing-masing dari tiga segmen utama harus ditinjau secara terpisah karena masing-masing berfokus pada bagian yang berbeda dari kegiatan bisnis.

#### ***Uang Tunai Mengalir dari (untuk) Kegiatan Operasional***

Elemen yang paling signifikan untuk memeriksa adalah arus tunai operasi, karena ini mewakili apa yang seharusnya menjadi sumber utama dana untuk bisnis selama jangka panjang. Secara umum, jika bisnis tidak menerima sebagian besar uangnya dari kegiatan operasional, itu tidak akan dapat menyokong dirinya sendiri. Jelas, sumber uang yang paling penting adalah yang diperoleh dari keuntungan perusahaan — itu adalah alasan utama

mengapa perusahaan itu dalam bisnis dan pada dasarnya mewakili uang "gratis". Kurangnya profitabilitas pada akhirnya akan mengakibatkan penghentian kegiatan bisnis kecuali dalam situasi yang sangat tidak biasa. Sumber-sumber lain dari keuangan — pinjaman, investasi ekuitas, atau penjualan aset — semua harus tambahan untuk operasi. Tidak ada yang salah dengan salah satu dari ini sebagai sarana untuk membawa uang ke dalam pundi, tetapi itu hendaknya tidak menjadi sumber utama dana dalam jangka panjang

Sebagian dari keuntungan operasi adalah, tentu saja, penyesuaian nontunai untuk penurunan nilai pendapatan bersih, penundaan pajak, amortisasi, perubahan modal kerja, dan seterusnya. Ini harus ditambahkan kembali pada pendapatan bersih untuk menentukan total uang tunai yang dihasilkan dari operasi. Penyesuaian lain terhadap pendapatan bersih (misalnya, laba yang tidak didistribusikan dari perusahaan yang berafiliasi, keuntungan atau kerugian dari korban, biaya atau kredit khusus, pemukiman perkara hukum, atau semacamnya) harus dievaluasi secara individu untuk menentukan apakah mereka adalah bagian dari uang tunai dari kegiatan yang berkelanjutan atau hal-hal terpisah yang tidak akan disertakan dalam evaluasi operasional saat ini. Setiap perusahaan perlu membuat tekad ini dan menerapkannya secara konsisten selama bertahun-tahun untuk memastikan evaluasi yang sebanding dan kesimpulan tinjauan ulang yang tepat. Perubahan pada elemen dari modal kerja (yaitu, aset saat ini dan kewajiban saat ini), termasuk sebagai bagian dari arus tunai operasi, cenderung bergerak naik turun dalam kisaran yang wajar dan secara umum tidak merupakan pertimbangan utama dalam aliran tunai secara keseluruhan. Ada banyak pengecualian dalam hal ini, bagaimanapun, dan tidak boleh hanya dianggap bahwa bekerja capital elements berada di bawah kendali. Mereka perlu diperiksa dan dilacak untuk memastikan bahwa mereka memang cukup terkendali.

### ***Interpretasi Dan Analisis Arus Kas***

#### ***Arus Tunai dari (untuk) kegiatan investasi***

Kegiatan investasi adalah bagian berikutnya dari pernyataan arus tunai yang perlu diperiksa. Ini, dalam kebanyakan kasus, akan mewakili penggunaan utama dari arus tunai bisnis. Yang keluar untuk properti, pabrik dan peralatan atau akuisisi bisnis baru mewakili investasi perusahaan di masa depannya sendiri, dan sebagian besar arus tunai perusahaan dari waktu ke waktu harus di daerah ini. Aturan praktis bagi perusahaan untuk mempertimbangkan adalah bahwa perusahaan harus menginvestasikan setidaknya jumlah penyusutan garis lurus dan nyata pada properti baru, tanaman dan peralatan sehingga untuk mempertahankan basis investasinya. Karena tekanan inflasi dari waktu ke waktu, reinvestasi hanya dengan jumlah penyusutan tidak mungkin cukup, tetapi dapat dianggap sebagai nilai minimum. Bahkan tingkat investasi yang lebih tinggi mungkin diperlukan untuk jenis bisnis tertentu dan umumnya akan menjadi indikasi pertumbuhan dan perbaikan, tetapi ini juga perlu diperiksa dengan cermat. Investasi kembali demi investasi ulang adalah uang yang terbuang. Jumlah investasi ulang harus logis, direncanakan, dan sesuai untuk keadaan perusahaan. Terlalu banyak investasi ulang menggunakan uang tunai secara sembarangan — tindakan yang tidak bijaksana dari pihak para manajer perusahaan.

#### ***Arus Tunai dari (untuk) kegiatan pembiayaan***

Uang tunai dari atau untuk kegiatan pembiayaan dapat dianggap sebagai angka penyeimbangan, dan karena itu secara umum dianggap kurang penting dalam pengoperasian dari dua klasifikasi lainnya. Hal ini tidak berarti bahwa bagian pembiayaan dapat atau harus diabaikan. Ini perlu ditinjau ulang dengan cermat untuk menentukan bagaimana perusahaan tersebut menangani kewajiban utangnya. Dan terkait transaksi pembiayaan. Terlalu banyak meminjam atas terlalu lama jangka waktu akhirnya akan menyebabkan masalah bagi perusahaan. Terlalu sedikit pinjaman dapat menjadi indikasi pengelolaan yang terlalu berhati-hati dan menghilangkan kemungkinan memperoleh manfaat dari leverage. Perubahan struktur modal perusahaan akan, dari waktu ke waktu, harus dibuat dan dapat secara signifikan mempengaruhi keseluruhan posisi keuangan dan arus tunai perusahaan. Tetapi perubahan besar semacam ini cenderung relatif jarang dan tidak memiliki dampak yang lebih langsung dari arus tunai yang dihasilkan dengan kegiatan operasi dan investasi.

**“UANG TUNAI HARUS BERASAL DARI OPERASIONAL DAN HARUS DIGUNAKAN UNTUK BERINVESTASI, DENGAN PEMBIAYAAN SEBAGAI JUMLAH PENYEIMBANGAN”**

Dari sudut pandang penafsiran, harus jelas bahwa seiring waktu arus tunai utama perusahaan harus dihasilkan oleh operasi dan digunakan untuk kegiatan investasi, dengan arus tunai sebagai jumlah saldo fluktuasi antara dua lainnya. Ini hendaknya menjadi dasar untuk pada awalnya menentukan ketepatan arus tunai perusahaan. Pertanyaan tindak lanjut yang logis adalah "berapa banyak dari operasi?" Dan "berapa banyak untuk berinvestasi?" Sayangnya, tidak ada sumber informasi yang tersedia yang akan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini untuk perusahaan. Ini diperlukan bagi setiap perusahaan untuk mengembangkan kriterianya sendiri tentang berapa banyak uang yang harus dihasilkan dari arus tunai operasi, dan berapa banyak yang harus digunakan untuk berinvestasi arus kas. Saat ini, sumber terbaik informasi internal tersebut adalah sejarah perusahaan. Pemeriksaan dari 5 sampai 10 tahun terakhir arus tunai aktual kemungkinan untuk menghasilkan beberapa standar yang dapat digunakan untuk mengembangkan pengharapan di masa depan.

### **9.5 ANALISIS OPERASIONAL DARI LAPORAN ARUS TUNAI**

Meskipun laporan arus tunai biasanya dianggap sebagai dokumen keuangan dan umumnya digunakan, jika sama sekali, sebagai bagian dari tinjauan keuangan organisasi, itu juga dapat digunakan untuk tujuan analisis operasional. Untuk menjadi yang paling berguna secara operasional, fokus hendaknya pada penyajian langsung yang bertipe metodologi, dengan penekanan khusus pada bagian-bagian kunci dari tunai yang mengalir dari kegiatan operasi dan arus tunai dari kegiatan investasi. Lihat Tabel 8.5 untuk sumber item baris yang akan kita bahas, tetapi mengakui bahwa format khusus ini dimaksudkan hanya sebagai ilustrasi, dan bentuk presentasi perusahaan mungkin berbeda untuk sesuai dengan kebutuhan khusus.

### ***Arus tunai dari kegiatan operasi***

Ini adalah sumber utama dan penggunaan uang tunai untuk organisasi yang muncul dari operasi perusahaan. Ini adalah hasil dari penjualan produk dan jasa serta pengeluaran untuk kebutuhan operasi seperti materi, tenaga kerja, gaji, dan pengeluaran lain yang diperlukan untuk menjaga bisnis berjalan. Bidang-bidang yang menjadi subjek tinjauan operasional mencakup:

- *Uang tunai diterima dari pelanggan.* Ini, tentu saja, mewakili jumlah yang dibayar oleh pelanggan selama periode untuk produk atau layanan yang mereka terima. Ini adalah uang tunai yang dibayar oleh para pelanggan ini, bukan penjualan kepada mereka, yang tercatat. Contoh pendekatan analisis untuk dipertimbangkan dapat mencakup:
  - Jumlah uang tunai yang diterima versus penerimaan (yang direncanakan)
    - Melalui produk atau produk
    - Oleh pelanggan atau kelas pelanggan
    - Berdasarkan jenis penjualan (misalnya \$500, >\$50.000 atau rincian lainnya yang sesuai; Penjualan dari saham di tangan versus pesanan khusus; Penjualan dari produk versus suku cadang dibandingkan perbaikan layanan; dan sebagainya)
  - Persentase pembayaran yang diterima melebihi persyaratan pembayaran (misalnya, 30 hari) versus pembayaran yang diterima dalam istilah
  - Persentase diskon yang diambil versus diskon yang ditawarkan
- *Dibayar tunai untuk supplier dan karyawan.* Ini mewakili tunai utama yang keluar dari aliran dana untuk organisasi, termasuk uang tunai yang dibayarkan untuk bahan, suku cadang, gaji, produksi atau biaya pelayanan, dan pengeluaran pemasaran dan administratif (untuk kegiatan penjualan, pemasaran, keuangan, akuntansi, eksekutif, biaya dukungan administrasi yang sah dan berkaitan). Pendekatan analitis untuk mempertimbangkan di bidang ini mencakup:
  - Pembayaran yang dibuat versus direncanakan berdasarkan kategori (bagian yang dibeli, bahan baku, persediaan, keperluan, asuransi, pajak properti, DLL.)
  - Pembayaran gaji versus rencana — mingguan, mingguan, gaji bulanan, gaji bulanan, lembur, liburan, pajak gaji
  - Analisis Vendor — pembayaran versus rencana, versus tahun sebelumnya, versus lima tahun terakhir, dan seterusnya. Ini dapat dilakukan oleh vendor, oleh golongan vendor, secara keseluruhan atau dengan cara lain apa pun yang masuk akal bagi organisasi.
  - Persentase pembayaran yang dilakukan dalam waktu 30 hari, lebih dari 90 hari, dan seterusnya.
  - Persentase diskon yang diambil versus diskon yang ditawarkan oleh para penjaja dan pemasok.
- Arus tunai lainnya dari kegiatan operasi. Ini kemungkinan besar berorientasi pada keuangan dan di luar bidang operasional, tetapi mereka setidaknya harus ditinjau untuk kemungkinan dampak operasional.

### ***Arus tunai dari kegiatan investasi***

Yang utama menggunakan, seiring waktu, aliran tunai positif yang dihasilkan dengan kegiatan operasi. Pertumbuhan di masa depan dan kelangsungan perusahaan akan ditentukan dalam ukuran besar oleh jumlah dan efektivitas investasi perusahaan di masa depannya. Area signifikan untuk tinjauan operasional mencakup:

- *Hasil dari penjualan properti, tanaman, dan peralatan.* Jumlah arus tunai yang masuk secara signifikan mungkin bervariasi dari tahun ke tahun, tetapi benda-benda yang dijual hendaknya ditinjau kembali untuk membenarkan keabsahan kecenderungan dan untuk melihat apakah benda-benda tersebut memicu ide untuk benda-benda lain yang secara sah dapat dijual dan diubah menjadi uang tunai. Beberapa penjualan properti, tanaman, dan peralatan adalah bagian normal dari proses yang sedang berlangsung untuk menggantikan aset yang sudah usang, usang, atau yang lainnya tidak dapat digunakan. Namun pertimbangan yang juga perlu diketahui adalah bahwa jumlah penjualan yang tidak biasa dari aset-aset tetap ini mungkin merupakan indikasi kelebihan kapasitas yang telah ada dalam perusahaan. Melihat apakah barang-barang yang dijual memang memang dibutuhkan untuk pertama kalinya bisa menjadi latihan yang berguna untuk mencoba dan menghindari pengulangan di masa depan.
- *Pengeluaran modal.* Ini biasanya yang terbesar dari investasi yang mengalir keluar, dan kategori ini digunakan untuk mencatat pembelian properti, pabrik dan peralatan. Sekali lagi, jumlahnya akan bervariasi dari tahun ke tahun, tetapi pengeluaran spesifik harus ditinjau ulang untuk ketepatan dan efektivitas. Mereka juga harus dipandang dari sudut pandang apakah barang yang diperoleh benar - benar diperlukan untuk bisnis atau hanya "enak untuk dimiliki" "Akhirnya, jumlah yang dikeluarkan perlu diperiksa untuk memastikan bahwa perusahaan tidak menghabiskan dirinya sendiri ke dalam krisis keuangan.
- *Akuisisi bisnis baru.* Ini kemungkinan besar muncul secara sporadis dan dalam jumlah yang sangat berbeda untuk sebagian besar bisnis. Proses tinjauan yang sama harus diterapkan untuk pengeluaran modal.
- *Kegiatan investasi lainnya.* Ini kemungkinan besar adalah transaksi yang berorientasi finansial, lebih condong pada keuangan daripada analisis operasional.

### ***Arus tunai dari kegiatan pembiayaan***

Ini adalah jumlah penyeimbangan antara arus tunai operasi dan investasi yang terdiri dari peminjaman pinjaman, pinjaman baru, penjualan ekuitas perusahaan dan pembelian kembali, pembagi saham, dan seperti transaksi keuangan. Karena itu daerah ini lebih subyek ke keuangan daripada tinjauan operasi. Namun, manajer operasional perlu menyadari bahwa pinjaman perusahaan mungkin disebabkan oleh kegiatan operasi yang dilaksanakan dengan kurang memperhatikan dampak arus tunai mereka. Manajer keuangan dan fungsional harus saling berkomunikasi untuk menghindari ketidakseimbangan dalam arus tunai perusahaan. Pinjaman adalah proposisi mahal yang, jika dapat dihindari atau ditunda, menghemat uang tunai untuk perusahaan dalam bentuk pembayaran bunga yang tidak harus dibuat dan jumlah utama yang tidak harus dibayar.



## **“ARUS TUNAI DIDORONG OLEH KEGIATAN OPERASIONAL DAN PERLU DIEVALUASI”**

### **Indikator pengoperasian manajemen keuangan**

Setiap perusahaan harus menentukan alasan mereka ada, prinsip bisnis dasarnya, dan prinsip operasionalnya sendiri. Berdasarkan faktor-faktor ini, ia mengembangkan perencanaan dan anggaran jangka panjang dan jangka pendek yang strategis. Indikator dan rasio pengoperasian kemudian dapat diidentifikasi dan dikembangkan untuk menganalisis kemajuan yang sedang dibuat dalam mewujudkan rencana-rencana ini. Kadang-kadang, indikator seperti itu berhubungan dengan total kategori (misalnya, penjualan atau rekening dapat diterima), tetapi terkadang juga penting untuk menghubungkannya dengan pelanggan atau pesanan penjualan individu. Sering kali, menganalisis setiap urutan pelanggan atau penjualan sebagai pusat laba dapat membantu dalam menentukan tindakan korektif spesifik yang harus diambil. Penggunaan indikator dan rasio pengoperasian semacam itu memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang berkesinambungan untuk perbaikan, kesenjangan kinerja antara hasil dan rencana yang sebenarnya, dan standar untuk praktik-praktik terbaik. Meskipun setiap perusahaan harus mengembangkan indikator dan rasio operasinya sendiri untuk mengatasi kriterianya sendiri untuk keberhasilan operasi, berikut adalah contoh yang dapat dipertimbangkan.

- *Penjualan*
  - Jumlah penjualan
    - Kepada pelanggan yang tepat
    - Pada produk yang tepat
    - pada waktu yang tepat
  - Tipe pelanggan
    - Pelanggan utama (20 persen dari basis pelanggan yang menghasilkan 80 persen penjualan)
    - Pelanggan yang kembali
    - Pelanggan baru
    - Pelanggan tunai
  - Hubungan dengan perkiraan penjualan
    - Perintah pelanggan sebenarnya tercatat dalam perkiraan penjualan asli
    - Perintah pelanggan yang sebenarnya di perkirakan
    - Selain dari perkiraan awal
  - Tipe penjualan
    - Pengulangan/berulang
    - Satu kali
    - Pesanan khusus
    - Produk asli
    - Pengganti suku cadang
    - Pelayanan pada produk

- dikirim dari persediaan
- Proses penjualan
  - Penjualan langsung kepada konsumen
  - Pengiriman dari inventaris
- Kriteria Pembayaran
  - Pembayaran tunai (embayaran lebih sedikit daripada biaya pemrosesan dan penjualan uang tunai lainnya)
  - Pembayaran setelah pengiriman/Bayar ditempat
  - Persyaratan kredit
- *Rekening penerimaan*
  - Pembayaran dengan diskon (misalnya, 1%/10 hari)
    - Dibayar dalam periode diskon
    - Diskon diambil tetapi dibayar setelah periode diskon
  - Pembayaran sehubungan dengan periode diskon (misalnya, 30 hari tanggal faktur)
    - Antara 10 dan 20 hari
    - Antara 20 dan 30 hari
    - Lebih dari 30 hari, 60 hari, 90 hari
    - Prosedur pengumpulan yang digunakan
  - Perubahan rekening penerimaan
    - Meningkatkan atau berkurang secara total
    - Praktik pembayaran (yaitu, lebih cepat, lebih lambat)
    - Penjualan uang tunai versus penjualan rekening
- Biaya dan penetapan harga
  - Biaya produk
    - Tenaga kerja langsung: perubahan dalam mengatur dan memproses biaya waktu dan dolar hasil penolakan dan rework
    - Biaya materi: perubahan jumlah jumlah, produksi, biaya potongan dan rework
  - Biaya fungsional
    - Biaya yang berhubungan: perubahan kualitas kontrol, penerimaan, pengepakan dan pengiriman, pengawasan, dan seterusnya.
    - Dukungan departemen: teknik, pembelian, penjadwalan produksi, kendali produksi, kendali inventaris, akuntansi, dan sebagainya.
  - Biaya pelanggan
    - Dukungan penjualan sebelum dan selama penjualan
    - Jenis distribusi (satu pengiriman, pengiriman, banyak lokasi)
    - Setelah dukungan penjualan
  - Penetapan harga yang berbeda
    - Berdasarkan metode pembayaran (misalnya, biaya pembelian [COD], diskon, istilah

- Konsep pusat laba (misalnya, penjualan total)
- *Vendor dan akun yang dibayar*
  - Analisis Vendor
    - Harga yang tepat
    - Waktu yang tepat
    - Kualitas yang bagus
  - Negosiasi Vendor
    - Harga
    - Pengiriman
    - Kualitas
    - Pelayanan
    - Aturan pembayaran
  - Rekening pembayaran
    - Pembayaran tunai jika jumlah faktur kurang dari pembayaranku
    - Pembayaran tunai sebagai bagian dari negosiasi harga Vendor
    - Perubahan dalam pembayaran tagihan
    - indikator pembayaran tunai (misalnya, diskon, pembayaran di luar persyaratan)
- *Inventaris*
  - Material rendah
    - Diturunkan dengan jalur barang dan produk
    - Pengiriman tepat waktu
    - stok dalam proses
  - Sedang dalam proses
    - Pesanan real /total campuran
    - Pergerakan tepat waktu dan lengkap
    - Over kapasitas
  - barang yang sudah habis
    - Barang yang baru saja diantar
    - Inventaris menurun
    - Ketersediaan

***Rasio arus kas: operasional dan keuangan***

Pada dasarnya ada lima sumber utama uang tunai dan lima besar penggunaan uang tunai. Ini sebagai berikut:

<u><i>Sumber pada tunai</i></u>	<u><i>Penggunaan tunai</i></u>
Keuntungan operasional	Kerugian dari operasional
Pinjaman	Penjualan ulang hutang
Penjualan ekuitas	Pembayaran ulang deviden
Penjualan Aset	Investasi/akuisisi aset
Penurunan pada pengerjaan kapital (kecuali tunai)	Kenaikan pada pengerjaan kapital (kecuali tunai)

Kami telah membahas bahwa memperoleh uang tunai dari keuntungan dan mengeluarkan uang tunai untuk investasi dan akuisisi adalah sumber dan pendapatan yang lebih disukai — setidaknya dalam jangka panjang. Keuntungan merupakan alasan utama mengapa perusahaan dalam bisnis — mereka adalah tujuan utama banyak organisasi. Sementara pinjaman dan penjualan ekuitas merupakan bagian yang diperlukan dari pembiayaan bisnis, mereka adalah sumber yang kurang diinginkan dari uang tunai ketimbang laba. Peminjaman baru harus dikenakan — dengan bunga. Ekuitas baru adalah mahal — dan sering kali tidak diinginkan atau tidak tersedia, terutama untuk bisnis yang lebih kecil. Penjualan aset sebagai sumber dana jelas membatasi diri. Dan pengurangan modal kerja sebagai sumber tunai juga secara umum dibatasi karena keterbatasan operasi yang melekat.

Di sisi lain buku besar, perusahaan tentu berharap untuk menghindari kerugian operasi. Membayar utang, meskipun secara hukum perlu, tidak banyak memberi manfaat secara langsung kepada organisasi. Pembayaran deviden menguntungkan pemegang saham, tetapi tidak melakukan apa pun secara langsung untuk membantu perusahaan; Dan peningkatan modal kerja mengikat kas, yang merupakan sesuatu manajemen ingin menghindari. Namun, reinvestasi aset mengindikasikan komitmen terhadap masa depan — dengan asumsi investasi dilakukan dengan cara yang cerdas dan konsisten dengan perencanaan strategis perusahaan. Ini menunjukkan minat perusahaan pada kelangsungan hidup dan pertumbuhan di masa depan dan dapat dilihat sebagai pernyataan positif tentang kemajuan dan kemajuan.

### “RASIO ARUS TUNAI – KESEMPATAN UNTUK BERFIKIR KREATIF”

Dengan pemikiran yang mendasar ini, pernyataan arus tunai perusahaan dapat dianalisis dengan perbandingannya. Seperangkat rasio arus tunai yang diterima umum belum ada, sehingga perusahaan harus melihat pada posisi operasional dan keuangan mereka sendiri serta kebutuhan dalam merancang teknik analitis untuk mengevaluasi arus kas. Hasil yang dapat diterima dan tidak dapat diterima bervariasi dari perusahaan ke perusahaan, tetapi norma akan muncul untuk organisasi berdasarkan pada penggunaan spesifik uang tunai selama periode tiga sampai lima tahun. Perataan yang diilustrasikan di bawah, atau modifikasinya, dapat digunakan untuk mengembangkan proses evaluasi arus tunai kerja untuk organisasi. Sebagian besar rasio berfokus pada dampak dari berbagai langkah sehubungan dengan arus tunai dari operasi, yang merupakan elemen arus tunai yang paling signifikan.

<i>Rasio</i>	<i>Metode Kalkulasi</i>
Arus tunai dari operasi yang berlanjut ke penjualan. Jumlah arus tunai yang dihasilkan oleh penjualan — ukuran efisiensi kas.	$\frac{\text{Arus uang tunai operasional}}{\text{Penjualan bersih}}$
Kas untuk rasio pendapatan. Persentase dari pendapatan operasional yang telah diubah menjadi uang tunai — ukuran konversi uang tunai	$\frac{\text{Arus uang tunai operasional}}{\text{Penghasilan operasional}}$

Penjualan tunai untuk total penjualan. Jumlah penjualan segera diubah menjadi tunai — ukuran efisiensi kas	<u>Penjualan Bersih</u> Total penjualan
Reinvestasi rasio. Jumlah arus tunai operasi yang digunakan untuk modal — ukuran tingkat reinvestasi modal	<u>Pembelian properti, tanaman dan peralatan/perengkapan</u> Arus uang tunai operasional
Investasi yang cukup. Jumlah reinvestasi relatif terhadap penyusutan — jumlah yang cukup dari reinvestasi modal	<u>Penjualan aset</u> Depresiasi
Operasi rasio pengembalian uang tunai. Berapa banyak arus tunai yang beroperasi diinvestasikan kembali dalam bisnis — hingga taraf tertentu reinvestasi modal	<u>Investasi Uang tunai</u> Arus uang tunai operasional
Investasi kembali ke penjualan. Persentase penjualan diinvestasikan kembali — ukuran reinvestasi modal	<u>Investasi uang tunai</u> Arus uang tunai operasional
Investasi kembali ke penjualan. Persentase penjualan diinvestasikan kembali — ukuran reinvestasi modal	<u>Investasi uang tunai</u> Penjualan bersih
Rasio pembiayaan. Persentase penjualan yang digunakan untuk membiayai bisnis	<u>Finansial uang tunai</u> Penjualan bersih
Pembayaran hutang. Jumlah arus tunai operasi digunakan untuk melunasi utang	<u>Pembayaran hutang</u> Arus uang tunai operasional
Pengembalian uang tunai aset. Jumlah uang tunai yang dihasilkan dari investasi aset total dalam bisnis — laba atas investasi (ROI) secara tunai	<u>Arus uang tunai operasional</u> Ekuitas pemegang saham
Pengembalian uang tunai. Laba atas laba atas pengembalian modal atas ekuitas pemegang saham	<u>Arus uang tunai operasional</u> Penggunaan modal
Rasio arus tunai saat ini. Kemampuan uang tunai yang dihasilkan dari operasi untuk menutupi kewajiban current	<u>Arus uang tunai operasional</u> Kewajiban pembayaran saat ini

Arus tunai tetap cakupan daya. Kemampuan arus tunai untuk memenuhi kewajiban beban perusahaan	$\frac{\text{Arus uang tunai operasional} + \text{biaya tetap}^*}{\text{Biaya tetap}}$
Pembayaran utang dari arus tunai operasi. Jumlah tahun dari arus tunai operasi yang diperlukan untuk menutupi kewajiban utang	$\frac{\text{Total hutang}}{\text{Arus uang tunai operasional}}$

Catatan : \* Pembayaran bunga + Pembayaran pajak + pembayaran tetap lainnya [sewa, pinjaman pokok, hutang, dan lain-lain]

Ada sejumlah kemungkinan tambahan yang bisa dipertimbangkan juga. Masalah utama adalah tidak datang dengan rasio tambahan, tetapi untuk menentukan yang dari tak terhitung banyaknya kemungkinan masuk akal bagi perusahaan. Rasio di bawah ini dimaksudkan hanya generator ide dan tidak boleh ditafsirkan sebagai seperangkat rasio yang diterima umum. Set seperti itu belum dikembangkan.

Untuk mencapai nilai maksimum, rasio yang digunakan harus diukur lebih dari tiga sampai lima tahun sehingga tren dapat dievaluasi, bukan hanya bersifat absolut. Tanpa serangkaian norma, hukum tidak memiliki makna, dan norma-norma itu harus dikembangkan secara individu untuk setiap perusahaan. Akhirnya, evaluasi apa pun hendaknya selalu kembali ke dasar-dasar aliran tunai yang dibahas sebelumnya — tunai di atas jangka panjang harus terutama berasal dari profitabilitas (aliran kas) dan harus digunakan terutama untuk reinvestasi dalam bisnis (investasi arus kas), dengan arus tunai yang melayani sebagai jumlah penyeimbangan antara dua lainnya.

Adalah masuk akal untuk berasumsi bahwa para praktisi akuntansi dan analis pada akhirnya akan mengembangkan seperangkat rasio tunai yang dapat diterapkan yang membentuk dasar dari seperangkat arus tunai yang diterima secara umum yang sebanding dengan rasio keuangan yang sekarang digunakan untuk laporan pendapatan dan analisis neraca. Sementara itu, perusahaan harus mengidentifikasi informasi yang diperlukan untuk mengelola uang perusahaan. Tidak adanya seperangkat rasio yang sudah berkembang berarti lebih banyak bekerja untuk analis, tetapi juga berarti lebih sedikit pembatasan dan kesempatan untuk kreatif dan inovatif dalam menganalisis hasil perusahaan. Itu adalah kesempatan untuk tidak sia-sia.

## 9.6 KESIMPULAN

Menganalisis proses pengelolaan tunai dalam sebuah organisasi merupakan alat yang efektif untuk menentukan ekonomi, efisiensi, dan efektivitas penggunaan perusahaan terhadap arus kas. Ini memaksa manajemen untuk menjauh dari data akuntansi yang ketat dan melihat operasi dari sudut pandang arus kas, menghilangkan kebingungan laporan keuangan yang dihasilkan secara dasar accrual (bukan tunai) dan berisi sejumlah perawatan

akuntansi non-tunai. Dengan mengambil pendekatan tunai untuk menganalisis operasi, analisis tersebut akan memperkecil bisnis itu hingga ke operasi yang sedang berlangsung yang menambahkan atau mengurangi uang tunai dari kegiatan perusahaan. Ini memungkinkan manajemen untuk mendapatkan esensi dari operasi perusahaan dan mendapatkan wawasan yang lebih besar tentang apa yang sebenarnya terjadi secara operasional dalam organisasi.

***“ANALISIS ARUS TUNAI ADALAH ANALISIS OPERASIONAL”***

## BAGIAN AKHIR

Sebelum pembaca menutup halaman-halaman dan rak-raknya bahan ini, kami juga ingin meminta perhatian pada studi kasus dan daftar cek konservasi uang tunai setelah kata Afterword ini. Studi kasus - pada Jack B. Nimble Company - secara singkat dirujuk dalam bab 1 dan 2, tapi di sini disajikan secara keseluruhan. Kami menyarankan agar studi kasus ditinjau kembali dan diselesaikan sebelum beralih ke solusi yang disarankan. Ini akan menyediakan kesempatan untuk menerapkan beberapa terbitan yang telah kita kembangkan dalam halaman-halaman buku ini. Daftar cek konservasi uang tunai yang mengikuti studi kasus, merupakan upaya untuk memperlihatkan pada beberapa halaman beberapa (dan hanya beberapa) dari isu-isu yang mungkin dipertimbangkan pembaca ketika meninjau masalah arus tunai mereka sendiri. Daftar cek untuk penghematan uang (Cash Conservation Checklist), karena itu hanya sebuah daftar periksa, memang terbatas tetapi dapat berfungsi sebagai pengingat akan beberapa kekhawatiran dan masalah dan bahkan dapat memicu beberapa gagasan baru yang dapat diterapkan pada situasi spesifik yang sedang diperiksa. Ini dimaksudkan sebagai bantuan, bukan solusi yang mencakup segalanya

Kami menyadari bahwa ada banyak bidang operasional dan keprihatinan yang mempengaruhi arus tunai yang mungkin tidak dibahas dalam kedalaman yang diinginkan — atau telah dihilangkan sepenuhnya. Pengaturan penjualan /leaseback, penawaran umum awal atau tambahan dari saham perusahaan, account fak-pabrik, lisensi produk, merger dan akuisisi, pinjaman non-tradisional, dan sebagainya adalah di antara banyak sekali area tambahan yang harus diperiksa lebih lanjut berkaitan dengan perusahaan atau situasi tertentu. Namun kami berharap untuk menyediakan materi dan gagasan yang memadai untuk mendorong pengembangan program manajemen keuangan yang komprehensif dengan fokus operasional untuk organisasi anda.

Pengelolaan uang adalah proses berkelanjutan. Hal ini juga lebih dari sekedar proses manajemen — ini juga merupakan sikap yang harus ditanamkan dalam seluruh budaya organisasi. Hanya dengan perencanaan yang tepat, praktik operasi yang efektif, dan analisis dan kontrol yang tekun dapat arus tunai positif dimaksimalkan. Pengelolaan keuangan merupakan latihan tidak hanya dalam mengendalikan pengeluaran dana, tetapi juga menghasilkan uang tunai dari penjualan, secara efektif mengalokasikan dan mengeluarkan sumber daya tunai, dan memaksimalkan arus tunai dan keuntungan. Perusahaan harus belajar cara terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan maksimum dengan pengeluaran sumber daya tunai yang paling efisien. Ini adalah intisari dan tujuan dari buku ini. Kami berharap bahwa kami telah berhasil.

***“CINTA AKAN UANG ADALAH AKAR DARI SEGALA KEJAHATAN; TAPI TIDAK ADANYA UANG ADALAH JALAN MENUJU KEHANCURAN”.***



## APENDIKS A

### Studi kasus: Mengelola Arus Tunai

Tujuan :

Mengingat prakiraan arus kas, informasi sejarah yang tepat, dan asumsi mengenai masa depan, dapat mengevaluasi posisi tunai sebuah organisasi dan membuat rekomendasi mengenai bagaimana hal itu dapat mengelola bisnisnya dengan lebih efektif untuk menghemat uang tunai.

### Perusahaan JACK B. NIMBLE (sebelumnya ABC Machining, Inc.)

Jack Nimble telah bekerja dengan ABC Machining selama hampir 20 tahun, melayani di berbagai bidang teknik dan manufaktur untuk perusahaan itu. Pemilik perusahaan itu memutuskan untuk menjualnya, dan Jack ingin sekali membelinya, karena dia tahu dia dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik untuk mengelola dan menjalankannya daripada yang saat ini dilakukan. Ada potensi untuk penjualan tambahan; Dan penghematan biaya melalui efisiensi produksi, pelayanan pelanggan yang lebih tinggi, dan mengurangi pengeluaran administratif (pemiliknya cukup murah hati kepada dirinya sendiri) akan mudah dicapai. Jack tidak ragu bahwa ia bisa meningkatkan hal-hal secara dramatis dalam waktu satu tahun, dan kemungkinan pertumbuhan setelah tahun pertama sangat menarik.

Jack tidak memiliki keterampilan finansial yang kuat, tetapi dia tahu bahwa dia harus mengumpulkan beberapa jenis angka yang diproyeksikan untuk menetapkan tujuan bagi perusahaan dan untuk memuaskan para pendukung keuangannya, yang adalah anggota keluarganya dan juga tidak memiliki keterampilan finansial yang tinggi. Tabel A.1 menunjukkan proyeksi pendapatan yang Jack siapkan.

**Tabel A.1** Jack B. Nimble : Laporan pendapatan akhir tahun 31 desember 20x1 dan 20x2 (\$\$ pada 000)

	Mesin ABC		Jack B. Nimble Co.	
	12/31x1	Aktual	12/31x2	proyek
Penjualan	\$12.022.7	100%	\$18.000	100.0%
Biaya barang yang sudah terjual	8.436.1	70.3	11.900	66.1
Profit manufaktur	3.566.6	29.7	6.100	33.9
Biaya penjualan umum dan aministrasi	2.474.4	20.6	2.500	13.9
Profit operasional	1.092.2	9.1	3.600	20.0
Pajak	395.1	3.3	1.300	7.2
Penghasilan Bersih	\$697.1	5.8	\$2.300	12.8%

Berdasarkan proyeksi ini, yang menurutnya realistis, Jack tidak melakukan penelitian keuangan lebih lanjut, juga para pendukung keuangannya tidak meminta data lagi. Perasaan mereka adalah kombinasi pertumbuhan penjualan dan peningkatan keuntungan yang menarik sudah cukup untuk menghindari kesulitan keuangan.

Sayangnya, proyeksinya tidak cukup. Jack tidak mempertimbangkan tiga faktor penting: (1) ia harus menginvestasikan lebih dari 2 juta dolar as untuk pabrik dan peralatan guna mendapatkan semua efisiensi dan ekspansi yang ia butuhkan; (2) untuk mendapatkan pelanggan baru yang dibutuhkan guna mencapai target penjualan, ia harus memperpanjang persyaratan kredit 30 hari kepada semua pelanggan; Dan (3) akan memakan waktu untuk meningkatkan penjualan bulanan sebesar \$1.5 juta yang diperlukan untuk mencapai target sebesar \$18 juta.

Sebagai ABC Machining, perusahaan itu menikmati posisi yang unik — permintaan akan produknya melebihi kemampuan untuk memasok. Perusahaan ini mampu menjual seluruh produksi bulannya sekitar \$1 juta secara berkelanjutan. ABC menuntut pembayaran tunai pada saat pengiriman kepada hampir semua pelanggan, dan masih dapat menjual 100 persen dari pendapatannya. Akan tetapi, Jack ingin meningkatkan laba penjualan dan laba bersih serta mengakui adanya peningkatan persaingan dan perubahan-perubahan lain di pasar. Dia tidak hanya melihat kebutuhan untuk mempertahankan pelanggan yang hadir tetapi juga untuk memperoleh pelanggan baru. Untuk mencapai tujuannya, dia tahu dia harus menawarkan persyaratan kredit untuk pembayaran dan harus menanggung biaya untuk membawa peningkatan signifikan dalam investasi piutang.

Jack sepenuhnya menyadari investasi tanaman dan peralatan dan faktor-faktor penerima, tetapi ia tidak mengerti konsekuensi arus tunai yang akan mereka miliki dalam bisnisnya yang baru. Dia hanya mengambil keuntungan yang dihasilkan dari penjualan baru akan menghasilkan cukup uang tunai untuk menutupi persyaratan yang akan dia hadapi. Dia sama sekali tidak mempertimbangkan faktor bermanuver. Jika dia telah melakukan proyeksi neraca, bahkan tanpa memperhitungkan bermanuver, pro forma balance sheet angka di tabel a.2 akan muncul, memungkinkan dia untuk merencanakan kemungkinan kekurangan uang tunai.

Dari pro forma neraca, jelas bahwa Jack bisa mengantisipasi masalah yang signifikan dengan uang tunai. Tanpa proyeksi itu, bagaimanapun, Jack hanya menemukan masalah sekali di tengah-tengah itu. Untungnya, karena beberapa kerabatnya bersedia untuk menjamin pinjaman Jack, dia bisa mendapatkan \$1.5 juta garis kredit dari banknya dan untuk meningkatkan pinjaman jangka panjangnya sebesar \$500.000. Untuk melengkapi gambar tahun pertama operasinya, dalam menunjukkan hasil keuangan sebenarnya A.3 Nimble diperlihatkan dibandingkan dengan angka yang diproyeksikan dan dengan angka tahun sebelumnya. Sebagian dari masalah Jack (dan solusi untuk kebutuhan kritisnya) adalah meminjam. Pada 1 Januari 20x2, Jack meminjam lebih dari 1 juta dolar as dengan pembayaran bulanan sebesar 16.000 dolar termasuk bunga 81 /2 persen. Dia menambahkan \$500.000 pada pinjaman 1 April 20x2, yang meningkatkan pembayaran bulanan menjadi \$25.000 tetapi

tidak mengubah tingkat bunga. Ia juga merundingkan pinjaman sebesar \$1,5 juta dengan tarif 9 persen. Arus tunai aktual, pada bulan, untuk tahun ditampilkan di Tabel A.4

**Tabel A.2** Perusahaan Jack B. Nimble : Neraca pro forma akhir tahun 31 desember 200x2

(\$\$ pada 000)	12/31x2	Pro Forma
<b>ASET</b>	\$	%
Tunai	\$925)	12.2
Rekening penerimaan	1.875	24.8
Inventaris	2.400	31.8
Aset saat ini	3.350	44.4
Aset lain	4.200	55.6
<b>TOTAL ASET</b>	7.550	100.0
<b>LIABILITAS</b>		
Aset pengeluaran yang dapat dibayar	1.250	16.6
Pengeluaran lainnya saat ini	400	5.3
Pengeluaran saat ini	1.650	21.9
Pengeluaran lainnya	900	11.9
Total pengeluaran	2.550	33.8
<b>EKUITAS PEMEGANG SAHAM</b>		
Total wkuitas pemegang saham	5.000	66.2
<b>TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS</b>	\$7.550	100.0

Dari angka ini, jelas bahwa Jack membuat kemajuan yang baik untuk mencapai tujuannya. Namun, selama tahun itu, kesulitan arus tunai memaksa dia untuk menunda pembelian peralatan tertentu yang dia butuhkan, dan dampaknya terhadap tahun-tahun mendatang mungkin parah. Dia melakukan pekerjaan dengan baik mengatur pengeluaran dan inventaris, tetapi rekeningnya dapat diakses melalui atap. Akibatnya, ia sekarang harus membayar utang yang sangat besar (dan terkait dengan biaya bunga). Dia telah membiayai sisa tuntutan-tuntutannya sebagian dari keuntungan yang dapat dia peroleh dan dari tambahan pinjaman banknya, tetapi juga dengan tidak membayar para pemasarinya tepat waktu. Saldo rekeningnya telah meningkat secara dramatis, dan sekarang sekitar 85 persen lebih tinggi dari seharusnya. Telepon Jack pasti berdering, dengan penjual marah dan frustrasi yang mencari pembayaran. Selain itu bank menekan dia, bersikeras bahwa dia nol dari garis kredit untuk setidaknya satu bulan sebelum mereka akan mempertimbangkan perpanjangan tahun lain.

Karena masalah arus kas, Jack menjadi pintar dengan cepat. Dia memutuskan bahwa dia membutuhkan proyeksi arus tunai yang dapat diandalkan untuk tahun depan, terutama karena dia ingin mengejar ketinggalan pengeluaran aset dan juga melakukan investasi

tambahan. Asumsi dan perkiraan yang mendukung perkiraan di tabel A.5 adalah sebagai dapat diandalkan seperti yang dapat diharapkan dalam keadaan.

**Tabel A.3** Perusahaan Jack B. Nimble : Neraca pro forma akhir tahun 31 desember 200x2

(\$\$ in 000s)	12/31/x2 actual		12/31/x2 pro forma		ABC Machining, Inc. 12/31/x1 actual	
	\$	%	\$	%	\$	%
<b>ASET</b>						
Tunai	\$ 10.0	0.1	\$(925)	(12.2)	\$ 207.6	4.3
Rekening penerimaan	2,029.6	26.0	1,875	24.8	142.1	3.0
Inventaris	2,512.7	32.2	2,400	31.8	2,457.6	51.1
Aset tertentu	4,552.3	58.3	3,350	44.4	2,807.3	58.4
Aset lain	3,251.6	41.7	4,200	55.6	2,003.1	41.6
<b>TOTAL ASET</b>	<b>\$7,803.9</b>	<b>100.0</b>	<b>\$7,550</b>	<b>100.0</b>	<b>\$4,810.4</b>	<b>100.0</b>
<b>LIABILITAS</b>						
Kredit	\$ 101.7	1.3	\$ 0		\$ 0.0	0.0
Pembayaran Biaya dan prabayar	1,844.0	23.6	1,250	16.6	793.3	16.5
Liabilitas tertentu lainnya	425.6	5.5	400	5.3	314.2	6.5
Liabilitas tertentu	2,371.3	30.4	1,650	21.9	1,107.5	23.0
Pinjaman jangka panjang	1,346.1	17.2	900	11.9	1,007.3	21.0
Total liabilitas	3,717.4	47.6	2,550	33.8	2,114.8	44.0
<b>EKUITAS PEMEGANG SAHAM</b>						
Total ekuitas pemegang saham	4,086.5	52.4	5,000	66.2	2,695.6	56.0
<b>TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS</b>	<b>\$7,803.9</b>	<b>100.0</b>	<b>\$7,550</b>	<b>100.0</b>	<b>\$4,810.4</b>	<b>100.0</b>

TABEL A.3

**Tabel A.4** Perusahaan Jack B. Nimble : Neraca pro forma akhir tahun 31 desember 200x2

(\$\$ in 000s)	12/31/x2 actual		12/31/x2 projected		ABC Machining, Inc. 12/31/x1 actual	
	\$	%	\$	%	\$	%
Penjualan	\$15,073.4	100.0	\$18,000	100.0	\$12,002.7	100.0
Biaya pada barang yang habis terjual	10,290.4	68.3	11,900	66.1	8,436.1	70.3
Profit manufaktur	4,783.0	31.7	6,100	33.9	3,566.6	29.7
Pengeluaran penjualan g & a	2,317.2	15.4	2,388	13.3	2,369.4	19.7
Pengeluaran tertentu	162.9	1.1	112	0.6	105.0	0.9
Profit operasional	2,302.9	15.2	3,600	20.0	1,092.2	9.1
Pajak	912.0	6.0	1,300	7.2	395.1	3.3
<b>PENGHASILAN BERSIH</b>	<b>\$ 1,390.9</b>	<b>9.2</b>	<b>\$ 2,300</b>	<b>12.8</b>	<b>\$ 697.1</b>	<b>5.8</b>

Tabel A.6 Perusahaan Jack B. Nimble : Neraca pro forma akhir tahun 31 desember 200x2

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
<b>Cash Flow</b>													
A/R coll. - current month	100.2	105.2	108.7	110.1	118.8	125.1	126.6	129.4	136.5	140.2	144.5	153.2	1,498.5
A/R coll. - prior month	0.0	551.1	577.9	600.1	625.1	648.2	681.1	706.5	715.5	745.9	784.3	815.1	7,450.8
A/R coll. - 2d prior month	0.0	0.0	342.3	359.1	378.9	398.8	405.0	422.2	446.2	450.0	465.9	492.8	4,161.2
New borrowing				500.0									500.0
<b>Total Receipts</b>	<b>100.2</b>	<b>656.3</b>	<b>1,028.9</b>	<b>1,569.3</b>	<b>1,122.8</b>	<b>1,172.1</b>	<b>1,212.7</b>	<b>1,258.1</b>	<b>1,298.2</b>	<b>1,336.1</b>	<b>1,394.7</b>	<b>1,461.1</b>	<b>13,610.5</b>
Cost of goods sold	651.3	657.0	689.6	694.4	718.3	726.5	766.2	794.3	812.8	833.3	877.3	884.0	9,104.8
Selling, gen. & admin.	154.0	158.9	165.8	169.4	179.3	183.3	192.9	199.9	205.1	210.5	217.4	220.7	2,257.2
Interest	7.1	12.5	15.3	18.4	14.3	12.7	16.3	14.5	14.2	14.1	12.0	11.4	162.9
Taxes	100.0			139.5		131.8			244.7				616.0
Other - capital investment	102.2	198.5	99.7	0.0	0.0	594.1	0.0	205.7	0.0	0.0	210.0	197.5	1,607.7
Debt principal	8.9	8.9	9.0	14.5	14.6	14.7	14.8	14.9	15.0	15.1	15.2	15.4	161.2
<b>Total Disbursements</b>	<b>1,023.5</b>	<b>1,035.8</b>	<b>979.4</b>	<b>1,036.2</b>	<b>926.5</b>	<b>1,663.1</b>	<b>990.3</b>	<b>1,229.3</b>	<b>1,291.8</b>	<b>1,073.0</b>	<b>1,332.0</b>	<b>1,328.9</b>	<b>13,909.8</b>

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
<b>Projected Income Statement</b>													
Sales	1,001.2	1,045.9	1,095.6	1,142.0	1,177.8	1,235.6	1,288.8	1,304.9	1,355.5	1,425.2	1,490.2	1,510.7	15,073.4
Cost of goods sold - var	447.5	452.2	484.1	487.4	509.1	516.9	534.4	555.5	569.4	577.0	600.2	604.8	6,338.5
Cost of goods sold - fixed	291.1	292.5	293.6	295.7	298.8	299.4	331.2	341.1	347.7	366.1	395.9	398.8	3,951.9
Selling, g & a - var.	119.1	122.8	128.9	132.2	141.8	144.3	152.7	157.2	161.9	166.5	172.5	174.9	1,774.8
Selling, g & a - fixed	39.9	41.1	41.9	42.2	42.5	44.0	45.2	47.7	48.2	49.0	49.9	50.8	542.4
Interest	7.1	12.5	15.3	18.4	14.3	12.7	16.3	14.5	14.2	14.1	12.0	11.4	162.9
Profit before taxes	96.5	124.8	131.8	166.1	171.3	218.3	209.0	188.9	214.1	252.5	259.7	270.0	2,302.9
Income taxes	38.2	49.2	52.1	63.8	68.0	86.8	83.0	74.9	85.1	100.2	103.2	107.5	912.0
<b>Net Income</b>	<b>58.3</b>	<b>75.6</b>	<b>79.7</b>	<b>102.3</b>	<b>103.3</b>	<b>131.5</b>	<b>126.0</b>	<b>114.0</b>	<b>129.0</b>	<b>152.3</b>	<b>156.5</b>	<b>162.5</b>	<b>1,390.9</b>
Net Income - % of sales	5.8%	7.2%	7.3%	9.0%	8.8%	10.6%	9.8%	8.7%	9.5%	10.7%	10.5%	10.8%	9.2%
<b>Loan Amortization</b>													
Principal - beg. bal.	1,007.3	998.4	989.5	1,480.5	1,466.0	1,451.4	1,436.7	1,421.8	1,406.9	1,391.9	1,376.7	1,361.5	
Interest	7.1	7.1	7.0	10.5	10.4	10.3	10.2	10.1	10.0	9.9	9.8	9.6	111.8
Principal payment	8.9	8.9	9.0	14.5	14.6	14.7	14.8	14.9	15.0	15.1	15.2	15.4	161.2
Principal - ending bal.	998.4	989.5	980.5	1,466.0	1,451.4	1,436.7	1,421.8	1,406.9	1,391.9	1,376.7	1,361.5	1,346.1	
Interest on line of credit	0.0	5.4	8.3	7.9	3.9	2.4	6.1	4.5	4.2	4.2	2.2	1.8	51.0

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
<b>Net Cash Flow</b>	<b>-923.3</b>	<b>-379.5</b>	<b>49.5</b>	<b>533.1</b>	<b>196.3</b>	<b>-491.0</b>	<b>222.4</b>	<b>28.8</b>	<b>6.4</b>	<b>263.1</b>	<b>62.7</b>	<b>132.2</b>	<b>-299.3</b>
Beginning cash	207.6	-715.7	-1,095.2	-1,045.7	-512.6	-316.3	-807.3	-584.9	-556.1	-549.7	-286.6	-223.8	207.6
Available cash	-715.7	-1,095.2	-1,045.7	-512.6	-316.3	-807.3	-584.9	-556.1	-549.7	-286.6	-223.8	-91.7	-91.7
Line of credit borrowing	725.7	1,105.2	1,055.7	522.6	326.3	817.3	594.9	566.1	559.7	296.6	233.8	101.7	101.7
<b>Ending Cash</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>	<b>10.0</b>

### **Informasi Prakiraan Finansial**

- Sally — januari 20x3— 1.600.000 dolar; Meningkatkan pada tingkat 1% per bulan setiap bulan sesudahnya
- Harga barang yang dijual
  - Variabel CGS @ 40 persen penjualan
  - Tetap CGS @ \$425.000 / bulan, meningkat di \$10.000 per bulan untuk setiap bulan berikutnya
- Menjual, biaya umum dan administrasi (termasuk biaya utang yang buruk, tetapi tidak termasuk biaya bunga)
  - Variabel @ 10 persen penjualan
  - Tetap @ \$55.000 / bulan selama enam bulan, kemudian \$65.000 / bulan
  - Pajak —40 persen laba di hadapan pajak

### **Informasi Prakiraan Tunai**

- Penjualan rekening resmi
  - 10 persen dari penjualan bulan ini
  - 55 persen dari penjualan bulan sebelumnya
  - 34.5 persen dari biaya variabel yang dijual
  - 0,5 persen dari biaya tetap
- Biaya pada barang yang habis terjual
  - 100 persen pada variabel arus uang tunai
  - 70 persen dari biaya tetap adalah uang tunai
  - Biaya bulanan saat ini digunakan sebagai dasar untuk proyeksi aliran uang tunai, meskipun mereka sebenarnya dibayar pada tanggal berikutnya
  - Penjualan, biaya umum dan administratif
  - 5.000 dolar untuk biaya tetap bersifat nontunai; Semua lainnya adalah uang tunai
  - biaya bulanan saat ini digunakan sebagai dasar untuk arus kas, meskipun mereka sebenarnya dibayar pada tanggal berikutnya
- Keuangan yang beroperasi — mempertahankan saldo minimum sebesar \$10.000
- Utang kredit
- Bunga pinjaman
  - 8,5 persen dari saldo yang beredar
  - \$25.000 / bulan pembayaran kembali (bunga termasuk)
  - Saldo yang beredar @ 1 januari 20x3 = \$1.346.100
- Pembayaran pajak
  - Pembayaran pada bulan januari, April, juni, dan September mencakup penuh semua kewajiban pajak yang diperhitungkan dalam pembayaran
- Pembayaran lainnya
  - Semua kewajiban lainnya adalah untuk investasi aset tetap
  - Januari \$125.000
  - Februari \$700.000

- Maret \$175.000
- Bulan berikutnya \$200.000 / bulan

Persiapan untuk ramalan semacam ini tidaklah sulit setelah asumsi dasar dan perkiraan dikembangkan. Gambaran tentang prakiraan demikian sangat berharga bagi manajemen organisasi. Prospek kelebihan uang tunai adalah kesempatan yang hendaknya digunakan untuk keuntungan sepenuhnya, sementara kekurangan uang tunai perlu diakui sejak dini dan ditangani dengan bijak untuk meminimalkan biaya bagi organisasi dan untuk menghindari bencana karena tidak mampu membayar kewajiban. Either way, proyeksi laporan pendapatan yang khas dan laporan keseimbangan pro forma lembar tidak cukup. Uang tunai adalah faktor penentu kelangsungan hidup, keberhasilan, atau kegagalan.

### **TUGAS**

Tinjaulah proyeksi arus tunai dalam hubungannya dengan laporan keuangan dan data lainnya yang sebelumnya disajikan dalam studi kasus ini. Kenali peluang, baik keuangan maupun operasional, untuk pengelolaan keuangan yang lebih baik dan siap untuk memberikan saran kepada Jack yang dapat membantunya melewati krisis keuangan dan memenuhi tuntutan banknya.

#### ***Solusi yang disarankan pada Studi Kasus Perusahaan JACK B.***

Ada banyak manajemen keuangan dan area operasional yang berbeda untuk membahas terkait studi kasus ini. Perusahaan menghadapi krisis arus tunai yang telah disebabkan oleh empat faktor:

1. Pertumbuhan penjualan tanpa perhatian yang tepat telah dibayarkan pada fakta bahwa pertumbuhan adalah proposisi yang mahal, menuntut uang tunai untuk peningkatan dalam rekening yang dapat diakses, inventaris, staf, dan mungkin peralatan dan/atau tanaman
2. Pemberian persyaratan kredit selama 30 hari kepada pelanggan, yang berarti penjualan selama sebulan sehingga perusahaan tidak akan langsung menerima uang tunai. Sementara itu, uang harus dikeluarkan jauh di muka untuk bahan dan tenaga kerja yang akan digunakan dalam produk yang akan dijual
3. Pembayaran utang — pembayaran pinjaman dan pembayaran bunga — yang telah dikeluarkan untuk menangani situasi tunai sebelumnya yang ketat tetapi tidak cukup direncanakan dengan gesit dalam perkiraan
4. Investasi dalam aset tetap — properti, pabrik, dan peralatan — yang Jack rasa perlu untuk mencapai tujuannya. Investasi ini memerlukan pembayaran (dari uang tunai atau dana pinjaman) ketika mereka dibeli tetapi memberikan pengembalian hanya atas kehidupan aset yang diperoleh. Perbedaan waktu harus dibiayai oleh perusahaan, dan Nimble belum memperhitungkan hal ini.

**Tabel A.6** Perusahaan Jack B. Nimble : Neraca pro forma akhir tahun 31 desember 200x2

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
<b>Projected Income Statement</b>													
Sales	1,600.0	1,616.0	1,632.2	1,648.5	1,665.0	1,681.6	1,698.4	1,715.4	1,732.6	1,749.9	1,767.4	1,785.1	20,292.0
Cost of goods sold - var	640.0	646.4	652.9	659.4	666.0	672.6	679.4	686.2	693.0	700.0	707.0	714.0	8,116.8
Cost of goods sold - fixed	425.0	435.0	445.0	455.0	465.0	475.0	485.0	495.0	505.0	515.0	525.0	535.0	5,760.0
Selling, g & a - var.	160.0	161.6	163.2	164.8	166.5	168.2	169.8	171.5	173.3	175.0	176.7	178.5	2,029.2
Selling, g & a - fixed	55.0	55.0	55.0	55.0	55.0	55.0	65.0	65.0	65.0	65.0	65.0	65.0	720.0
Interest	10.3	11.1	13.3	11.5	12.7	11.1	11.2	9.7	8.6	9.1	8.4	8.3	125.4
Profit before taxes	309.7	306.9	302.8	302.7	299.8	299.8	288.0	288.0	287.6	285.8	285.3	284.2	3,540.6
Income taxes	123.9	122.7	121.1	121.1	119.9	119.9	115.2	115.2	115.1	114.3	114.1	113.7	1,416.3
Net Income	185.8	184.1	181.7	181.6	179.9	179.9	172.8	172.8	172.6	171.5	171.2	170.5	2,124.4
Net Income % of Sales	11.6%	11.4%	11.1%	11.0%	10.8%	10.7%	10.2%	10.1%	10.0%	9.8%	9.7%	9.6%	10.5%
<b>Loan Amortization</b>													
Principal -													
beginning bal.	1,346.1	1,330.6	1,315.1	1,299.4	1,283.6	1,267.7	1,251.7	1,235.5	1,219.3	1,202.9	1,186.4	1,169.8	
Interest	9.5	9.4	9.3	9.2	9.1	9.0	8.9	8.8	8.6	8.5	8.4	8.3	107.0
Principal payment	15.5	15.6	15.7	15.8	15.9	16.0	16.1	16.2	16.4	16.5	16.6	16.7	193.0
Principal - ending bal.	1,330.6	1,315.1	1,299.4	1,283.6	1,267.7	1,251.7	1,235.5	1,219.3	1,202.9	1,186.4	1,169.8	1,153.1	1,153.1
Interest on line of credit													
	0.8	1.7	4.0	2.3	3.6	2.1	2.4	0.9	0.0	0.6	0.0	0.0	18.4
<b>Cash Flow</b>													
A/R coll.													
- current month	160.0	161.6	163.2	164.8	166.5	168.2	169.8	171.5	173.3	175.0	176.7	178.5	2,029.2
A/R coll.													
- prior month	869.0	880.0	888.8	897.7	906.7	915.7	924.9	934.1	943.5	952.9	962.4	972.1	11,047.8
A/R coll.													
- 2d prior mo.	538.2	545.1	552.0	557.5	563.1	568.7	574.4	580.2	586.0	591.8	597.7	603.7	6,858.4
Total Receipts	1,567.2	1,586.7	1,604.0	1,620.1	1,636.3	1,652.6	1,669.1	1,685.8	1,702.7	1,719.7	1,736.9	1,754.3	19,935.5
Cost of goods sold													
Selling, gen. & admin.	210.0	211.6	213.2	214.8	216.5	218.2	229.8	231.5	233.3	235.0	236.7	238.5	2,689.2
Interest	10.3	11.1	13.3	11.5	12.7	11.1	11.2	9.7	8.6	9.1	8.4	8.3	125.4
Taxes	396.0			367.7		241.0			350.3				1,355.0
Other - capital investment	125.0	700.0	175.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0	2,800.0
Debt principal	15.5	15.6	15.7	15.8	15.9	16.0	16.1	16.2	16.4	16.5	16.6	16.7	193.0
Total Disbursements													
	1,694.3	1,889.2	1,381.6	1,787.8	1,436.6	1,691.4	1,476.1	1,490.1	1,855.1	1,521.0	1,536.2	1,552.0	19,311.4
Net Cash Flow	-127.1	-302.5	222.5	-167.7	199.7	-38.8	193.1	195.7	-152.4	198.7	200.7	202.3	624.1
Beginning cash	-91.7	-218.8	-521.3	-298.9	-466.6	-266.9	-305.7	-112.6	83.1	-69.3	129.4	330.1	-91.7
Available cash	-218.8	-521.3	-298.9	-466.6	-266.9	-305.7	-112.6	83.1	-69.3	129.4	330.1	532.4	532.4
Line of credit borrowing													
	228.8	531.3	308.9	476.6	276.9	315.7	122.6	0.0	79.3	0.0	0.0	0.0	0.0
Ending Cash	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	83.1	10.0	129.4	330.1	532.4	532.4

Sebuah pemeriksaan terhadap proyeksi arus tunai untuk tahun 20X3 dengan cepat menunjukkan bahwa perusahaan tampak dalam kondisi yang sangat baik pada akhir tahun proyeksi itu. Meskipun cukup mendorong, hal ini saja tidak menyingkirkan masalahnya. Pada awal tahun proyeksi, perusahaan Nimble kehabisan uang dan memiliki beberapa bulan arus tunai negatif untuk ditangani. Ini adalah masalah langsung yang perlu ditangani. Selain itu, ada banyak kesempatan yang akan membuat situasi arus tunai bahkan lebih baik daripada yang terlihat dalam proyeksi, dan ini hendaknya dipertimbangkan dan dilaksanakan jika *Manajemen Cash Flow (Dr. Agus Wibowo)*



memungkinkan. Akhirnya, bahkan dengan proyeksi yang menguntungkan, ada sejumlah masalah operasional dan keuangan yang harus ditangani untuk memperbaiki kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan.

Upaya solusi yang disarankan untuk menunjukkan beberapa bidang utama keuangan dan operasional yang harus ditangani, tetapi pembaca harus mengakui bahwa ada banyak bidang lain yang juga patut diperhatikan.

### ***Masalah Finansial***

Struktur keuangan perusahaan benar-benar tidak selaras. Kredit jangka pendek telah digunakan tidak hanya untuk kebutuhan modal kerja, tetapi juga untuk persyaratan investasi modal. Menggunakan uang jangka pendek untuk kebutuhan jangka panjang menciptakan masalah pembayaran karena manfaat investasi modal tersebut hanya akan bertambah dalam jangka panjang. Karena persyaratan pembayaran langsung memiliki dana yang memadai untuk membuatnya sulit dan dalam kasus perusahaan yang gesit, hampir mustahil. Itu adalah alasan utama perusahaan tidak mampu untuk nol dari garis kredit seperti yang diminta oleh bank.

Untuk memecahkan masalah ini, diperlukan untuk membentuk kembali struktur modal perusahaan dan, lebih cepat, untuk mengurus masalah kredit. Satu cara yang cepat dan kotor, meskipun sementara, untuk menangani garis batas kredit adalah dengan meminta bank untuk keringanan persyaratan untuk nol pinjaman. Bank mungkin berkata, "tidak", dalam hal ini perusahaan tidak lebih buruk dari sebelumnya. Atau, mereka mungkin mengatakan, "ya" atas permintaan tersebut, sehingga problemnya hilang sampai perbaikan yang lebih permanen dibuat. Dalam kasus ini, mengingat gambaran yang sangat menguntungkan dalam perkiraan akhir tahun 20x3, kemungkinan besar bank tidak punya banyak pilihan selain mengikuti permintaan untuk jangka waktu yang terbatas. Dengan demikian, bi akan menjaga agar mata uang indonesia tetap berada di bawah angka rp9.300 per dolar as, katanya. Karena pilihan terbaik untuk mendapatkan pembayaran kembali adalah untuk membantu perusahaan keluar dari kesulitan, respon positif terhadap permintaan kemungkinan besar, kecuali ada faktor-faktor lain yang menyebabkan bank merasa pinjaman itu adalah penyebab yang hilang.

Setelah masalah kredit ditangani, Perusahaan yang nimbrel kemudian dapat bekerja sama dengan bank untuk menciptakan struktur modal yang lebih tepat yang terdiri dari pinjaman jangka panjang, yang dilateralisasi oleh aset tetap yang sudah dimilikinya. Ini mengurangi kebutuhan tunai langsung dengan menunda pembayaran pinjaman dalam jangka waktu yang lebih lama, meskipun dengan pembayaran bunga yang lebih besar. Tapi tujuannya adalah untuk mendapatkan langsung uang tunai, dan apa pun yang dapat ditangguhkan kemungkinan akan menjadi hal yang baik. Selain itu, struktur modal yang lebih seimbang adalah perlu dan diinginkan bagi perusahaan. Sebagai bagian dari struktur perbaikan, jalur kredit yang ada harus dihentikan, memecahkan masalah saldo nol, dan diganti dengan jalur kredit baru yang hanya digunakan untuk kebutuhan modal kerja saja. Setiap aset jangka panjang baru kemudian harus dibiayai oleh utang jangka panjang yang sesuai.

### ***Masalah Operasional***

Perhatian yang langsung dan jelas harus menjadi koleksi dari rekening yang ada dapat diterima. Penjualan untuk kuartal terakhir dari 20X2 adalah \$4.426,100 atau \$48.100 per hari. Rekening 12/31/X2 dapat diterima adalah \$2.029.600, sehingga periode pengumpulan Jack 42,2 hari - 12,2 hari lebih banyak daripada masa persyaratannya. Itu 12,2 hari dihitung keluar menjadi \$586.800 secara tunai tidak tersedia. Berdasarkan perhitungan tahunan, penjualannya mencapai 15.073.400 atau 41.300 dolar per hari. Berdasarkan itu, masa koleksinya adalah 49,1 hari, yang merupakan utang dari \$788.800 milik perusahaan. Jack tampaknya melakukan sedikit atau tidak sama sekali untuk mengumpulkan tunggakan rekening piutang, dan dia harus didorong untuk mengejar para pembayar lambat. Kegagalan untuk memperhatikan jenis perilaku ini di pihak para pelanggannya hanya akan menyebabkan mereka mengambil lebih banyak keuntungan dari dia dan memperpanjang waktu pembayaran yang lebih jauh. Program tindak lanjut yang energik untuk rekening yang jatuh tempo kemungkinan besar akan menghasilkan sejumlah besar uang.

Isu langsung kedua adalah rencana pengeluarannya untuk investasi modal, yang totalnya 2.800.000 dolar untuk periode proyeksi tahun 20X3. Perhatian khusus adalah \$700.000 diproyeksikan untuk februari. Ini harus dibatalkan jika mungkin, ditunda jika tidak dapat dibatalkan, atau dibiayai jika tidak dapat ditunda. Bank Indonesia BI memperkirakan pertumbuhan ekonomi pada 2008 akan mencapai 6,3 persen atau lebih rendah dari perkiraan BI yang saat ini mencapai 6,3 persen. Terlalu mudah bagi para manajer yang terlatih untuk produksi/rekayasa untuk berpikir bahwa yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka adalah lebih banyak peralatan. Dalam hal ini Nimble hanya dapat tidak mampu mengeluarkan uang sebanyak itu, dan juga tampaknya bahwa bahkan tanpa masalah tunai ada jauh lebih banyak diproyeksikan daripada yang dapat dibenarkan. Bagaimanapun, item baris itu perlu diperkecil secara signifikan untuk menghemat uang tunai dan menghindari menjadi terlalu berkomitmen untuk investasi aset tetap.

Kemungkinan besar hal yang paling signifikan dari kekhawatiran adalah penurunan laba per bulan dari periode 20X3 per bulan dari 11,6 persen penjualan menjadi 9,6 persen. Ada yang salah! Menurut informasi perkiraan keuangan, biaya tetap barang yang dijual meningkat sebesar 10.000 dolar per bulan untuk keseluruhan 12 bulan. Itu berjumlah hampir \$800.000 untuk tahun ini. Alasan Nimble untuk kenaikan ini harus dipertanyakan, dan tinjauan semacam itu tidak diragukan lagi akan menunjukkan penghematan yang cukup besar dalam arus tunai yang diproyeksikan. Penurunan laba adalah bendera merah yang besar, yang terutama disebabkan oleh peningkatan biaya tetap barang-barang yang dijual, dan masalah ini perlu diperbaiki, lagi tidak hanya untuk menghemat uang tunai tetapi juga untuk meningkatkan operasi dan keuntungan perusahaan. Bank yang menghargai diri sendiri akan sangat meminjatkan uang kepada perusahaan dengan penurunan keuntungan sebesar ini.

Tambahan area operasional untuk ditinjau kembali dengan tujuan meningkatkan arus tunai dan profitabilitas

- Biaya variabel barang-barang yang dijual di 40 persen penjualan (ini harus dikurangi untuk mencerminkan perbaikan efisiensi yang harus dia alami karena investasi peralatan)
- Menjual, biaya umum dan administratif, baik yang tetap maupun variabel, untuk melihat apakah barang-barang itu dapat dikurangi
- Pajak, tampilan yang dapat menghasilkan kesempatan untuk menunda atau mengurangi beberapa pembayaran tersebut juga

Akhirnya, Nimble harus melihat persediaannya. Sementara persediaannya tidak meningkat secara jelas sejak dia mengambil alih perusahaan dan karena itu tidak menjadi kontributor langsung untuk masalah arus kas, masih ada potensi untuk operasi yang lebih baik. Omsetnya Nimble untuk tahun 20X2 (harga barang yang dijual dibagi oleh saldo inventaris) sekitar 4,1 kali — tidak buruk, tetapi tentu saja tidak menarik. Cara terbaik untuk menentukan apakah angka ini memuaskan atau tidak adalah dengan memeriksa statistik industri untuk industri. Kita tidak memiliki informasi yang tersedia, sehingga tekad yang pasti tidak dapat dibuat. Namun, jika perputaran persediaan - nya dapat ditingkatkan menjadi lima kali, itu akan membebaskan sekitar 455.000 dolar tunai; Jika omset dapat ditingkatkan menjadi enam kali, jumlah uang tunai yang dibebaskan akan menjadi sekitar \$800.000. Mereka angka akan lebih besar ketika bisnis meluas. Untuk penghematan potensial seperti itu, inventaris perlu diselidiki, meskipun perbaikan akan memakan waktu — terlalu lama untuk itu menjadi solusi langsung bagi masalahnya yang sudah ada.

Jika kita memiliki lebih banyak informasi tentang perusahaan itu akan masuk akal bahwa bidang-bidang lain untuk perbaikan dapat ditemukan (sampai dan termasuk kemungkinan untuk menggantikan Jack dengan manajer yang lebih efektif). Tetapi gagasan yang disajikan di sini adalah bahwa sebagian besar arus tunai yang disimpan dan profitabilitas yang diperoleh akan muncul sebagai akibat dari isu-isu operasional daripada masalah keuangan. Ini tidak berarti isu-isu keuangan harus diabaikan atau diminimalkan, tetapi masalah operasional harus diakui sebagai penyebab utama masalah arus tunai dan sumber utama perbaikan arus kas.

## APENDIKS B

### DAFTAR LIST KONSERVASI UANG TUNAI

No	ASET	Ya	Tidak	N/A
	<i>Uang Tunai</i>			
1	Hematlah dengan apa yang Anda miliki dan investasikan lebih banyak			
2	Gunakan float pada pengeluaran			
3	Negosiasikan ketersediaan uang simpanan yang lebih cepat dengan bank			
4	Gunakan Lockbox jika memungkinkan			
5	Pusatkan uang tunai dan gunakan akun sweep atau perangkat sejenisnya			
6	Investasilah sejak awal dan selama mungkin			
7	Jangan menghabiskan uang tunai kecuali jika memang harus			
8	Gunakan elektronik transfer untuk uang yang masuk jika memungkinkan			
9	Tawarkan diskon untuk penjual uang tunai			
	<i>Rekening pendapatan</i>			
1	Dapatkan cetakan tagihan saat itu juga sebelum waktu pengiriman			
2	Berpeganglah pada persyaratan kredit			
3	Terima segala usia dan monitoring			
4	Tindak lanjutilah rekening yang jatuh tempo secara rutin dan terus menerus			
5	Pertimbangkan (tetapi tidak diterapkan secara otomatis) diskon uang tunai atau insentif lain untuk dibayarkan			
6	Pertimbangkan untuk mempersingkat persyaratan pembayaran kepada pelanggan			
7	Kontrol rekening piutang anda dengan rasio penjualan			
8	Ukur dan kendalikan rekening periode pengumpulan data selama dua atau tiga bulan daripada langsung dalam satu tahun penuh			
9	Terima faktor piutang jika tidak disamakan			
10	Gunakan lembaga penagihan jika diperlukan			

- 11 Terapkan hukuman/denda untuk keterlambatan pembayaran

---

*Inventaris*

- 1 Sebisa mungkin menjauhlah dari bisnis inventaris
- 2 Belilah untuk pesanan pelanggan bukan untuk saham
- 3 Gunakan stok barang dari vendor
- 4 Negosiasikan perintah pembelian dengan jadwal pengiriman yang fleksibel
- 5 Pertimbangkan pengurangan yang efektif dan stok lama untuk uang tunai
- 6 Perkecil inventaris (ABC sistem) dan kontrol secara independen
- 7 Perbaiki peredaran persediaan
- 8 Pertimbangkan untuk membongkar persediaan uang tunai yang darurat (misalnya : penjualan tempat parkir, pasar loak dan lain-lain)

---



---



---



---



---



---



---



---

*Biaya Prabayar*

- 1 JANGAN!
- 2 Dapatkan kembali simpanan uang anda
- 3 Hindari uang muka
- 4 Pertimbangkan kembali pembayaran premi asuransi; bulanan, triwulan atau semi tahunan
- 5 Jangan membayar pajak berbayar secara berlebih

---



---



---



---



---

*Aset Tetap*

- 1 Beli apa yang anda butuhna, bukan apa yang terlihat menyenangkan
- 2 Pertimbangkan peralatan yang digunakan
- 3 Sewakan ruang ekstra
- 4 Pertimbangan sewa tempat untuk menghemat uang tunai
- 5 Jual aset yang tidak terpakai
- 6 Refusbishlah daripada harus membeli barang yang baru

---



---



---



---



---

- 7 Gunakan kontraktor luar untuk kebutuhan manufaktur yang berlebih untuk sementara
- 8 Gunakan kapasitas lebih untuk melakukan pekerjaan kontrak bagi orang lain
- 9 Gunakan trik pembiayaan yang menguntungkan
- 10 Tunda pembelian
- 11 Pinjam untuk pembelian kembali (hipotek)
- 12 Bangunlah ulanng daripada membeli baru
- 13 Periksa tata letak tanaman untuk efesiensi
- 14 Pertimbangkan untuk membuat karyawan bertanggung jawab untuk menjaga peralatan mereka masing-masing

### **LIABILITAS DAN EKUITAS**

#### *Rekening pra-bayar dan pengeluaran*

- 1 Membayar hutang (harga dan kuantitas)
- 2 Jangan membayar tagihan 2x lipat sekaligus
- 3 Hanya membayar pada faktur resmi
- 4 Tidak membayar lebih awal kecuali untuk alasan yang baik
- 5 Ambil diskon demi keuntungan jika anda harus mengambil pinjaman
- 6 Negosiasikan syarat-syarat yang lebih baik dengan para suplier
- 7 Gunakan komputer untuk membuat jadwal dan mengatur pembayaran
- 8 Tetapkan rencana/Anggaran dana untuk pembayaran; periksa dana analisis variasi
- 9 Bayarlah secara lambat jika memang harus dengan mengkomunikasikan rencana anda dnegan para suplier
- 10 Gunakan sistem barterHabiskan waktu pelan-pelan, habiskan sesuai dengan apa yang anda miliki
- 11 Bayar tagihan dengan nominal kecil secara tepat waktu untuk mengurangi jumlah yang harus dikelola

- 12 Bayar dengan uang tunai untuk faktur kecil dimana biaya pemrosesan melebihi jumlah faktur

---

*Pinjaman*

- 1 Negosiasikan ketentuan yang baik dan suku bunga terendah
- 2 Dapatkan penanguhan pada bunga
- 3 Analisa total biaya dari bunga pinjaman, kompensasikan persyaratan keseimbangan, perjanjian pembatasan, persyaratan pembayaran dan lain-lain
- 4 Pinjam uang sedikit saja
- 5 Cocokkan kebutuhan jangka panjang dengan pinjaman jangka panjang
- 6 Jangan gunakan hutang jangka panjang untuk kebutuhan musiman, atau jangka pendek lainnya
- 7 Perkecil bunga menjadi bunga pokok
- 8 Ubah ke jadwal jangka panjang

---



---



---



---



---



---



---



---



---

*Ekuitas*

- 1 Pertimbangkan pembayaran deviden
- 2 Pertimbangkan jika pembayaran deviden konsisten dengan ketersediaan uang tunai.
- 3 Gunakan saham sebagai pengganti uang
- 4 Keluarkan stok baru
- 5 Jual saham dengan diskon untuk karyawan
- 6 Inisiasi program reinvestasi deviden

---



---



---



---



---



---

**PENDAPATAN DAN PENGELUARAN**

*Penjualan*

- 1 Jual untuk rencana perusahaan
- 2 Jual kepada pelanggan yang membayar tepat waktu
- 3 Jual produk yang menguntungkan
- 4 Tekan margin penjualan produk/layanan yang lebih tinggi
- 5 Negosiasikan pembayaran diawal atau dengan waktu yang lebih maju

---



---



---



---



---



---



---

- 6 Slelau ingat-ingat bahwa margin yang mewakili peningkatan uang tunai 

---
- 7 Naikkan harga (untuk produk dengan harga yang terlalu rendah) 

---
- 8 Naikan penjualan unit 

---
- 9 Berikan diskon volume 

---
- 10 Tekan penjualan uang tunai 

---

*Pengeluaran*

- 1 Buatlah anggaran pengeluaran untuk memastikan arus tunai yang positif 

---
- 2 Periksa dan atur ulang pengeluaran untuk dianggarkan kembali 

---
- 3 Tetapkan kontrol atau batas otorisasi pada perintah pembelian dan atau permintaan 

---
- 4 Gunakan perintah umum dengan jadwal pengiriman yang fleksibel 

---
- 5 Negosiasikan untuk diskon tunai 

---
- 6 Tetapkan penghematan uang diantara semua karyawan 

---
- 7 Kontrol pengeluaran tunai ditingkat pesanan pembelian dan pengeluaran yang sebenarnya 

---
- 8 Stiap 1 dolar simpan dengan 1 dolar uang tunai 

---
- 9 Cek aset untuk mengurangi pajak 

---
- 10 Sewa hanya jika membutuhkna saja 

---
- 11 Mulai program pengeluaran 

---
- 12 Kontrak tawaran secara kompetitif 

---
- 13 Pertimbangkan metode produksi yang lebih murah 

---
- 14 Kurangi atau hilangkan aktivitas yang tidak menguntungkan 

---
- 15 Siapkan anggaran dana hanya untuk pengeluaran pokok saja 

---

**LAINNYA**

- 1 UANG TUNAI ADALAH RAJA! Kelola bisnis anda sesuai dengan hal itu 

---
- 2 Bangun kesadaran untuk uang tunai dalm budaya organisasi anda 

---
- 3 Siapkan anggaran tunai selain menggantungkan laba 

---



- 4 Bayar setiap bonus, komisis dan lain-lain berdasarkan kriteria arus tunai
-

## DAFTAR PUSTAKA

- Bergeron, R., (2006)., Power Quality Measurement Protocol: CEA Guide to Performing Power Quality Surveys, CEA Report 220 D 771
- Bollen, M.H.J., (1997). Characterization of voltage sags experienced by three-phase adjustable-speed drives, *IEEE Trans. on Power Delivery*, 12, 4, 1666–1671.
- Bollen, M.H.J., (1995). The influence of motor reacceleration on voltage sags, *IEEE Trans. on Ind. Appl.*, 31, 4, 667–674.
- Bollen, M.H.J., (1998). Method of critical distances for stochastic assessment of voltage sags, *IEE Proceedings—Generation, Transmission and Distribution*, 145, 1, 70–76.
- Bollen, M.H.J., (1999). *Solving Power Quality Problems, Voltage Sags and Interruptions*, IEEE Press,
- Bollen, M.H.J., Wang, P., Jenkins, N., (1996). Analysis and consequences of the phase jump associated with a voltage sag, in *Power Systems Computation Conference*, Dresden, Germany.
- Bollen, M.H.J., Zhang, L.D., (2000). Analysis of voltage tolerance of adjustable-speed drives for three-phase balanced and unbalanced sags, in *IEEE Industrial and Commercial Power Systems Technical Conference*, Sparks, Nevada, May 1999. Scheduled to appear in *IEEE Transactions on Industry Applications*.
- Brian Scaddan, (2019), 18th Edition IET Wiring Regulations: Design and Verification of Electrical Installations, 9th ed, 978-1-138-60600-5
- Brian Scaddan, (2019), 18th Edition IET Wiring Regulations: Explained and Illustrated, 11th ed, 978-1-138-60605-0
- Brian Scaddan, (2019), 18th Edition IET Wiring Regulations: Electric Wiring for Domestic Installers, 16th ed, 978-1-138-60602-9
- Brian Scaddan, (2019), 18th Edition IET Wiring Regulations: Inspection, Testing and Certification, 9th ed, 978-1-138-60607-4
- Brian Scaddan, (2019), *Electrical Installation Work*, 8th ed, 978-1-138-84927-3
- Brian Scaddan, (2019), *PAT: Portable Appliance Testing*, 4th ed, 978-1-138-84929-7
- Brian Scaddan, (2019), *The Dictionary of Electrical Installation Work*, 978-0-08-096937-4
- Carunaiselvane, C., Chelliah, T.R. (2017), Present trends and future prospects of asynchronous machines in renewable energy systems, *Renew. Sustain. Energy Rev.* 74 1028e1041.
- Conrad, L., Little, K., Grigg, C., (1991). Predicting and preventing problems associated with remote faultclearing voltage dips, *IEEE Trans. on Ind. Appl.*, 27, 1, 167–172.
- Fan, P., Ouyang, Basnou, Z. Pino, C., Park, J., Chen, H. J. (2017) Nature-based solutions for urban landscapes under post-industrialization and globalization: Barcelona versus Shanghai, *Environ. Res.* 156 272e283.

- IEC 1000-3-3, (1994). Electromagnetic Compatibility (EMC) Part 3: Limits — Part 3: Limitation of Voltage Fluctuations and Flicker in Low-Voltage Supply Systems for Equipment with Rated Current. Taylor & Francis Group, LLC.
- IEC 1000-3-5, (2006), Electromagnetic Compatibility (EMC) Part 3: Limits — Part 5: Limitation of Voltage Fluctuations and Flicker in Low-Voltage Supply Systems for Equipment with Rated Current, Taylor & Francis Group, LLC.
- IEEE (1992). Recommended Practice for Powering and Grounding Sensitive Electronic Equipment, IEEE Std. 1100
- IEEE (1997). Recommended Practice for the Design of Reliable Industrial and Commercial Power Systems (The Gold Book), IEEE Std. 493
- IEEE (1998). Recommended Practice for Evaluating Electric Power System Compatibility with Electronic Process Equipment, IEEE Std. 1346
- Key, T.S., (1979). Diagnosing power-quality related computer problems, IEEE Trans. on Ind. Appl., 15, 4, 381–393.
- Kirke, B.K. Paillard, B. (2017) Predicted and measured performance of a vertical axis wind turbine with passive variable pitch compared to fixed pitch, Wind Eng. 41 (1) 74e90.
- McGranaghan, M.F., Mueller, D.R., Samotej, M.J., (1993). Voltage sags in industrial power systems, IEEE Trans. on Ind. Appl., 29, 2, 397–403.
- Pillai, R., Narayanan, S., Swindale, G. (2016). Benefits and Challenges of a Grid Coupled Wound Rotor Synchronous Generator in a Wind Turbine Application, Technical Information from Cummins Generator Technologies, Issue number: WP102.
- Rioual, P., Pouliquen, H., Louis, J.-P., (1996.) Regulation of a PWM rectifier in the unbalanced network state using a generalized model, IEEE Trans. on Power Electronics, 11, 3, 495–502.
- Sakulin, M. and Key, T.S., (1997). UIE=IEC Flicker Standard for Use in North America: Measuring Techniques and Practical Applications, in Proceedings of PQA'97.
- Schwartzberg, J.W., DeDoncker, R.W., (1995)., 15 kV medium voltage transfer switch, IEEE Industry Applications Society Annual Meeting, Orlando, FL, 2515–2520.
- Seebald, R.C., Buch, J.F., and Ward, D.J., (1985). Flicker Limitations of Electric Utilities, IEEE Trans. on Power Appar. Syst., PAS-104, 9.
- Smith, R.K., Slade, P.G., Sarkozi, M., Stacey, E.J., Bonk, J.J., Mehta, H., (1993). Solid state distribution current limiter and circuit breaker: application requirements and control strategies, IEEE Trans. on Power Delivery, 8, 3, 1155–1164.
- Strangas, E.G., Wagner, V.E., Unruh, T.D., (1996), Variable speed drives evaluation test, IEEE Industry Applications Society Annual Meeting, San Diego, CA, 2239–2243.
- UIE (1999). WG on Disturbances, Guide to Quality of Electrical Supply for Industrial Installations, Part 5: Flicker and Voltage Fluctuations.
- van Zyl, A., Enslin, J.H.R., Spe'ee, R., (1996). Converter-based solution to power quality problems on radial distribution lines, IEEE Trans. on Ind. Appl., 32, 6, 1323–1330.

- Wang, P., Jenkins, N., Bollen, M.H.J., (1998). Experimental investigation of voltage sag mitigation by an advanced static VAr compensator, *IEEE Trans. on Power Delivery*, 13, 4, 1461–1467.
- Woodley, N., Sarkozi, M., Lopez, F., Tahiliani, V., Malkin, P., (1994)., Solid-state 13-kV distribution class circuit breaker: planning, development and demonstration, *IEE Conf on Trends in Distribution Switchgear*, London, U.K., 163–167.
- Woodley, N.H., Morgan, L., Sundaram, A., (1999). Experience with an inverter-based dynamic voltage restorer, *IEEE Trans. on Power Delivery*, 14, 3, 1181–1186.
- Yalcinkaya, G., Bollen, M.H.J., Crossley, P.A., (1998). Characterisation of voltage sags in industrial distribution systems, *IEEE Trans. on Ind. Appl.*, 34, 4, 682–688.
- Youinou, G.J. (2016) Powering sustainable low-carbon economies: some facts and figures, *Renew. Sustain. Energy Rev.* 53 1626e1633.