



## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Persaingan ketat dalam memperebutkan pasar membuat perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif dapat mempertahankan dan atau mengembangkan bisnisnya. Keunggulan kompetitif perusahaan diantaranya memiliki ketersediaan barang yang dijual pada setiap saat ketika pesanan pelanggan diterima. Kecepatan, ketersediaan dan ketepatan persediaan barang adalah bagian penting dalam rantai pasokan perusahaan dalam memperebutkan pasar.

Setiap perusahaan akan berusaha memenuhi kebutuhan pelanggannya dengan menyediakan barang dan jasa dengan jumlah dan variasi yang tepat dan cepat. Ketersediaan barang yang siap dijual kepada pelanggan atau siap diproduksi menentukan keberhasilan aktivitas penjualan.

Strategi penjualan dengan memberikan kredit penjualan kepada pelanggan, juga mempengaruhi keberhasilan penjualan dan memperbesar pangsa pasar. Penjualan kredit kepada pelanggan mengakibatkan terjadinya piutang usaha bagi perusahaan pada suatu periode tertentu.

Persediaan barang dan piutang usaha di lain pihak juga membutuhkan pendanaan perusahaan. Semakin tinggi saldo persediaan dan piutang usaha, semakin tinggi modal kerja yang dibutuhkan perusahaan. Pengelolaan dan pengendalian tingkat persediaan serta pengelolaan piutang usaha yang baik akan membantu perusahaan dalam manajemen modal kerja sekaligus mendukung aktivitas penjualan dan profitabilitas perusahaan.

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

*© Hak cipta milik IPB, tahun 2009*



**MIB-IPB**

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Pendanaan modal kerja dapat diperoleh dari dalam perusahaan seperti pengelolaan aset dan profitabilitas yang baik, maupun dari luar perusahaan seperti pinjaman perbankan. Jika dikelola dengan baik, persediaan dan piutang usaha adalah salah satu sumber pendanaan modal kerja potensial yang dapat digunakan dengan cara mengurangi tingkat persediaan dan piutang usaha dengan mempertimbangkan tingkat penjualan dan profitabilitas yang akan dicapai.

Pengelolaan tingkat persediaan yang baik akan menurunkan biaya *overhead*, seperti biaya penyimpanan, pengiriman, pemesanan serta juga memperluas ruang di gudang. Pengetahuan akan pentingnya macam-macam persediaan menentukan tingkat pengawasan terhadap kinerja persediaan.

Pengelolaan dan pengawasan terhadap kredit dan pembayaran dari pelanggan adalah juga salah satu cara menghasilkan pendanaan bagi perusahaan. Pengawasan terhadap kredit kepada pelanggan yang efektif meliputi:

1. Pemberian kredit yang selektif
2. Analisa umur piutang
3. Pengiriman penagihan dan pernyataan piutang kepada pelanggan yang tepat dan cepat
4. Sistem dalam mengejar pembayaran yang telat
5. Pengiriman yang ditahan jika terdapat pembayaran pelanggan yang telat
6. Mempekerjakan penagih yang tepat
7. Pemberian potongan pada pembayaran lebih awal.

Dalam mengukur kinerja keuangan pengelolaan persediaan, piutang usaha, modal kerja dan profitabilitas, parameter kinerja keuangan dan analisis kinerja keuangan seperti



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

rasio rasio likuiditas, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas diperlukan untuk mendukung pengelolaan keuangan. Analisis keuangan akan membantu manajemen untuk menguji pengaruh keputusan keuangan terhadap likuiditas, profitabilitas dan efisiensi penggunaan aktiva.

PT XYZ Indonesia (PT. XYZ) suatu perusahaan yang memproduksi benang jahit (*sewing thread*) yang berada dalam industri tekstil khususnya sub-industri benang jahit dengan tingkat persaingan yang tinggi, memandang pentingnya pengelolaan keuangan perusahaan yang baik termasuk didalamnya manajemen modal kerja, manajemen persediaan dan manajemen piutang usaha dalam mencapai target profitabilitas agar tetap hidup dan tumbuh. Untuk memenuhi permintaan pelanggan, PT. XYZ Indonesia memiliki produk yang tersegmentasi, khususnya untuk pasar sepatu dan pakaian yang dihasilkan dari dua unit produksi yaitu unit pemintalan dan penggulungan (*spinning & twisting*) berlokasi di Pasuruan, Jawa Timur dan unit pewarnaan (*dyeing*). Unit produksi pemintalan dan penggulungan menghasilkan produk *Grey Thread Continuos Filament Nylon 66 (CFN 66)* dan *Staple Spun Polyester (SSP)*, atau keduanya disebut *Grey Threads*. Sedangkan unit pewarnaan menghasilkan produk benang jahit berwarna yang biasa disebut *finished goods*.

Untuk memenuhi kebutuhan produksi, bahan baku utama (*filament dan polyester*) didapatkan dari pemasok dari Afrika Selatan, Korea Selatan, Thailand dan Indonesia.

Bahan setengah jadi selain diproduksi sendiri juga diimpor dari China India dan Thailand. Penjualan dilakukan untuk pasar manca negara seperti China, Vietnam, Thailand, Colombia, Srilanka, Bangladesh dan Filipina serta untuk pasar lokal dengan penjualan dengan pelanggan adalah perusahaan-perusahaan manufaktur pembuat pakaian



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MIB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



dan sepatu beberapa merek dunia diantaranya Adidas, Nike, Reebok, St Oliver, Esprit dan lain-lain yang produk akhirnya juga akan diekspor.

Sebagai bagian dari penerapan strategi menghadapi persaingan, PT XYZ Indonesia memberikan fasilitas kredit penjualan kepada pelanggan lokal dan ekspor. Pemberian fasilitas kredit penjualan menimbulkan terjadinya piutang usaha bagi perusahaan. Bagian strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan juga dengan menyediakan persediaan siap untuk dijual, siap untuk diproduksi dan sedang dalam pengerjaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Kinerja keuangan perusahaan yaitu diantaranya modal kerja dan profitabilitas dipengaruhi diantaranya oleh pengendalian atas persediaan dan piutang perusahaan. Tingginya persediaan dibandingkan dengan tingkat kebutuhan penjualan akan meningkatkan kebutuhan atas modal kerja yang lebih besar sebaliknya terlalu rendahnya persediaan akan mengakibatkan hilangnya peluang peningkatan penjualan dan menurunnya aktivitas produksi. Begitu juga dengan lambatnya perputaran piutang akan meningkatkan kebutuhan modal kerja, sedangkan ketatnya kebijakan penjualan kredit atau piutang usaha akan membatasi peluang perusahaan meningkatkan penjualan.

Sebagai perusahaan yang sahamnya dimiliki oleh asing, kebijakan perusahaan di Indonesia sebagai anak perusahaan sangat dipengaruhi oleh kebijakan yang ditentukan oleh kantor pusat. Pengalihan kepemilikan grup perusahaan kepada pemegang saham baru pada tahun 2004 yang menggunakan dana pinjaman pihak ketiga, telah merubah orientasi kebijakan dari berfokus pada peningkatan penjualan menjadi lebih kepada

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2009



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MIB-IPB



perputaran arus kas yang cepat dan modal kerja yang efisien untuk melunasi hutang pemegang saham Grup kepada pihak ketiga. Perubahan kebijakan ditingkat Grup telah mengarahkan kebijakan yang sama pada semua anak perusahaannya, termasuk PT. XYZ yaitu meningkatkan efisiensi penggunaan modal kerja dan menghasilkan keuntungan.

Gambaran umum kondisi perusahaan lima tahun terakhir yang berhubungan dengan modal kerja, profitabilitas, persediaan dan piutang usaha serta akun-akun terkait dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Laporan Keuangan Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2003 -2007 (juta Rupiah)

Penjelasan	2007	2006	2005	2004	2003
Penjualan	566.241	534.860	499.268	462.704	383.811
Pertumbuhan (2003 tahun dasar)	47,5%	39,4%	30,1%	20,6%	-
Laba Kotor	162.727	152.329	139.753	94.581	75.405
Marjin Laba Kotor	28,7%	28,5%	27,6%	20,4%	21,0%
Laba Operasi	85.388	79.738	66.871	33.597	14.078
Marjin Laba Operasi	15,1%	14,9%	13,4%	7,3%	3,7%
Laba Bersih	57.695	58.458	24.317	-4.181	2.090
Marjin Laba Bersih	10,2%	10,9%	5,01%	-7,27%	3,39%
Rasio Tingkat Kembalikan Aktiva <i>ROA = Operating Profit/ Total Assets</i>	22,1%	24,3%	19,9%	10,3%	3,9%
Kas	10.109	1.721	4.469	6.791	6.304
Arus Kas dari Kegiatan Operasional	79.568	65.741	60.366	47.742	18.011
Marjin Arus Kas ( <i>CFO / Sales</i> )	14,05%	12,29%	12,09%	10,32%	4,69%
Persediaan Bersih	51.029	54.412	63.972	61.552	94.782
Persediaan / Aktiva Lancar	18,5%	25,7%	29,6%	30,2%	47,0%
Piutang Usaha	159.336	114.690	113.613	85.326	78.871
Piutang Usaha / Aktiva Lancar	57,9%	54,3%	52,5%	41,9%	39,1%
Modal Kerja Bersih	100.038	34.453	26.408	76.067	22.570
Rasio Lancar	1,57	1,19	1,14	1,60	1,13
Rasio Cepat	1,28	0,89	0,80	1,11	0,60
Siklus Konversi Kas (hari) <i>(Cash Conversation Cycle)</i>	27,80	21,33	33,98	39,78	95,34
Rata – Rata Umur Persediaan (hari)	45,5	51,2	64,1	60,2	110,6
Rasio Perputaran Persediaan	7,9	7,0	5,6	6,0	3,3
Rata – Rata Umur Piutang Usaha (hari)	101,3	77,2	81,9	66,4	74,0
Rasio Perputaran Piutang	3,6	4,7	4,4	5,4	4,9

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan PT XYZ Indonesia (diolah)

Penjualan PT XYZ mengalami peningkatan dari Rp384 milyar pada tahun 2003 menjadi Rp566 milyar pada tahun 2007 atau mengalami peningkatan penjualan rata – rata

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

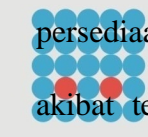


sebesar 11,9% per tahun dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007. Kenaikan penjualan diikuti dengan perbaikan keuntungan perusahaan yang ditunjukkan dengan peningkatan persentase margin laba kotor dan bersih perusahaan dari tahun 2003 sampai tahun 2007 (kecuali tahun 2007 persentase margin bersih sedikit turun ke 10,2% dibandingkan 10,9% pada tahun 2006).

Walaupun terjadi peningkatan penjualan dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007, persediaan cenderung turun. Terjadi perputaran persediaan yang semakin meningkat dengan rata-rata umur persediaan yang juga cenderung turun, ditunjukkan oleh rasio perputaran persediaan 3,3x pada tahun 2003 menjadi 7,9x pada tahun 2007 dan rata-rata umur persediaan dari 110 hari pada tahun 2003 menjadi 45,5 hari pada tahun 2007.

Peningkatan penjualan tidak diikuti oleh percepatan pada penagihan piutang usaha sehingga saldo piutang usaha mengalami peningkatan serta rasio – rasio yang menunjukkan perlambatan perputaran piutang usaha. Bertambahnya umur piutang usaha dapat dimungkinkan terjadi karena PT XYZ melonggarkan kebijakan penjualan kredit dengan memberikan kredit lebih panjang dengan tujuan meningkatkan penjualan dan juga semakin lambatnya penagihan pembayaran dari pelanggan.

Siklus konversi kas mengalami peningkatan pada tahun 2007 sebagai akibat perlambatan perputaran piutang usaha walaupun terjadi percepatan perputaran persediaan. Peningkatan modal kerja bersih selain dari akibat peningkatan arus kas, juga akibat terjadinya peningkatan saldo piutang usaha dikarenakan perlambatan piutang usaha.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IPB, tahun 2009

Arus kas dari kegiatan operasional menunjukkan jumlah peningkatan dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007 baik saldo maupun marjin arus kas. Peningkatan ini sebagian besar diakibatkan oleh terjadinya peningkatan saldo hutang usaha dan pengembalian pajak pertambahan nilai – masukan (PPN) oleh Pemerintah yang merupakan aktivitas operasional diluar kendali langsung manajemen perusahaan. Sementara peningkatan saldo piutang usaha dari tahun ke tahun dan perlambatan perputaran piutang usaha telah mengakibatkan terjadinya tertanamnya investasi dan arus kas keluar yang cukup besar. Jika manajemen tidak melakukan perbaikan-perbaikan pada efisiensi operasional perusahaan terutamanya pengendalian pada piutang usaha dan persediaan, maka akan dapat terjadi gangguan likuiditas di masa datang.

Saldo persediaan dan piutang usaha pada akhir tahun 2007 membentuk 54% dari total aktiva perusahaan atau 76% dari aktiva lancar perusahaan yang memberi pengaruh penting dalam pencapaian kinerja perusahaan terutama pada efisiensi modal kerja dan profitabilitas. Pengelolaan persediaan dan piutang usaha yang lebih baik diharapkan meningkatkan efisiensi penggunaan modal kerja dan meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Bedasarkan pemaparan di atas, permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana kinerja keuangan perusahaan dilihat dari dari aspek likuiditas, aktivitas dan profitabilitas?
- b. Bagaimana efisiensi keuangan pengelolaan persediaan dan piutang usaha sebagai komponen modal kerja dan dampaknya terhadap profitabilitas perusahaan ?

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



1.3

### Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis kinerja keuangan perusahaan dilihat dari dari aspek likuiditas, aktivitas dan profitabilitas.
- b. Menganalisis efisiensi keuangan pengelolaan persediaan dan piutang usaha sebagai komponen modal kerja dan dampaknya terhadap profitabilitas perusahaan.

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

### 1.4 Manfaat Penelitian

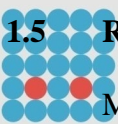
Melalui penelitian ini diharapkan didapat manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi manajemen perusahaan PT XYZ akan mendapatkan informasi tentang kinerja keuangan pengelolaan persediaan dan piutang usaha agar dapat meningkatkan kemampuan keuangan perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas pada tahun–tahun berikutnya.
- b. Bagi penulis adalah memperdalam wawasan dan ilmu pada bidang manajemen keuangan khususnya pengelolaan keuangan persediaan dan piutang usaha.
- c. Bagi masyarakat umum, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun kebijakan keuangan perusahaan.

*© Hak cipta milik IPB, tahun 2009*

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Menganalisis kinerja keuangan pengendalian persediaan dan piutang usaha perusahaan dalam pengelolaan modal kerja. Peningkatan efisiensi modal kerja



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



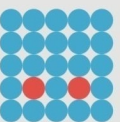
perusahaan karena pengelolaan persediaan dan piutang usaha yang lebih baik dapat dilihat dampaknya pada peningkatan profitabilitas perusahaan.

Laporan yang diaudit oleh akuntan publik untuk tahun buku 2003 sampai dengan 2007, laporan keuangan 2008 sampai dengan bulan September yang belum diaudit serta proyeksi 2009 akan digunakan dalam pengolahan dan analisis penelitian.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© Hak cipta milik IPB, tahun 2009



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.