

Kas Usaha Tak Lagi Bocor



**Mendeteksi Kesalahan UMKM,
Menghitung Biaya, dan
Menjaga Laba Tetap Sehat**

HALAMAN HAK CIPTA

KAS USAHA TAK LAGI BOCOR

*Mendeteksi Kesalahan UMKM, Menghitung Biaya, dan
Menjaga Laba Tetap Sehat*

Hak Cipta © 2026 oleh Tim Penulis

Seluruh hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak, menerjemahkan, mengadaptasi, mendistribusikan, menyimpan dalam sistem pencarian, atau menyebarkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun dan dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari penulis.

Mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

⚠️ DISCLAIMER & SANGKALAN

Buku ini disusun untuk tujuan informasi dan edukasi. Isi buku ini merupakan panduan umum dan tidak dimaksudkan sebagai pengganti konsultasi profesional.

Penulis dan penerbit tidak bertanggung jawab atas segala risiko, kerugian, atau konsekuensi yang mungkin timbul akibat penerapan isi buku ini.

BAB 1 — MEMBACA KESEHATAN KAS USAHA	1
◆ 1.1 Membedakan Omzet, Laba, dan Kas Tersedia	1
◆ 1.2 Mengenali Tanda Kas Mulai Bocor	8
◆ 1.3 Menyusun Gambaran Awal Kondisi Usaha	20
BAB 2 — MENEMUKAN SUMBER KEBOCORAN UANG	29
◆ 2.1 Memetakan Jenis Kebocoran yang Sering Terabaikan	29
◆ 2.2 Menelusuri Transaksi dari Sumber hingga Saldo Kas	37
◆ 2.3 Menemukan Akar Masalah dan Menetapkan Perbaikan	47
BAB 3 — MENGHITUNG BIAYA DAN LABA DENGAN BENAR	57
◆ 3.1 Membuat Peta Biaya Usaha	57
◆ 3.2 Menghitung Biaya per Unit dan Laba	64
◆ 3.3 Membaca Margin dan Titik Impas untuk Mengambil Keputusan	74
BAB 4 — MENETAPKAN HARGA YANG MENJAGA LABA	86
◆ 4.1 Menghitung Harga Dasar yang Aman	86
◆ 4.2 Memilih Strategi Harga yang Sesuai	93
◆ 4.3 Mengatur Potongan Harga dan Rangkaian Penjualan	100
BAB 5 — MEMBANGUN SISTEM KAS HARIAN	113
◆ 5.1 Menetapkan Batas dan Struktur Kas Usaha	113
◆ 5.2 Menjalankan Pencatatan dan Persetujuan Pengeluaran	123
◆ 5.3 Memeriksa, Mencocokkan, dan Menutup Kas	129

BAB 6 — MENGENDALIKAN STOK DAN PEMBELIAN 137

◆ 6.1 Mengenali Kondisi Stok dan Uang yang Tertahan 	137
◆ 6.2 Menentukan Jumlah dan Waktu Pembelian 	147
◆ 6.3 Memeriksa, Menata, dan Menyelamatkan Stok Bermasalah 	160

BAB 7 — MENGELOLA PIUTANG DAN ARUS KAS 168

◆ 7.1 Menetapkan Aturan Piutang Sebelum Penjualan Tertunda 	168
◆ 7.2 Mencatat dan Menagih Piutang Secara Profesional 	181
◆ 7.3 Menyusun Proyeksi Kas Tiga Puluh Hari 	190

**BAB 8 — MEMBUAT KEPUTUSAN OPERASIONAL
BERBASIS DATA **

198

◆ 8.1 Memilih Metrik yang Menjelaskan Kondisi Usaha 	198
◆ 8.2 Menjalankan Tinjauan Usaha Secara Rutin 	204
◆ 8.3 Menyelesaikan Masalah Berdasarkan Urutan Prioritas 	217

**BAB 9 — RENCANA AKSI MENYEHATKAN DAN
MENGEMBANGKAN USAHA **

230

◆ 9.1 Rencana Pemulihan Tiga Puluh Hari 	230
◆ 9.2 Penguatan Sistem Enam Puluh Hari 	239
◆ 9.3 Penilaian Kesiapan Pertumbuhan Sembilan Puluh Hari 	248

Kas Usaha Tak Lagi Bocor

Mendeteksi Kesalahan UMKM,
Menghitung Biaya, dan Menjaga Laba
Tetap Sehat

Bab 1: Membaca Kesehatan Kas Usaha

1.1 Membedakan Omzet, Laba, dan Kas Tersedia

Usaha bisa terlihat ramai, pesanan terus masuk, dan saldo rekening masih menunjukkan angka yang lumayan, tetapi pemilik tetap kesulitan membayar pemasok, membeli bahan, atau mengambil penghasilan untuk rumah tangga.

Masalahnya sering bukan semata-mata kurang penjualan. Omzet, laba, dan kas tersedia kerap dianggap sama, padahal ketiganya menjawab pertanyaan yang berbeda.

Memahami Omzet dan Laba

 **Definisi:** Omzet adalah nilai penjualan sebelum dikurangi biaya; angka ini tidak otomatis menunjukkan uang yang tersedia.

Omzet menunjukkan nilai penjualan sebelum dikurangi biaya. Jika dalam satu hari Anda menjual 20 kotak makanan dengan harga Rp25.000 per kotak, omzet hari itu adalah Rp500.000.

Angka ini menunjukkan nilai barang atau jasa yang terjual, bukan jumlah uang yang langsung boleh digunakan. Dari Rp500.000 tersebut masih ada biaya bahan, kemasan, pengantaran, tenaga kerja, tempat, serta kemungkinan pembayaran pelanggan yang belum diterima.

Laba menunjukkan sisa pendapatan setelah biaya yang relevan diperhitungkan. Misalnya, dari penjualan Rp500.000, biaya bahan dan kemasan mencapai Rp280.000, ongkos pengantaran yang ditanggung usaha Rp30.000, serta alokasi biaya tetap harian Rp70.000. Laba yang tersisa adalah Rp120.000.

Rumus sederhananya adalah:

Laba = Omzet – biaya yang relevan

Dalam contoh tersebut, perhitungannya adalah Rp500.000 – Rp280.000 – Rp30.000 – Rp70.000 = Rp120.000.

Hasil ini membantu Anda menilai apakah harga jual dan kegiatan usaha masih menghasilkan nilai setelah biaya diperhitungkan.

 **Key Insight:** Omzet yang besar belum tentu menghasilkan laba besar jika biaya meningkat atau harga jual terlalu rendah.

Karena itu, keputusan memberi potongan, menambah produk, atau menerima pesanan besar sebaiknya tidak hanya didasarkan pada omzet.

Kas Tersedia dan Uang yang Belum Diterima

Kas tersedia memiliki arti yang lebih praktis: uang yang benar-benar ada dan dapat digunakan saat ini untuk kebutuhan usaha yang sah.

Kas dapat berada di laci, rekening usaha, atau tempat penyimpanan lain yang memang diperuntukkan bagi kegiatan usaha. Namun, kas tersedia bukan otomatis laba dan bukan pula uang bebas pakai.

Sebagian kas mungkin perlu disiapkan untuk membayar pemasok, upah, sewa, tagihan, pengembalian uang pelanggan, atau kebutuhan operasional yang segera jatuh tempo.

Perbedaan ini semakin jelas jika pencatatan penjualan, biaya, dan penerimaan uang dipisahkan.

Contoh situasi:

Bayangkan skenario berikut: Anda menjual peralatan rumah tangga senilai Rp3.000.000 kepada pelanggan yang baru akan membayar dua minggu lagi.

Penjualan tersebut menambah omzet pada saat transaksi disepakati atau barang diserahkan, sesuai kebijakan pencatatan Anda, tetapi belum menambah kas.

Jika modal barang dan biaya pengiriman sudah dikeluarkan, kas bahkan dapat berkurang ketika omzet meningkat.

Piutang adalah nilai yang sudah menjadi hak usaha, tetapi belum diterima dalam bentuk uang. Dalam contoh tersebut, Rp3.000.000 dapat tercatat sebagai penjualan dan piutang, bukan sebagai kas tersedia.

Artinya, penjualan belum tertagih tidak dapat langsung dipakai untuk membeli stok atau membayar kewajiban. Sebelum menerima pesanan dengan pembayaran tertunda, periksa berapa lama kas akan tertahan dan apakah usaha tetap mampu membiayai kegiatan harian.

Stok, Kewajiban, dan Perubahan Kas

Contoh situasi:

Hal serupa terjadi saat Anda membeli stok senilai Rp2.400.000 secara tunai. Kas berkurang pada hari pembelian, tetapi seluruh stok itu belum tentu menjadi biaya pada hari yang sama jika barang masih tersimpan dan belum terjual.

Uang tersebut berubah menjadi stok yang menahan modal. Stok masih memiliki nilai, tetapi bukan uang yang dapat digunakan untuk membayar kebutuhan lain.

Karena itu, pembelian stok dalam jumlah besar perlu disesuaikan dengan kecepatan penjualan, bukan hanya dengan harga beli yang terlihat menguntungkan.

Kewajiban yang belum dibayar juga dapat membuat kas tampak lebih besar daripada kondisi sebenarnya. Jika Anda membeli bahan secara tempo, uang belum keluar sehingga saldo kas masih tinggi.

Namun, jumlah tersebut bukan uang bebas karena ada pembayaran kepada pemasok yang akan mengurangi kas pada waktu berikutnya. Sebaliknya, ketika kewajiban dibayar, kas turun meskipun pembayaran itu tidak berkaitan dengan penjualan hari ini.

Kesalahan yang sering terjadi adalah mencatat hanya saat uang masuk. Cara ini membuat penjualan tunai, pelunasan piutang, setoran pemilik, dan penerimaan lain terlihat seperti satu jenis penerimaan.

Padahal sumber dan dampaknya berbeda. Kesalahan lain adalah menganggap semua uang keluar sebagai biaya penjualan hari itu.

Pembelian stok, pembelian alat, pengambilan pribadi, dan pembayaran kewajiban perlu dibedakan agar Anda tidak keliru membaca hasil usaha atau mengira ada ruang untuk membeli alat tambahan.

Tiga Pencatatan pada Setiap Transaksi

Mulailah dengan tiga pencatatan pada setiap transaksi:

1. Nilai penjualan.
2. Biaya yang timbul untuk menghasilkan atau menjalankan penjualan.

3. Penerimaan uang berdasarkan saat uang benar-benar diterima.

Jika Anda menjual jasa senilai Rp800.000 dan pelanggan membayar Rp300.000 hari ini, omzetnya Rp800.000, penerimaan kas hari ini Rp300.000, dan sisa Rp500.000 menjadi piutang.

Bila biaya pekerjaan tersebut Rp450.000, laba menurut perhitungan sederhana adalah Rp350.000, tetapi kas belum tentu bertambah sebesar itu karena sebagian penjualan masih tertahan.

Catatan tersebut tidak harus memakai format yang rumit. Setiap angka harus menjawab pertanyaan yang tepat:

- Berapa nilai yang terjual.
- Berapa biaya yang diperlukan.
- Berapa uang yang benar-benar masuk.
- Berapa yang masih harus diterima.
- Berapa nilai stok yang menahan kas.
- Berapa kewajiban yang harus dibayar.

Inilah alasan usaha yang penjualannya naik belum tentu lebih longgar. Penjualan tertunda menambah piutang, pembelian stok besar menahan kas, sedangkan kewajiban yang segera jatuh tempo mengurangi ruang gerak.

Memeriksa Kondisi Usaha dari Transaksi Harian

Hari ini, ambil transaksi usaha kemarin lalu pisahkan nilai penjualan, biaya terkait, uang yang benar-benar diterima, stok yang dibeli, dan pembayaran yang masih harus dilakukan.

Jangan menilai kesehatan usaha hanya dari omzet atau saldo kas sebelum pemisahan ini selesai.

Setelah angkanya terlihat, pilih satu tindakan awal: menagih piutang yang jatuh tempo, menunda pembelian stok, atau mengamankan kas untuk kewajiban terdekat.

Langkah berikutnya adalah mengenali tanda-tanda bahwa kas mulai bocor.

1.2 Mengenali Tanda Kas Mulai Bocor

Kas usaha jarang bocor hanya karena satu pengeluaran besar yang langsung terlihat. Lebih sering, kebocoran terbentuk dari kebiasaan kecil yang berulang:

- mengambil uang untuk kebutuhan rumah tangga tanpa mencatatnya,
- membayar biaya tambahan yang tidak direncanakan,
- memberi potongan tanpa menghitung dampaknya, atau
- membeli barang yang belum segera dibutuhkan.

Setiap transaksi mungkin tampak ringan jika dilihat sendiri. Namun, ketika berulang, pengaruhnya dapat mengurangi ruang kas untuk membeli bahan, membayar pemasok, memenuhi pesanan, dan menjalankan kegiatan usaha pada hari berikutnya.

Saldo Kas Menipis Sebelum Periode Usaha Berakhir

Contoh situasi:

 **Perhatian:** Saldo kas sering menipis sebelum periode usaha berakhir. Bayangkan pada awal pekan tersedia kas usaha sebesar Rp4.000.000.

Pemilik memperkirakan jumlah itu cukup untuk membeli bahan, membayar ongkos pengiriman, dan menutup kebutuhan rutin. Namun, sebelum pekan berakhir, kas tersisa Rp650.000 karena ada pembelian bahan tambahan, biaya kirim, pengambilan pribadi, pembayaran langganan, dan beberapa pengeluaran kecil yang tidak dicatat.

Pada saat yang sama, pemasok meminta pembayaran atas pembelian sebelumnya. Pemilik akhirnya menunda pembayaran atau menggunakan uang dari penjualan hari berikutnya untuk menutup kewajiban yang sudah ada.

Kas yang terus digunakan untuk menutup kebutuhan tertinggal menandakan ruang kas usaha terlalu sempit.

Pola tersebut menunjukkan bahwa kas tidak memiliki ruang yang cukup untuk menyerap pengeluaran rutin dan tidak terduga. Penjualan tetap berlangsung, tetapi uang yang masuk hanya digunakan untuk menutup kebutuhan yang tertinggal.

Usaha terlihat berjalan, sementara pemilik memindahkan tekanan dari satu hari ke hari berikutnya. Jika dibiarkan, keterlambatan pembayaran dapat mengganggu hubungan dengan pemasok, mengurangi kemampuan membeli bahan, atau membuat pemilik menerima pesanan tanpa kesiapan kas yang memadai.

Uang Masuk Besar yang Segera Habis

Contoh situasi:

Perhatikan juga situasi ketika uang masuk terasa besar, tetapi segera habis. Dalam skenario usaha makanan, penjualan tunai dan pembayaran pesanan daring dapat mencapai Rp1.800.000 dalam satu hari.

Angka itu terlihat menggembirakan. Namun, pada hari yang sama, pemilik:

- membeli bahan tambahan Rp700.000,
- membayar biaya pengantaran Rp180.000,
- mengambil Rp300.000 untuk kebutuhan pribadi,
- mengganti peralatan kecil Rp250.000, dan
- membayar tagihan rutin Rp200.000.

Jumlah pengeluaran mencapai Rp1.630.000, sehingga hanya tersisa Rp170.000 sebelum memperhitungkan biaya lain yang mungkin belum dicatat.

Penjualan besar pada hari itu tidak otomatis berarti kas usaha berada dalam kondisi aman.

Penjualan besar tidak menjamin kas tetap kuat jika pengeluaran pada hari yang sama lebih besar.

Pengeluaran Kecil dan Pengambilan Pribadi

Kesalahan yang sering terjadi adalah menganggap semua pengeluaran kecil tidak penting. Biaya berikut dapat terlihat terlalu kecil untuk dicatat satu per satu:

- biaya kemasan tambahan,
- parkir ketika membeli bahan,
- ongkos kirim yang tidak dibebankan kepada pelanggan,
- biaya administrasi transaksi,
- pembelian minuman saat bekerja, atau
- penggantian barang yang rusak.

Padahal, keputusan usaha dibuat dari jumlah keseluruhan, bukan dari satu transaksi saja. Pengeluaran Rp15.000 yang terjadi setiap hari kerja akan membentuk beban yang berarti dalam satu bulan, terutama jika tidak menghasilkan penjualan tambahan atau belum diperhitungkan dalam harga jual.

Pengambilan pribadi juga sering menyamar sebagai pengeluaran usaha. Pemilik mungkin merasa uang yang diambil hanya sementara dan akan diganti setelah penjualan meningkat.

Masalah utamanya bukan tujuan pengambilan, melainkan tidak adanya batas dan catatan. Ketika uang usaha digunakan untuk belanja rumah tangga, biaya sekolah, perjalanan pribadi, atau tagihan keluarga tanpa penandaan yang jelas, pemilik kehilangan kemampuan membaca biaya operasi yang sebenarnya.

Kas tampak berkurang tanpa sebab yang mudah ditelusuri, lalu kekurangan itu dianggap sebagai tanda bahwa penjualan belum cukup.

Waktu Pemasukan, Pengeluaran, dan Piutang

Tanda lain muncul ketika pemasukan hari ini dipakai untuk membayar kebutuhan yang seharusnya direncanakan sebelumnya. Bahan untuk pesanan besok dibeli dari uang penjualan hari ini, sementara pembayaran kepada pemasok minggu lalu belum selesai.

Biaya sewa, upah, atau tagihan rutin baru dipikirkan ketika tanggal pembayarannya sudah dekat. Dalam keadaan seperti itu, usaha tidak memiliki kendali atas waktu kas.

Pemilik hanya bereaksi terhadap kebutuhan yang paling mendesak, bukan mengatur uang berdasarkan kewajiban yang akan datang.

Piutang membuat gejala tersebut lebih sulit dikenali. Penjualan yang belum dibayar pelanggan dapat membuat omzet terlihat tinggi, tetapi uangnya belum tersedia untuk digunakan.

Bayangkan sebuah usaha jasa menyelesaikan pekerjaan senilai Rp3.000.000 dengan kesepakatan pembayaran dua minggu setelah pekerjaan selesai. Selama menunggu, usaha tetap harus membayar transportasi, bahan, upah bantuan, dan kebutuhan harian.

Jika beberapa pelanggan lain juga terlambat membayar, pemilik dapat merasa usahanya ramai tetapi tidak memiliki uang untuk menjalankan pekerjaan berikutnya.

Piutang yang melewati waktu pembayaran perlu dipandang sebagai tekanan kas, bukan hanya catatan penjualan. Semakin lama pembayaran tertunda, semakin besar kemungkinan pemilik harus menutup biaya operasional dari kas yang tersedia.

Catat setiap piutang berdasarkan:

- pelanggan,
- nilai tagihan,

- tanggal pekerjaan atau penyerahan barang,
- kesepakatan pembayaran, dan
- tanggal seharusnya dibayar.

Ketika tanggal tersebut lewat, lakukan tindak lanjut yang sopan dan jelas. Jangan menunggu sampai banyak tagihan menumpuk sebelum memeriksa apakah pelanggan masih dapat dihubungi dan kapan pembayaran akan dilakukan.

Kewajiban Jatuh Tempo dan Stok yang Tertahan

Kewajiban yang mendekati jatuh tempo juga perlu diperhatikan bersama piutang. Kas dapat terlihat cukup pada pagi hari, tetapi sebenarnya sudah memiliki tujuan untuk membayar pemasok, sewa, upah, tagihan layanan, atau kewajiban lain.

Jika kewajiban yang segera harus dibayar lebih besar daripada kas yang benar-benar tersedia, pemilik tidak sedang memegang uang bebas pakai. Uang tersebut sudah memiliki alokasi.

Mengabaikan hal ini dapat membuat keputusan pembelian atau pengambilan pribadi tampak aman, padahal pembayaran penting sudah menunggu.

Stok yang lama tidak bergerak merupakan tanda lain yang kerap luput. Uang yang digunakan untuk membeli stok belum kembali menjadi kas sampai barang tersebut terjual dan dibayar.

Produk yang menumpuk dapat rusak, usang, berubah mengikuti tren, atau membutuhkan potongan harga agar cepat terjual. Pada usaha pakaian, makanan kering, aksesoris, atau barang musiman, keadaan ini dapat mengurangi nilai barang dari waktu ke waktu.

Stok yang banyak tidak otomatis menunjukkan pertumbuhan. Bisa jadi, sebagian kas hanya berpindah bentuk menjadi barang yang belum menghasilkan uang.

Mencatat Gejala Sebelum Menentukan Tindakan

Untuk mengenali sumber kebocoran secara objektif, catat gejalanya terlebih dahulu tanpa langsung menyalahkan orang atau mengambil keputusan terburu-buru.

Jika kas berkurang, tuliskan transaksi yang menyebabkan pengurangan itu. Jika stok menumpuk, catat kapan barang dibeli, berapa jumlahnya, berapa yang sudah terjual, dan kapan terakhir bergerak.

Jika piutang terlambat, tulis tanggal pembayaran yang disepakati dan riwayat tindak lanjutnya. Jika pembayaran pemasok tertunda, catat nilai kewajiban dan alasan

penundaannya.

Tujuannya bukan mencari pihak yang harus disalahkan, melainkan menemukan pola yang dapat diperbaiki.

Penilaian masalah sebaiknya menggunakan tiga ukuran sederhana:

1. jumlah uang yang terdampak,
2. seberapa sering masalah terjadi, dan
3. seberapa cepat masalah itu mengganggu pembayaran penting.

Pengambilan pribadi Rp500.000 yang terjadi sekali tetap perlu dicatat, tetapi pengambilan Rp75.000 hampir setiap hari dapat menjadi masalah yang lebih besar karena terus berulang.

Piutang sebesar Rp2.000.000 mungkin belum mengganggu hari ini jika kas masih cukup, tetapi menjadi mendesak apabila dalam beberapa hari ada pembayaran pemasok dengan nilai yang sama.

Dengan membandingkan jumlah, frekuensi, dan kecepatan dampaknya, Anda dapat menentukan masalah mana yang perlu ditangani lebih dahulu.

Membandingkan Gejala dalam Satu Pekan

Sebagai skenario, bayangkan sebuah toko mencatat tiga gejala dalam satu pekan:

1. kas berkurang sekitar Rp40.000 setiap hari untuk pengeluaran kecil tanpa bukti atau catatan yang jelas;
2. ada piutang Rp1.500.000 yang telah melewati waktu pembayaran; dan
3. terdapat stok senilai Rp2.400.000 yang tidak bergerak selama beberapa pekan.

Jangan langsung menyimpulkan bahwa semua masalah harus diselesaikan dengan menjual stok melalui potongan besar. Periksa kebutuhan kas terdekat.

Jika pemasok harus dibayar dalam beberapa hari, piutang yang sudah lewat mungkin perlu ditindaklanjuti segera. Pada saat yang sama, pengeluaran kecil perlu dihentikan atau dibatasi agar kebocoran harian tidak berlanjut.

Stok lambat dapat ditangani setelah diketahui barang mana yang masih layak dijual dengan harga normal dan mana yang memerlukan keputusan khusus.

***Key Insight:** Satu wawasan penting adalah bahwa kebocoran kas tidak selalu berasal dari transaksi yang salah. Kebocoran dapat muncul dari waktu yang tidak selaras.*

Penjualan mungkin terjadi bulan ini, sementara pembelian stok dibayar sekarang dan pelanggan baru membayar beberapa minggu kemudian. Usaha dapat menghasilkan laba dari suatu pesanan, tetapi tetap mengalami tekanan kas karena uang masuk terlambat.

Karena itu, pemeriksaan kas tidak cukup hanya bertanya, “Berapa yang terjual?” Tanyakan juga, “Kapan uang diterima, kapan biaya dibayar, dan kewajiban apa yang menunggu?”

Pemeriksaan Kas pada Akhir Hari

***Tips Praktis:** Setelah memahami gejala tersebut, lakukan satu pemeriksaan sederhana pada akhir hari ini. Ambil seluruh transaksi kas hari berjalan, lalu pisahkan uang masuk, pembelian atau biaya usaha, pengambilan pribadi, pembayaran kewajiban lama, dan pengeluaran yang belum jelas tujuannya.*

Tandai transaksi yang tidak direncanakan, piutang yang melewati waktu pembayaran, serta kewajiban yang harus dibayar dalam waktu dekat.

Jangan mengubah harga, menghentikan pemasok, atau menghabiskan stok secara tergesa-gesa sebelum catatan itu selesai.

Gunakan hasil pemeriksaan untuk memilih satu tindakan awal, seperti menghentikan pengeluaran kecil tanpa tujuan, menagih satu piutang yang sudah lewat, atau menunda pembelian stok yang belum mendesak.

Besok, ulangi pencatatan tersebut dan periksa apakah gejalanya berulang.

Dari catatan yang konsisten, posisi kas tidak lagi dibaca sebagai angka yang berdiri sendiri, melainkan sebagai hasil dari penjualan, biaya, stok, piutang, dan kewajiban yang saling memengaruhi.

Setelah sumber kebocoran paling mendesak terlihat, Anda dapat menyusun gambaran awal kondisi usaha secara lebih menyeluruh: berapa kas yang benar-benar tersedia, nilai stok yang tertahan, piutang yang belum diterima, dan kewajiban yang harus disiapkan.

1.3 Menyusun Gambaran Awal Kondisi Usaha

- Setelah tanda kebocoran mulai terlihat, susun gambaran kondisi usaha pada satu waktu yang jelas.
- Pilih satu tanggal dan batas pencatatan, misalnya Senin, 30 Juni, pukul 21.00.

- Gunakan saldo kas dan transaksi yang benar-benar terjadi sampai akhir hari tersebut.
- Jangan mencampurkan pesanan yang baru dijanjikan, penerimaan yang masih menunggu penyelesaian, atau pembayaran yang belum dilakukan.
- Titik waktu yang konsisten membuat perubahan kas dapat dibandingkan dari hari ke hari.

 **Perhatian:** Mulailah dari uang yang benar-benar tersedia. Hitung uang tunai di laci, dompet kasir, atau tempat penyimpanan kas usaha. Setelah itu, catat saldo rekening yang digunakan khusus untuk usaha pada waktu yang sama. Dua angka tersebut menunjukkan kas yang dapat digunakan saat pengukuran dilakukan. Jika rekening masih bercampur dengan kebutuhan pribadi, jangan langsung menganggap seluruh saldo sebagai kas usaha. Tandai bagian yang berasal dari transaksi pribadi atau yang sudah dialokasikan untuk kebutuhan rumah tangga.

Pemisahan ini bukan sekadar urusan kerapian catatan. Saldo rekening sebesar Rp4.000.000 tidak berarti usaha memiliki Rp4.000.000 untuk membeli stok atau membayar pemasok. Bisa jadi Rp1.000.000 merupakan uang yang akan dipakai untuk kebutuhan pribadi, sedangkan Rp500.000 adalah

penerimaan yang masuk ke rekening tetapi belum dipastikan berasal dari penjualan usaha. Kas usaha harus ditentukan berdasarkan sumber dan tujuan setiap transaksi, bukan hanya berdasarkan angka yang terlihat di rekening.

Catat pula penerimaan yang belum dapat digunakan. Misalnya, pembayaran pelanggan sebesar Rp450.000 sudah disetujui, tetapi masih menunggu penyelesaian dari layanan pembayaran atau belum masuk ke rekening usaha. Nilai tersebut bukan kas tersedia. Tulis secara terpisah sebagai penerimaan tertunda, lengkap dengan sumber, tanggal transaksi, dan perkiraan waktu masuk. Dengan demikian, Anda dapat membedakan uang yang sudah berada di tangan, uang yang masih tertahan, dan uang yang belum dapat dipakai untuk membeli bahan atau membayar kewajiban.

Hal yang sama berlaku untuk pembayaran yang belum selesai. Jika bahan sudah diterima dari pemasok tetapi pembayarannya baru dilakukan minggu depan, catat sebagai kewajiban yang akan dibayar. Jika tagihan listrik tempat usaha sudah diterima, tulis jumlah dan tanggal pembayarannya. Jangan mengurangi saldo kas seolah-olah uang sudah keluar, tetapi jangan pula mengabaikan kewajiban hanya karena saldo belum berubah. Gambaran awal yang baik memuat transaksi yang sudah selesai sekaligus transaksi yang masih menggantung.

Berikutnya, catat stok yang masih layak dijual atau digunakan. Gunakan harga perolehan, yaitu jumlah yang dibayarkan saat memperoleh barang, bukan harga jual yang

diharapkan. Jika ada sepuluh botol minuman dengan harga perolehan Rp8.000 per botol, nilai stoknya Rp80.000. Harga jual yang direncanakan tidak menjadikan stok tersebut sebagai kas atau laba. Stok baru berubah menjadi kas setelah terjual dan dibayar pelanggan.

Pisahkan stok yang rusak, kedaluwarsa, tidak lengkap, atau sulit dijual dari stok yang masih siap digunakan. Jika semua barang dicatat dengan nilai penuh, kondisi usaha dapat terlihat lebih sehat daripada kenyataannya. Stok yang terlalu lama tertahan juga memberi sinyal bahwa pembelian berikutnya perlu ditunda sampai kebutuhan dan kecepatan penjualannya lebih jelas.

Catat juga piutang, yaitu penjualan yang sudah diberikan kepada pelanggan tetapi uangnya belum diterima. Sebagai contoh, pesanan senilai Rp600.000 telah dikirim dan pelanggan berjanji membayar setelah barang diterima. Nilai tersebut belum menjadi kas dan tidak boleh dipakai sebagai dasar untuk menganggap dana pembelian bahan sudah aman. Sertakan tanda pengenal pelanggan, tanggal transaksi, jumlah piutang, dan waktu pembayaran yang disepakati. Piutang tanpa jadwal penagihan mudah berpindah dari satu catatan ke catatan berikutnya tanpa kepastian.

Inti dan Langkah Praktis

Bayangkan sebuah usaha makanan melakukan pencatatan pada akhir hari Jumat. Uang tunai yang dihitung berjumlah Rp1.200.000 dan saldo rekening khusus usaha Rp2.800.000. Ada penerimaan pelanggan sebesar Rp450.000 yang masih menunggu penyelesaian, stok bahan dan kemasan yang masih layak digunakan senilai Rp1.700.000, serta kewajiban kepada pemasok sebesar Rp900.000 yang belum dibayar. Dalam gambaran awal, kas tersedia adalah Rp4.000.000, sedangkan Rp450.000 masih tertunda, Rp1.700.000 tertahan dalam stok, dan Rp900.000 perlu disiapkan untuk pembayaran. Angka-angka tersebut tidak boleh digabung menjadi satu saldo besar. Inilah perbedaan antara memiliki nilai dalam usaha dan memiliki uang yang dapat digunakan hari ini.

Pemisahan uang usaha dan pribadi harus berjalan bersama pencatatan tersebut. Jika Anda mengambil Rp300.000 untuk belanja rumah tangga, catat sebagai pengambilan pribadi, bukan sebagai biaya bahan atau ongkos kirim. Sebaliknya, jika Anda membayar kebutuhan usaha dari uang pribadi, catat sebagai dana yang dimasukkan ke usaha. Penamaan yang jujur membantu Anda membaca apakah kas berkurang karena operasi usaha, pengambilan pemilik, atau keputusan pribadi. Tanpa pemisahan ini, penilaian laba dan kebutuhan kas akan mudah keliru.

Agar pencatatan dapat ditelusuri, gunakan urutan yang sama setiap kali: tanggal dan waktu pencatatan, uang tunai, saldo rekening usaha, penerimaan tertunda, stok yang layak dijual, piutang, dan kewajiban pembayaran. Di samping setiap

angka, tulis sumbernya, seperti hasil hitung fisik, catatan rekening, nota pembelian, konfirmasi pelanggan, atau tagihan pemasok. Beri keterangan apakah transaksi sudah selesai, masih menunggu, atau akan dibayar. Jika angka berubah, jangan menghapus catatan lama. Tulis alasan, waktu perubahan, dan sumber informasinya.

Kesalahan yang sering terjadi adalah hanya mencatat saldo akhir rekening. Cara ini menghilangkan jejak pembayaran tunai, uang yang diambil pemilik, transaksi kecil, dan penerimaan yang belum selesai. Menunggu sampai akhir bulan juga membuat sumber perbedaan lebih sulit ditemukan. Pencatatan awal tidak harus sempurna, tetapi harus konsisten, memiliki sumber, dan menggunakan batas waktu yang sama. Periksa transaksi setiap hari, cocokkan kas setidaknya setiap minggu, lalu nilai kembali stok, piutang, dan kewajiban setiap bulan.

Setelah gambaran awal selesai, pilih satu tindakan yang paling melindungi kas berdasarkan tekanan yang paling jelas. Jika stok masih banyak dan penjualannya lambat, tunda pembelian berikutnya yang belum diperlukan. Jika piutang telah melewati waktu pembayaran, lakukan penagihan yang jelas dan sopan. Jika ada pengeluaran rutin yang tidak mendukung penjualan atau kelancaran operasi, hentikan sementara dan amati dampaknya. Pilih satu tindakan terlebih dahulu agar hasilnya dapat diukur dan tidak tercampur dengan terlalu banyak keputusan baru.

Tuliskan tindakan tersebut bersama tanggal mulai dan alasan singkatnya. Malam ini, hitung uang tunai, cocokkan saldo rekening usaha, lalu pisahkan penerimaan dan pembayaran yang masih tertunda. Besok, perbarui hanya transaksi yang benar-benar terjadi tanpa menghapus catatan hari ini. Dengan cara itu, Anda tidak sekadar mengetahui berapa uang yang tersisa, tetapi juga memahami mengapa kas berada pada posisi tersebut dan keputusan apa yang perlu diambil berikutnya.

Key Takeaways

 *Key Insight: Omzet bukan laba, dan saldo kas bukan uang bebas pakai.*

- Omzet menunjukkan nilai penjualan.
- Laba adalah sisa setelah biaya dikurangkan.
- Kas adalah uang yang benar-benar tersedia saat ini untuk membayar pemasok, membeli bahan, dan memenuhi kebutuhan usaha.

Ketiganya menjawab pertanyaan yang berbeda, sehingga perlu dicatat dan diperiksa secara terpisah.

 **Perhatian: Kebocoran kas sering terbentuk dari kebiasaan kecil yang berulang.**

Pengambilan uang untuk kebutuhan rumah tangga tanpa catatan, biaya tambahan, potongan harga yang tidak dihitung, atau pembelian barang sebelum dibutuhkan dapat mempersempit ruang gerak kas, meskipun penjualan terlihat ramai.

Buat gambaran kondisi usaha pada satu tanggal yang jelas. Satukan saldo kas, penjualan, biaya, nilai stok, piutang, dan kewajiban pembayaran berdasarkan keadaan pada tanggal pemeriksaan yang sama.

Dengan cara ini, Anda dapat melihat perbedaan antara uang yang sudah diterima, nilai barang yang masih tersimpan, penjualan yang belum tertagih, dan pembayaran yang segera jatuh tempo.

Pilih satu tindakan paling mendesak.

Jika kas banyak tertahan dalam stok, tunda pembelian yang belum perlu. Jika piutang menumpuk, tetapkan waktu penagihan. Jika pengambilan pribadi belum tercatat, pisahkan dan catat setiap pengambilan mulai hari ini.

 **Tips Praktis:** Gunakan catatan usaha dari pemeriksaan tadi, lalu hentikan satu kebocoran yang paling mudah dikendalikan.

Amati hasilnya setiap hari dan tinjau kembali setiap minggu. Perbaikan kecil yang konsisten dapat memberi kas ruang untuk bernapas.

End of Chapter

Bab 2: Menemukan Sumber Kebocoran Uang

2.1 Memetakan Jenis Kebocoran yang Sering Terabaikan

 *Key Insight: Uang usaha jarang hilang hanya karena satu transaksi besar.*

Lebih sering, kas berkurang melalui keputusan kecil yang terlihat wajar saat terjadi, tetapi menjadi berat setelah berulang. Biaya kirim yang tidak dibebankan kepada pelanggan, bahan yang rusak, uang kembalian yang tidak dicatat, pembelian mendadak, selisih kas, atau pengambilan uang untuk kebutuhan rumah tangga dapat menggerus modal sedikit demi sedikit.

Karena setiap kejadian tampak kecil, pemilik usaha sering baru menyadarinya ketika saldo menipis dan penyebabnya sulit dijelaskan.

Membedakan Jenis Pengeluaran

 *Definisi: Pemetaan kebocoran dimulai dengan membedakan tiga jenis pengeluaran.*

1. Pertama, pengeluaran yang memang diperlukan untuk menghasilkan atau menyerahkan produk dan jasa. Usaha makanan, misalnya, membutuhkan bahan baku, kemasan, gas, dan biaya pengantaran tertentu. Pengeluaran ini tidak selalu dapat dihilangkan, tetapi tetap harus dihitung dan dibandingkan dengan hasil penjualan.
2. Kedua, pengeluaran yang dapat dikendalikan. Jumlah, waktu, atau caranya masih bisa diatur, seperti pembelian stok terlalu banyak, pemakaian kemasan yang lebih mahal, pemberian potongan, atau biaya pengiriman yang tidak dibatasi. Pengeluaran ini belum tentu keliru. Namun, setiap keputusan perlu memiliki alasan dan ukuran hasil yang jelas.
3. Ketiga, pengeluaran yang muncul karena kelalaian atau pemeriksaan yang tidak memadai. Contohnya, barang rusak karena disimpan terlalu lama, kas berkurang karena selisih hitungan, atau bahan dipakai untuk keperluan pribadi tanpa dicatat. Pengeluaran yang diperlukan pun dapat menjadi kebocoran jika jumlahnya

berlebihan. Sebaliknya, pengeluaran yang dapat dikendalikan dapat dibenarkan jika manfaatnya sepadan dengan biayanya.

Karena itu, pertanyaan pentingnya bukan hanya, “Apakah uang ini keluar?” Tanyakan juga, “Untuk apa uang ini keluar, siapa yang menyetujuinya, kapan terjadi, dan apakah hasilnya sebanding?”

Pertanyaan tersebut membantu membedakan biaya yang mendukung usaha dari biaya yang hanya mengurangi kas tanpa menghasilkan manfaat yang jelas.

Menelusuri Kebocoran Berdasarkan Tempat Terjadinya

Untuk menemukan polanya, telusuri kebocoran berdasarkan tempat terjadinya.

1. Pada pembelian, periksa apakah jumlah dan waktunya sesuai kebutuhan. Pembelian mendadak sering terjadi karena stok tidak dipantau atau karena pemilik tertarik pada harga pemasok yang tampak murah. Misalnya, sebuah toko membeli 20 unit barang dengan harga Rp35.000 per unit. Kas yang tertahan mencapai Rp700.000. Jika barang hanya terjual dua unit setiap minggu, sebagian uang usaha akan lama berada dalam

bentuk stok. Harga beli yang rendah tidak otomatis menguntungkan jika perputarannya lambat atau sebagian barang akhirnya rusak.

2. Pada persediaan, periksa barang yang hilang, rusak, kedaluwarsa, salah ukuran, atau tidak lagi diminati pelanggan. Catat jumlah dan nilai perolehannya, bukan hanya harga jual yang diharapkan. Jika bahan senilai Rp300.000 rusak dan tidak dapat digunakan, nilai tersebut tetap menjadi pengeluaran usaha meskipun tidak pernah menghasilkan penjualan. Catat pula penyebabnya: penyimpanan kurang baik, pembelian melebihi kebutuhan, kesalahan produksi, atau perkiraan permintaan yang tidak tepat.

3. Pada penjualan, kebocoran dapat muncul melalui harga yang salah, potongan terlalu longgar, kesalahan jumlah, atau biaya tambahan yang tidak diperhitungkan. Bayangkan sebuah pesanan dijual Rp100.000 dengan biaya produk Rp65.000. Jika diberikan potongan Rp10.000 dan usaha menanggung biaya pengiriman Rp8.000, sisa sebelum biaya lain hanya Rp17.000. Jika masih ada biaya pembayaran, kemasan tambahan, atau tenaga untuk menyiapkan pesanan, hasil yang tersisa dapat lebih kecil.

Omzet adalah nilai penjualan yang tercatat, bukan laba dan bukan pula kas bebas pakai. Dalam contoh tersebut, omzetnya Rp100.000, tetapi sebagian besar nilai itu digunakan untuk menutup biaya produk, potongan, dan pengiriman.

Margin adalah selisih antara harga jual dan biaya yang melekat pada produk atau jasa. Jika harga jual Rp80.000 dan biaya per unit Rp50.000, margin sebelum biaya lain adalah Rp30.000. Potongan Rp10.000 mengurangi margin menjadi Rp20.000, bukan hanya mengurangi omzet. Oleh sebab itu, setiap potongan perlu memiliki batas berdasarkan biaya dan tujuan penjualan.

4. Pada pengiriman, bandingkan biaya yang dibayar dengan biaya yang ditagihkan kepada pelanggan. Pengiriman yang dilakukan tanpa mencatat biaya sebenarnya dapat membuat transaksi terlihat menguntungkan, padahal kas berkurang. Catat pula siapa yang menanggung biaya tersebut. Kesepakatan yang tidak jelas dapat menimbulkan biaya tambahan berulang.
5. Pada pencatatan, cari transaksi yang tertunda, terlewat, tidak memiliki bukti, atau menghasilkan selisih kas. Uang kembalian yang tidak dicatat, pembayaran pelanggan yang belum masuk catatan, dan pengeluaran kecil tanpa keterangan dapat membuat saldo kas berbeda dari catatan. Selisih kecil perlu ditelusuri karena pola yang berulang lebih penting daripada nilai satu kejadiannya.
6. Pada penggunaan uang usaha untuk kebutuhan pribadi, catat setiap pengambilan secara terpisah. Pengambilan untuk rumah tangga bukan biaya operasional. Jika pemilik mengambil Rp150.000 untuk belanja keluarga lalu mencatatnya sebagai biaya usaha, pembacaan terhadap biaya dan laba menjadi keliru. Jika pengambilan tidak

dicatat sama sekali, saldo kas tidak akan cocok dengan catatan. Gunakan keterangan seperti “*pengambilan pribadi*” dan tetapkan waktu atau batas pengambilan agar kebutuhan rumah tangga tidak mengambil uang yang diperlukan untuk membeli stok atau membayar kewajiban usaha.

Menandai Waktu Terjadinya Kebocoran

Selain tempatnya, tandai kapan kebocoran terjadi.

- Sebelum penjualan, kebocoran biasanya menahan kas dalam pembelian dan persediaan.
- Saat transaksi berlangsung, kebocoran sering mengurangi margin melalui potongan, salah harga, salah jumlah, atau biaya tambahan yang tidak dibebankan.
- Setelah penjualan, kebocoran dapat muncul dalam pengiriman, pengembalian barang, layanan ulang, perbaikan, atau pembayaran pelanggan yang tertunda.
- Ketika uang usaha dipindahkan, kebocoran biasanya berkaitan dengan pengambilan pribadi, pemindahan antar-rekening tanpa keterangan, atau pembayaran yang tidak memiliki bukti.

Penanda waktu ini membantu menentukan sumber masalah. Jika kebocoran terjadi sebelum penjualan, periksa keputusan pembelian dan kebutuhan stok. Jika terjadi saat transaksi,

periksa aturan harga, potongan, dan pelaksanaan pesanan. Jika terjadi setelah penjualan, periksa pengiriman, pengembalian, dan piutang. Jika terjadi ketika uang dipindahkan, periksa pemisahan kas usaha dan pribadi serta kelengkapan pencatatan.

Mengukur Dampak dan Frekuensi

Pemeriksaan tidak perlu menunggu akhir bulan.

1. Bacalah transaksi harian dan tandai setiap uang keluar yang tampak kecil tetapi berulang.
2. Gunakan rumus sederhana:

Dampak bulanan = nilai satu kejadian × jumlah kejadian dalam sebulan

3. Jika tambahan biaya perjalanan Rp5.000 terjadi 20 kali, dampaknya sekitar Rp100.000 per bulan. Nilai tersebut dapat mengurangi ruang kas untuk membeli stok atau membayar kewajiban. Saat menilai kebocoran, perhatikan dua hal: dampak bulanan dan frekuensinya. Kebocoran yang sering terjadi dan mudah dihentikan layak ditangani lebih dulu, meskipun nilainya kecil setiap kali muncul. Kebocoran besar yang jarang terjadi tetap perlu dicatat dan dipantau khusus, terutama jika berkaitan dengan pembelian alat, perbaikan, atau kerusakan barang.

Contoh pemetaan kebocoran:

Bayangkan sebuah usaha makanan menemukan tiga pola: bahan senilai Rp250.000 rusak setiap bulan, biaya kirim tambahan Rp12.000 terjadi 15 kali, dan pengambilan pribadi Rp100.000 dilakukan beberapa kali tanpa catatan.

Pemilik tidak perlu langsung menyebut satu penyebab sebagai masalah terbesar. Ia perlu memisahkan nilai, frekuensi, dan penyebabnya. Bahan rusak mungkin disebabkan pembelian berlebih, biaya kirim oleh kesepakatan yang tidak jelas, sedangkan pengambilan pribadi oleh tidak adanya batas kas. Setiap pola memerlukan perbaikan yang berbeda.

Memulai Pemeriksaan Secara Konsisten

 **Tips Praktis:** Setelah pemetaan awal, pilih satu kebocoran yang sering terjadi dan dapat dihentikan tanpa mengganggu penjualan.

Mulai hari ini, misalnya, catat nama pelanggan, nilai tagihan, biaya pengiriman, dan pihak yang menanggungnya pada setiap pesanan. Atau, tulis pengambilan pribadi tepat saat uang berpindah.

Tunjuk satu orang untuk memeriksa catatan tersebut setiap hari, meskipun orang itu adalah pemilik sendiri. Pada akhir pekan, jumlahkan kejadian dan bandingkan dengan minggu sebelumnya.

Dengan pencatatan harian, pemeriksaan mingguan, dan penilaian bulanan, aliran uang memiliki jejak yang dapat ditelusuri hingga ke sumber kebocorannya.

2.2 Menelusuri Transaksi dari Sumber hingga Saldo Kas

 *Definisi: Saldo kas akhir hanya berguna jika Anda dapat menjelaskan bagaimana saldo itu terbentuk.*

Karena itu, penelusuran transaksi tidak dimulai dari pertanyaan, “Mengapa uang saya berkurang?”

Mulailah dengan urutan yang tertib: berapa saldo awal, uang apa saja yang masuk, uang apa saja yang keluar, lalu berapa saldo akhir yang seharusnya tersedia. Dengan urutan ini, Anda dapat mengikuti perjalanan setiap rupiah sejak transaksi terjadi sampai memengaruhi kas.

Tetapkan periode pemeriksaan yang jelas. Untuk pemeriksaan pertama, gunakan tujuh hari agar pekerjaan tidak terlalu berat dan transaksi masih mudah diingat. Jika transaksi usaha cukup banyak atau kebocoran baru terlihat setelah beberapa waktu, gunakan tiga puluh hari.

Catat saldo kas pada awal periode, jumlahkan seluruh uang masuk, lalu jumlahkan seluruh uang keluar. Rumusnya:

Saldo akhir yang seharusnya = saldo awal + uang masuk - uang keluar

Saldo akhir yang seharusnya kemudian dibandingkan dengan uang tunai, saldo rekening usaha, dan sarana pembayaran lain yang memang termasuk dalam kas usaha.

 **Perhatian:** Jika hasilnya berbeda, selisih itu harus ditelusuri, bukan langsung dianggap kecil.

Contoh Rekonsiliasi Kas Tujuh Hari

Sebagai contoh, bayangkan sebuah usaha makanan memulai pemeriksaan tujuh hari dengan kas Rp3.000.000. Selama periode tersebut, penjualan yang benar-benar sudah diterima berjumlah Rp8.000.000.

Pengeluaran yang tercatat meliputi pembelian bahan Rp4.200.000, biaya pengiriman Rp350.000, upah harian Rp1.000.000, dan pembelian kemasan Rp450.000. Total uang

keluar adalah Rp6.000.000, sehingga saldo akhir yang seharusnya menjadi Rp5.000.000.

Jika uang tunai dan saldo rekening usaha yang dapat digunakan hanya Rp4.650.000, terdapat selisih Rp350.000.

Selisih itu mungkin berasal dari:

- biaya pengiriman yang belum dicatat;
- pengambilan pribadi;
- pembayaran dengan uang kas tanpa bukti;
- transaksi yang tercatat dua kali.

Jangan memilih penyebab berdasarkan dugaan. Telusuri transaksi satu per satu, lalu cocokkan dengan bukti dan kejadian sebenarnya.

Membuat Jejak Dasar Setiap Transaksi

Agar penelusuran tidak bergantung pada ingatan, setiap transaksi perlu memiliki jejak dasar. Catat:

Elemen transaksi	Informasi yang dicatat
Tanggal	tanggal
Tujuan transaksi	tujuan transaksi
Jumlah	jumlah
Cara pembayaran	cara pembayaran
Bukti pendukung	bukti pendukung
Pihak yang melakukan transaksi	pihak yang melakukan transaksi

Tujuan transaksi harus cukup jelas untuk menjawab pertanyaan, “Uang ini digunakan untuk apa?” Keterangan seperti “belanja” atau “keperluan” terlalu samar.

Keterangan “membeli dua puluh kilogram tepung untuk produksi pesanan hari Selasa” jauh lebih mudah diperiksa. Jika tidak ada bukti pendukung, tuliskan alasan sebenarnya, misalnya pembayaran tunai kepada pemasok yang tidak memberikan nota atau pengambilan kas oleh pemilik.

Pencatatan yang jujur lebih berguna daripada keterangan yang terlihat rapi tetapi tidak menjelaskan kejadian.

Setelah semua transaksi dicatat, cocokkan uang keluar dengan manfaat yang seharusnya diterima.

- Pembelian bahan perlu dibandingkan dengan barang yang benar-benar datang dan jumlah yang diterima.

- Pembayaran jasa perlu dicocokkan dengan pekerjaan yang selesai.
- Pembelian perlengkapan perlu diperiksa: apakah barangnya sudah digunakan, masih dibutuhkan, atau hanya tersimpan?

Pengeluaran yang tidak dapat dihubungkan dengan barang, pekerjaan, atau manfaat usaha perlu ditandai untuk pemeriksaan lebih lanjut.

Tujuannya bukan menyalahkan orang yang melakukan transaksi, melainkan memastikan bahwa kas berkurang karena keputusan yang memang mendukung usaha.

Memeriksa Transaksi yang Sering Terlewat

Perhatian khusus perlu diberikan pada transaksi yang sering terlihat kecil:

- potongan harga;
- pembatalan pesanan;
- pengembalian barang;
- biaya pengiriman;
- pembulatan;

- pengeluaran tanpa keterangan yang jelas.

Potongan harga mengurangi penerimaan tanpa selalu terlihat sebagai pengeluaran. Pembatalan dan pengembalian barang dapat membuat penjualan yang semula tercatat tidak lagi menghasilkan kas seperti yang diperkirakan.

Biaya pengiriman dapat ditanggung usaha meskipun sejak awal belum dihitung dalam harga. Pembulatan pada banyak transaksi dapat menciptakan selisih jika tidak dicatat secara konsisten.

Pengeluaran tanpa keterangan juga dapat menjadi tempat bercampurnya kebutuhan usaha, kebutuhan pribadi, dan pembayaran yang terlupakan.

Contoh Rangkaian Transaksi

Bayangkan dalam satu minggu sebuah toko daring mencatat penjualan sebesar Rp6.000.000. Angka itu merupakan omzet, bukan otomatis laba atau kas yang dapat digunakan.

Karena beberapa pelanggan meminta potongan, penerimaan berkurang Rp300.000. Pembatalan dan pengembalian barang mengurangi kas Rp250.000. Toko tersebut juga menanggung biaya pengiriman Rp180.000 yang tidak dibebankan kepada pelanggan.

Selain itu, pemilik melakukan tiga pembelian tambahan bahan kemasan, masing-masing Rp120.000, karena tidak memeriksa stok sebelum berbelanja.

Jika seluruh rangkaian tersebut dijumlahkan, kas yang terpengaruh mencapai Rp1.090.000. Tidak seluruhnya merupakan kerugian dalam arti yang sama.

Pengembalian barang mungkin memang perlu dilakukan, dan bahan kemasan mungkin tetap bermanfaat. Namun, omzet Rp6.000.000 tidak boleh dibaca sebagai laba Rp6.000.000 atau uang bebas pakai Rp6.000.000.

Jika potongan, pengembalian, biaya pengiriman, dan pembelian tambahan tidak dilihat sebagai satu rangkaian, pemilik hanya merasa penjualan ramai tetapi uang cepat habis.

Untuk membaca rangkaian tersebut, jangan hanya mengelompokkan transaksi berdasarkan tanggal. Hubungkan transaksi berdasarkan pesanan atau kegiatan yang berkaitan.

Mulailah dari penjualan, kemudian telusuri:

- potongan yang diberikan;
- barang yang dibatalkan atau dikembalikan;

- biaya pengiriman yang ditanggung;
- pembelian tambahan yang muncul karena kegiatan itu.

Dengan cara ini, Anda dapat melihat kas yang benar-benar tersisa dari suatu penjualan, bukan sekadar nilai penjualan sebelum dikurangi beban.

Misalnya, penjualan Rp500.000 mendapat potongan Rp50.000. Usaha juga menanggung biaya pengiriman Rp25.000 dan biaya tambahan lain Rp40.000.

Penerimaan bersihnya menjadi Rp385.000 sebelum memperhitungkan biaya barang atau jasa yang dijual. Selisih antara omzet, penerimaan bersih, laba, dan kas perlu dipahami sebelum Anda memberi potongan baru, menambah stok, atau membeli alat.

Mengelompokkan Kas dalam Periode Pemeriksaan

Dalam pemeriksaan tujuh atau tiga puluh hari, bandingkan empat kelompok utama:

- saldo awal;
- uang masuk;
- uang keluar;

- saldo akhir.

Pecah uang masuk berdasarkan sumbernya, seperti penjualan tunai, pembayaran pelanggan lama, atau penerimaan lain yang berkaitan dengan usaha. Pecah pula uang keluar berdasarkan tujuannya, seperti pembelian barang, biaya operasional, pembayaran tenaga kerja, pengiriman, pengembalian uang pelanggan, dan pengambilan pribadi.

Cara ini membantu membedakan transaksi yang mendukung penjualan dari transaksi yang hanya mengurangi kas tanpa penerimaan yang sepadan.

Menelusuri Selisih hingga Titik Ketidaksesuaian

Jika ditemukan selisih, telusuri dari saldo akhir menuju transaksi terakhir, lalu bergerak mundur sampai menemukan titik yang tidak cocok.

Cocokkan catatan dengan:

- uang tunai yang benar-benar ada;
- riwayat pembayaran;
- nota;
- pesan pesanan;

- barang yang diterima.

Jangan mengubah catatan agar sama dengan saldo tanpa mengetahui penyebabnya. Jika ada pembayaran yang baru diingat setelah pemeriksaan, masukkan dengan tanggal dan keterangan sebenarnya.

Jika terdapat pengambilan pribadi, catat sebagai pengambilan pemilik, bukan sebagai biaya usaha. Pemisahan ini penting karena keputusan usaha akan keliru jika kebutuhan rumah tangga terlihat seperti biaya produksi.

Tindakan Pertama dalam Pemeriksaan Kas

 **Tips Praktis:** Untuk tindakan pertama, pilih tujuh hari terakhir dan lakukan pemeriksaan penuh sebelum menambah pembelian atau memberi potongan baru.

Tulis saldo awal, seluruh uang masuk, seluruh uang keluar, lalu cari selisih antara saldo yang seharusnya dan saldo yang tersedia.

Tandai setiap potongan, pembatalan, pengembalian, biaya pengiriman, pembulatan, dan pengeluaran tanpa keterangan.

Dari sana, pilih satu rangkaian transaksi yang paling sering berulang dan ukur jumlah kas yang terpengaruh selama periode tersebut.

Tunjuk satu orang untuk memeriksa catatan itu setiap hari dan melaporkan hasilnya pada pemeriksaan mingguan.

Penelusuran yang rapi akan menunjukkan bukan hanya di mana uang berkurang, tetapi juga bagian mana yang perlu diperiksa lebih dalam sebelum perbaikan ditetapkan.

2.3 Menemukan Akar Masalah dan Menetapkan Perbaikan

***Key Insight:** Menemukan transaksi yang mengurangi kas belum berarti Anda sudah menemukan penyebabnya. Selisih kas menunjukkan hasil akhir, bukan proses yang menimbulkannya. Stok yang menumpuk menunjukkan uang tertahan terlalu lama. Potongan harga yang berulang menunjukkan keputusan penjualan yang perlu diperiksa. Biaya pengiriman yang melampaui batas menunjukkan adanya jarak antara aturan yang direncanakan dan transaksi yang benar-benar terjadi.*

Mulailah dari fakta yang dapat diukur, bukan dari dugaan seperti “pegawai kurang teliti” atau “pelanggan semakin sulit”. Fakta memberi titik awal yang lebih adil dan lebih mudah diuji.

Pilih satu gejala yang jelas dari catatan Anda:

- Selisih kas.
- Stok yang tidak bergerak.
- Potongan harga berulang.
- Biaya pengiriman yang melewati batas.

Setelah itu, telusuri transaksi yang membentuk gejala tersebut.

Menelusuri Titik Keputusan

Misalnya, catatan selama satu minggu menunjukkan biaya pengiriman yang seharusnya tidak melebihi Rp300.000, tetapi kenyataannya mencapai Rp520.000. Jangan langsung memutuskan bahwa semua pengiriman harus dihentikan atau pelanggan harus menanggung seluruh biaya.

Pisahkan dahulu transaksinya. Periksa pesanan mana yang menimbulkan biaya tersebut, siapa yang menyetujui, apakah biaya sudah dimasukkan ke harga, dan apakah ada pesanan yang dikirim terpisah padahal dapat digabungkan.

Dengan begitu, masalah tidak berhenti pada kalimat “ongkos kirim terlalu besar”, tetapi mengarah pada titik keputusan yang memicunya.

Salah satu cara sederhana untuk menggali penyebab adalah mengajukan pertanyaan “mengapa” secara berulang sampai jawabannya menyentuh aturan, alur kerja, informasi, kewenangan, atau kebiasaan yang dapat diperbaiki.

 **Definisi:** Pertanyaan “mengapa” secara berulang digunakan untuk menggali penyebab sampai jawabannya menyentuh aturan, alur kerja, informasi, kewenangan, atau kebiasaan yang dapat diperbaiki.

1. Mengapa biayanya melewati batas? Karena beberapa pesanan dikirim secara terpisah.
2. Mengapa dikirim terpisah? Karena pesanan langsung diproses begitu masuk tanpa menunggu waktu pengiriman yang sudah ditentukan.
3. Mengapa tidak ada waktu pengiriman yang ditentukan? Karena belum ada aturan untuk menggabungkan pesanan.
4. Mengapa aturan itu belum dibuat? Karena keputusan pengiriman selama ini dianggap terlalu kecil untuk dicatat.

5. Mengapa dianggap kecil? Karena usaha hanya melihat nilai penjualan, bukan biaya yang mengurangi hasil setiap pesanan.

Jawaban terakhir belum tentu menjadi akar masalah. Uji dengan catatan dan pengamatan.

Menguji Penyebab Sebelum Menetapkan Perbaikan

Akar masalah yang masuk akal seharusnya menjelaskan mengapa kejadian serupa berulang, muncul melalui proses yang sama, dan dapat dibuktikan.

Jika selama beberapa hari sebagian besar biaya berlebih memang terjadi karena pesanan diproses tanpa jadwal penggabungan, dugaan tersebut semakin kuat.

Namun, jika biaya terbesar ternyata berasal dari perubahan alamat pelanggan, kesalahan ukuran paket, atau tarif khusus pada wilayah tertentu, perbaikannya harus menyesuaikan fakta itu.

Pengujian ini penting karena banyak perbaikan hanya menyentuh gejala. Menegur orang yang lupa mencatat belum tentu menyelesaikan masalah apabila formulir pencatatan tidak tersedia atau tidak jelas siapa yang wajib mengisinya.

Mengingatkan agar lebih hemat juga tidak cukup apabila tidak ada batas pengeluaran dan tidak ada pemeriksaan setelah transaksi. Perbaikan yang baik mengubah titik keputusan, bukan sekadar meminta orang bekerja lebih hati-hati.

Contoh penelusuran akar masalah:

Bayangkan sebuah usaha makanan menemukan bahan baku tertentu sering terbuang. Pemilik semula menduga penyebabnya adalah karyawan mengambil bahan terlalu banyak.

Setelah catatan pembelian dibandingkan dengan jumlah produksi, terlihat bahwa pembelian dilakukan dalam jumlah yang sama setiap dua hari, meskipun penjualan pada hari kerja lebih rendah.

Pertanyaan “mengapa” mengarahkan pemeriksaan dari bahan yang rusak kepada aturan pembelian yang tidak mengikuti kecepatan penjualan. Perbaikannya bukan hanya meminta karyawan mengurangi pemakaian, melainkan menyesuaikan jumlah pembelian dengan penjualan yang tercatat, menetapkan batas pembelian, dan memeriksa sisa bahan sebelum memesan kembali.

Menentukan Prioritas Perbaikan

Setelah penyebab yang paling mungkin terbukti, pilih satu kebocoran sebagai prioritas. Jangan mencoba memperbaiki seluruh masalah sekaligus.

Gunakan dua ukuran sederhana: seberapa besar kas yang terpengaruh dan seberapa sering kejadian itu berulang.

Kebocoran bernilai sedang tetapi terjadi hampir setiap hari dapat lebih layak didahulukan daripada transaksi besar yang hanya muncul sesekali, terutama jika perbaikannya mudah diterapkan.

Aturan baru harus cukup sederhana untuk dijalankan saat transaksi terjadi.

Untuk biaya pengiriman, misalnya, tetapkan bahwa pesanan yang masuk sebelum waktu tertentu dikumpulkan untuk satu jadwal pengiriman, kecuali pelanggan membayar biaya tambahan atau pemilik menyetujui pengecualian.

Catat setiap pengecualian beserta alasannya. Tentukan tanggal mulai aturan, jenis transaksi yang termasuk, dan ukuran yang akan diperiksa.

Dalam contoh ini, pemeriksaannya dapat mencakup total biaya pengiriman, jumlah pengiriman terpisah, serta selisih antara biaya yang dibebankan kepada pelanggan dan biaya yang dibayar usaha.

Menetapkan Penanggung Jawab dan Pemeriksaan

Penanggung jawab perlu ditunjuk secara jelas. Orang tersebut bertugas menjalankan aturan dan mencatat hasil pengendalian, bukan menanggung seluruh kesalahan apabila hasilnya belum sesuai.

Pemilik usaha tetap meninjau hasil pada waktu yang telah ditentukan, misalnya setiap akhir minggu.

Pemeriksaan itu membandingkan transaksi dengan aturan yang berlaku, mencari pengecualian, lalu menentukan apakah aturan perlu dipertahankan, diperbaiki, atau dihentikan.

Jika usaha dikelola sendiri, pemilik dapat membagi peran berdasarkan waktu: pencatatan dilakukan segera setelah transaksi, sedangkan peninjauan dilakukan pada waktu khusus tanpa mencampurnya dengan kegiatan melayani pelanggan.

Tips Praktis: Sebagai tindakan pertama, ambil satu fakta yang paling jelas dari catatan Anda—misalnya selisih kas, biaya pengiriman, potongan harga, atau stok yang tidak bergerak—lalu ajukan pertanyaan “mengapa” sampai menemukan aturan atau titik keputusan yang dapat diuji.

Tetapkan satu perubahan kecil mulai tanggal tertentu, tunjuk penanggung jawabnya, dan periksa hasilnya pada waktu yang disepakati.

Dengan cara ini, perbaikan dimulai dari fakta, dijalankan oleh orang yang jelas, dan dinilai berdasarkan perubahan yang benar-benar terjadi pada kas usaha.

Key Takeaways

 **Key Insight:** Kebocoran uang biasanya berasal dari keputusan kecil yang berulang: biaya kirim yang tidak dibebankan kepada pelanggan, bahan yang rusak, uang kembalian yang tidak dicatat, pembelian mendadak, atau pengambilan kas untuk kebutuhan rumah tangga.

Catat setiap kejadian, kemudian kelompokkan berdasarkan dampak dan frekuensinya. Dengan begitu, Anda dapat menangani sumber yang paling sering mengurangi kas, bukan sekadar memperbaiki transaksi yang kebetulan terlihat.

 **Definisi:** Saldo kas akhir harus dapat dijelaskan melalui saldo awal, seluruh uang masuk, dan seluruh uang keluar.

Jika hasil pencatatan berbeda dari uang yang tersedia, jangan langsung menutupinya dengan uang pribadi. Telusuri transaksi, periksa bukti pembayaran, dan cari titik terjadinya selisih.

Bedakan gejala dari akar masalah. Stok yang menumpuk berarti kas tertahan terlalu lama. Bahan yang sering rusak dapat menunjukkan pembelian berlebihan, penyimpanan yang kurang baik, atau tidak adanya batas pemesanan ulang.

Perbaikan harus menasar keputusan yang memicu masalah, bukan hanya kerugian yang sudah terjadi.

Pilih satu kebocoran yang paling sering muncul dan paling mengganggu kas. Hentikan melalui aturan sederhana yang dapat diawasi, misalnya kewajiban mencatat setiap pengambilan kas atau pemeriksaan stok sebelum pembelian baru.

Tetapkan satu orang untuk mencatat, memeriksa, dan melaporkan hasilnya.

 **Tips Praktis:** *Mulailah hari ini dengan menuliskan tiga kebocoran terakhir, memilih satu yang paling mendesak, dan menyepakati siapa yang bertanggung jawab mencegahnya terulang.*

End of Chapter

Bab 3: Menghitung Biaya dan Laba dengan Benar

3.1 Membuat Peta Biaya Usaha

Uang yang keluar dari usaha tidak hanya digunakan untuk membeli bahan atau barang yang kemudian dijual. Sebagian biaya melekat langsung pada produk, sebagian lain menjaga kegiatan usaha tetap berjalan, dan sebagian tampak kecil tetapi berulang hingga mengurangi kas.

Jika semua pengeluaran hanya dicatat sebagai “belanja”, Anda akan kesulitan menjawab pertanyaan penting: apakah produk benar-benar menghasilkan laba, atau hanya membuat uang berpindah dari pelanggan kembali ke pemasok?

Biaya langsung dan biaya pendukung

Mulailah dengan memisahkan biaya langsung dari biaya pendukung.

 **Definisi:** Biaya langsung adalah pengeluaran yang dapat ditelusuri dengan jelas ke produk atau layanan tertentu.

Pada usaha makanan, contohnya bahan utama, bumbu, wadah, dan biaya pengiriman khusus untuk pesanan tersebut. Pada toko pakaian, biaya langsung dapat berupa harga beli setiap potong barang, kemasan yang dipakai untuk pesanan, dan biaya layanan pembayaran yang muncul ketika transaksi terjadi.

Pada usaha jasa, biaya langsung bisa berupa bahan yang dipakai untuk pekerjaan tertentu atau biaya perjalanan menuju pelanggan tertentu.

Biaya pendukung tidak melekat pada satu produk, tetapi diperlukan agar usaha dapat beroperasi, seperti:

- Sewa tempat
- Administrasi
- Komunikasi
- Pemeliharaan
- Kebersihan
- Perlengkapan kerja umum

- Kebutuhan operasional

Biaya internet, misalnya, mungkin tidak dapat ditunjukkan hanya untuk satu pesanan, tetapi tetap mendukung komunikasi dengan pelanggan dan penerimaan pesanan.

Begitu pula sewa tempat tidak berubah hanya karena Anda menjual satu porsi tambahan. Biaya ini tetap perlu dicatat agar tidak diabaikan saat menilai kesehatan usaha, meskipun pembagiannya ke setiap produk memerlukan dasar yang masuk akal.

Biaya tetap, biaya berubah, dan biaya campuran

Pembedaan berikutnya adalah biaya tetap dan biaya berubah. Biaya tetap relatif tidak berubah selama usaha masih berada dalam kapasitas tertentu. Sewa tempat bulanan merupakan contoh biaya tetap.

Biaya berubah bergerak mengikuti jumlah unit, jumlah pesanan, jarak pengiriman, atau penggunaan bahan. Jika Anda membuat sepuluh kotak makanan, bahan dan kemasan yang digunakan akan lebih banyak daripada ketika Anda hanya membuat dua kotak.

Perubahan tersebut perlu terlihat dalam peta biaya karena akan memengaruhi harga minimum dan keputusan menerima pesanan.

Tidak semua pengeluaran dapat langsung dimasukkan ke satu kelompok. Sebagian merupakan biaya campuran, yaitu memiliki bagian tetap dan bagian yang berubah.

Tagihan komunikasi, misalnya, dapat terdiri atas biaya dasar bulanan dan tambahan berdasarkan pemakaian. Biaya pengiriman yang dibayar kepada penyedia layanan juga dapat memiliki komponen tetap per pesanan, lalu bertambah karena jarak atau berat.

 **Perhatian:** Biaya campuran perlu dipisahkan antara bagian tetap dan bagian yang berubah agar perhitungan tidak menyesatkan.

Agar perhitungan tidak menyesatkan, pisahkan kedua bagian itu berdasarkan pola pemakaian yang dapat dijelaskan. Jika tagihan komunikasi bulan ini Rp300.000 dan Rp150.000 di antaranya merupakan biaya dasar, maka Rp150.000 sisanya dapat dianggap sebagai bagian yang berubah mengikuti pemakaian, selama pola tersebut konsisten dan didukung catatan.

Dasar pembagian dapat berupa biaya dasar dan pemakaian, jumlah pesanan, jarak, berat, atau ukuran lain yang memang berkaitan dengan pengeluaran.

Contoh biaya yang mengikuti penjualan

Bayangkan skenario sebuah usaha makanan yang menjual satu porsi seharga Rp25.000. Bahan makanan dan kemasan menghabiskan Rp12.000, biaya layanan pembayaran rata-rata Rp500, dan biaya pengantaran yang ditanggung usaha rata-rata Rp2.500 untuk pesanan tertentu.

Ketiga pengeluaran tersebut berkaitan dengan terjadinya penjualan, sehingga perlu ditandai sebagai biaya berubah.

Di luar itu, usaha membayar sewa Rp2.000.000 per bulan, komunikasi Rp300.000, administrasi Rp200.000, dan pemeliharaan perlengkapan rata-rata Rp250.000. Biaya-biaya tersebut mendukung kegiatan secara umum dan tidak boleh dilupakan hanya karena tidak terlihat pada satu porsi.

Dalam skenario ini, harga jual Rp25.000 bukan berarti laba yang tersedia Rp13.000 setelah dikurangi bahan dan kemasan. Masih ada biaya layanan pembayaran, pengantaran, serta bagian biaya pendukung yang perlu diperhitungkan.

Inilah alasan omzet tidak sama dengan laba dan saldo kas tidak otomatis menjadi uang bebas pakai. Peta biaya membantu Anda melihat biaya yang benar-benar mengiringi penjualan sebelum menetapkan harga, memberi potongan, atau menambah alat.

Biaya kecil yang tetap memengaruhi hasil usaha

Peta biaya juga perlu menangkap:

- Distribusi
- Pengemasan tambahan
- Retur
- Kerusakan
- Pengeluaran kecil yang muncul berulang
- Biaya layanan pembayaran
- Biaya pengiriman ulang akibat alamat tidak lengkap

Biaya layanan pembayaran sering luput karena setiap potongannya terlihat kecil. Padahal, jika seluruh transaksi memakai layanan tersebut, jumlah bulanannya dapat memengaruhi hasil usaha.

Demikian juga kemasan tambahan karena pesanan khusus, biaya pengiriman ulang akibat alamat tidak lengkap, barang rusak sebelum terjual, atau produk yang dikembalikan.

Pembelian lakban, kantong tambahan, tisu, dan biaya parkir saat mengambil barang sebaiknya tetap dicatat. Nilai kecil yang berulang tetap merupakan biaya usaha.

Langkah menyusun peta biaya

Cara praktiknya sederhana. Ambil catatan transaksi dan rekening usaha untuk satu periode yang paling mudah diperiksa.

1. Tulis setiap pengeluaran dengan keterangan yang jelas.
2. Tandai apakah pengeluaran itu melekat pada produk, mendukung seluruh kegiatan, atau termasuk biaya campuran.
3. Untuk biaya campuran, tulis dasar pembagiannya, seperti biaya dasar dan pemakaian, jumlah pesanan, jarak, atau berat.
4. Jika suatu angka masih berupa perkiraan, beri keterangan bahwa angka tersebut perlu diperiksa kembali setelah pencatatan lebih lengkap.

Perkiraan yang terbuka lebih berguna daripada angka yang tampak rapi tetapi tidak memiliki dasar.

Setelah itu, susun peta biaya untuk sedikitnya lima produk atau layanan utama. Telusuri biaya sejak barang dibeli atau pekerjaan dimulai sampai pesanan diterima pelanggan.

Pisahkan biaya langsung, biaya pendukung, dan biaya campuran. Periksa catatan tersebut setiap minggu, lalu tinjau kembali pembagian biaya setiap bulan agar perubahan harga bahan, jumlah pesanan, atau pola pengiriman tidak terlewat.

 **Tips Praktis:** Susun peta biaya untuk sedikitnya lima produk atau layanan utama sebelum menetapkan harga atau memberi potongan.

Jangan menetapkan harga atau memberi potongan sebelum Anda dapat menjelaskan dari mana setiap angka berasal. Peta biaya yang rapi menjadi dasar untuk menghitung biaya per unit dan laba secara lebih realistis pada bagian berikutnya.

3.2 Menghitung Biaya per Unit dan Laba

Setelah peta biaya tersusun, langkah berikutnya adalah menghitung biaya untuk menghasilkan satu unit yang benar-benar dapat dijual. Satuan ini harus ditentukan sejak awal.

Pada usaha makanan, satuannya dapat berupa porsi atau kotak. Pada jasa, satuannya dapat berupa jam kerja, kunjungan, atau proyek. Pada perdagangan, satuannya dapat berupa barang yang terjual.

Gunakan jumlah hasil yang layak dijual sebagai pembagi. Jangan langsung memakai jumlah barang yang dibuat. Sebagian hasil mungkin rusak, dipakai sebagai contoh, dikembalikan, atau belum dapat dijual.

 **Perhatian:** Biaya produksi harus dibagi dengan jumlah hasil yang layak dijual, bukan sekadar jumlah barang yang dibuat.

Contoh kasus:

Bayangkan usaha makanan membuat 110 porsi, tetapi hanya 100 porsi yang layak dijual. Biaya produksi harus dibagi dengan 100 porsi. Biaya sepuluh porsi yang tidak menghasilkan penjualan tetap ditanggung usaha dan menaikkan biaya setiap porsi yang berhasil dijual.

Tahapan Menghitung Biaya per Unit

Perhitungan biaya per unit sebaiknya dilakukan berurutan:

- Biaya bahan atau pembelian barang.
- Tenaga kerja langsung.
- Pengemasan dan distribusi.
- Bagian biaya operasional.
- Biaya penggunaan alat.

Urutan ini membantu Anda melihat sumber biaya dan menghindari perhitungan harga yang hanya berdasarkan bahan utama.

Biaya bahan atau pembelian barang biasanya paling mudah dikenali. Jika bahan seharga Rp600.000 menghasilkan 100 porsi yang layak dijual, biaya bahannya Rp6.000 per porsi. Jika hanya 90 porsi yang layak dijual, biaya bahan menjadi sekitar Rp6.667 per porsi. Perbedaannya tampak kecil, tetapi dapat mengubah keputusan harga dan potongan.

Tenaga kerja langsung juga perlu dihitung, termasuk pekerjaan yang dilakukan pemilik. Jika waktu membuat 100 porsi dinilai Rp150.000 berdasarkan imbalan yang wajar untuk pekerjaan tersebut, biaya tenaga kerja langsungnya Rp1.500 per porsi. Angka ini bukan berarti pemilik harus langsung mengambil uang sebesar itu. Angka tersebut menunjukkan nilai pekerjaan yang harus ditutup agar produk benar-benar layak dijual.

Contoh perhitungan:

Pengemasan dan distribusi dihitung sesuai pemakaian. Kotak, label, sendok, kantong, biaya pengantaran, dan biaya layanan pengiriman dapat dihitung per unit atau per pesanan.

Jika satu pesanan berisi beberapa produk, jangan membebankan seluruh biaya pengiriman kepada satu produk. Gunakan dasar yang paling mendekati kenyataan, seperti jumlah unit, berat kiriman, jarak, atau jumlah pesanan.

Biaya bersama juga perlu dibagikan dengan dasar yang dapat dijelaskan. Listrik dapur dapat dibagi berdasarkan jam penggunaan alat atau jam produksi. Biaya ruang dapat dibagi berdasarkan luas ruang yang digunakan. Waktu kerja yang digunakan untuk beberapa produk dapat dibagi berdasarkan catatan waktu masing-masing.

Tidak ada satu dasar yang cocok untuk semua usaha. Yang penting, dasar pembagian digunakan secara konsisten dan diperbaiki ketika data semakin lengkap.

Contoh Biaya Lima Produk atau Layanan

Berikut contoh sederhana untuk lima produk atau layanan. Angka ini menggunakan asumsi bahwa usaha mencatat biaya selama satu periode dan membagi biaya bersama berdasarkan pemakaian yang paling mudah diamati.

Nasi ayam

Jenis biaya: Bahan, tenaga langsung, kemasan, operasional, alat

Jumlah: 100 porsi

Dasar perhitungan: Porsi layak jual

Biaya per unit: Rp14.000

Catatan asumsi: Termasuk bahan terbuang dan pemakaian alat

Roti isi

Jenis biaya: Bahan, tenaga langsung, kemasan, operasional, alat

Jumlah: 160 buah

Dasar perhitungan: Buah layak jual

Biaya per unit: Rp7.500

Catatan asumsi: Kemasan dihitung per buah

Paket katering kecil

Jenis biaya: Bahan, tenaga langsung, kemasan, distribusi, operasional

Jumlah: 40 paket

Dasar perhitungan: Paket terkirim

Biaya per unit: Rp32.000

Catatan asumsi: Distribusi dibagi berdasarkan jumlah paket

Jasa cuci sepatu

Jenis biaya: Bahan, tenaga langsung, operasional, alat

Jumlah: 50 pasang

Dasar perhitungan: Pasang selesai

Biaya per unit: Rp18.000

Catatan asumsi: Waktu kerja menjadi dasar tenaga langsung

Desain menu

Jenis biaya: Tenaga langsung, revisi, operasional, alat

Jumlah: 10 proyek

Dasar perhitungan: Proyek selesai

Biaya per unit: Rp275.000

Catatan asumsi: Waktu kerja dibagi berdasarkan jam per proyek

Tabel tersebut belum menentukan harga jual. Tabel itu menunjukkan biaya penuh yang perlu ditutup oleh penjualan.

Jika nasi ayam dijual Rp20.000 per porsi dan biaya penuhnya Rp14.000, selisihnya Rp6.000 per porsi belum otomatis menjadi laba bersih. Selisih tersebut masih dapat digunakan untuk menutup biaya usaha lain yang belum dibebankan, pengambilan pemilik, atau penurunan penjualan dari perkiraan.

Membedakan Laba Kotor dan Laba Bersih

Untuk membaca hasil dengan tertib, bedakan laba kotor dan laba bersih. Laba kotor diperoleh dari penjualan dikurangi biaya langsung yang melekat pada produk atau layanan.

Biaya langsung dapat mencakup bahan, barang yang dibeli untuk dijual, tenaga kerja yang mengerjakan pesanan, kemasan, serta distribusi yang muncul karena transaksi.

 **Definisi:** Laba bersih adalah sisa setelah biaya operasional, tenaga kerja tidak langsung, penggunaan alat, administrasi, dan biaya usaha lain dikurangkan.

Laba bersih diperoleh setelah biaya operasional, tenaga kerja tidak langsung, penggunaan alat, penyusutan atau penurunan manfaat alat, administrasi, dan biaya usaha lain dikurangkan.

Misalnya, 100 porsi nasi ayam terjual dengan harga Rp20.000. Penjualannya Rp2.000.000. Jika biaya penuh per porsi Rp14.000, biaya untuk 100 porsi mencapai Rp1.400.000 dan tersisa Rp600.000. Jika masih ada biaya operasional Rp250.000 yang belum dibebankan ke produk, laba yang tersisa menjadi Rp350.000.

Di sinilah pemilik sering keliru.

Mereka menghitung selisih harga jual dan bahan, lalu menganggap seluruh selisih itu sebagai laba. Padahal, tenaga pemilik, kemasan, pengantaran, alat, ruang, listrik, administrasi, dan produk rusak dapat mengurangi hasil akhir.

Membagi biaya operasional secara rata juga dapat menyesatkan jika setiap produk memakai ruang, waktu, atau alat dalam jumlah berbeda. Pembagian rata boleh digunakan sebagai pendekatan awal, tetapi perlu diperbaiki ketika pencatatan sudah lebih baik.

Biaya penggunaan alat jangan diabaikan hanya karena alat sudah dibayar lunas. Alat tetap mengalami penurunan manfaat dan memerlukan perawatan atau penggantian.

Jika alat senilai Rp6.000.000 diperkirakan digunakan untuk menghasilkan 6.000 unit selama masa manfaatnya, biaya penggunaan alat dapat diperkirakan Rp1.000 per unit. Jika alat dipakai untuk beberapa produk, pembebanannya dapat mengikuti jumlah unit, jam pemakaian, atau waktu produksi.

Tujuannya bukan membuat perhitungan rumit, melainkan mencegah harga terlihat menguntungkan karena alat dianggap tidak memiliki biaya.

Langkah Praktik Menghitung Biaya dan Laba

 **Tips Praktis:** Pilih sedikitnya lima produk atau layanan utama, hitung biaya per unit, lalu bandingkan dengan harga jual dan laba bersih.

Cara praktiknya dimulai dengan memilih sedikitnya lima produk atau layanan utama.

1. Tentukan satuan hasil yang dapat dijual dan jumlah yang benar-benar selesai serta layak dijual.
2. Catat bahan atau pembelian, waktu kerja langsung, kemasan, distribusi, bagian biaya operasional, dan penggunaan alat.
3. Jumlahkan setiap jenis biaya, lalu bagi totalnya dengan hasil yang layak dijual.
4. Setelah itu, catat harga jual dan kurangi biaya langsung untuk memperoleh laba kotor.
5. Kurangi biaya operasional dan biaya pendukung untuk memperoleh gambaran laba bersih.

Jika pencatatan masih bercampur, gunakan catatan waktu, jumlah pesanan, berat kiriman, luas ruang, atau jumlah unit selama satu minggu sebagai dasar awal.

Tidak perlu menunggu catatan sempurna. Tuliskan setiap asumsi dan periksa kembali setelah data yang lebih nyata tersedia.

Hari ini, pilih lima produk utama dan hitung biaya per unitnya. Bandingkan setiap angka dengan harga jual yang berlaku.

Tahan keputusan menambah stok, membeli alat, atau memberi potongan sampai Anda mengetahui biaya yang harus ditutup oleh setiap penjualan dan laba yang benar-benar tersisa.

3.3 Membaca Margin dan Titik Impas untuk Mengambil Keputusan

- Setelah biaya per unit diketahui, langkah berikutnya adalah melihat apakah setiap penjualan memberi ruang yang cukup untuk menutup biaya tetap dan menghasilkan laba.
- Harga jual yang tampak lebih tinggi daripada biaya produk belum otomatis berarti usaha menguntungkan.
- Ukuran yang membantu membaca ruang tersebut adalah margin kontribusi.

Margin kontribusi adalah sisa dari setiap penjualan setelah biaya berubah dibayar. Sisa ini digunakan untuk menutup biaya tetap, kemudian menjadi laba jika seluruh biaya tetap sudah tertutup. Rumusnya:

Margin kontribusi per unit = harga jual per unit – biaya berubah per unit

Biaya berubah adalah biaya yang ikut berubah ketika jumlah penjualan berubah. Contohnya bahan baku, kemasan, ongkos kirim yang ditanggung usaha, tenaga kerja per pesanan, atau biaya layanan yang dihitung berdasarkan transaksi.

Misalnya, sebuah kotak makanan dijual seharga Rp30.000. Biaya berubah untuk menghasilkan dan menjualnya adalah Rp18.000. Maka:

$$\text{Rp30.000} - \text{Rp18.000} = \text{Rp12.000}$$

Setiap kotak menyumbang Rp12.000 untuk membayar biaya tetap, seperti sewa, gaji tetap, listrik dasar, penyusutan alat, dan administrasi. Setelah seluruh biaya tetap tertutup, sisa margin tersebut menjadi laba.

Nilai rupiah saja belum cukup. Hitung juga persentase margin kontribusi dengan rumus:

$$\text{Persentase margin kontribusi} = (\text{margin kontribusi per unit} \div \text{harga jual per unit}) \times 100 \text{ persen}$$

Dalam contoh tadi:

$$(\text{Rp12.000} \div \text{Rp30.000}) \times 100 \text{ persen} = 40 \text{ persen}$$

Artinya, setiap Rp1 penjualan menyisakan Rp0,40 setelah biaya berubah dibayar. Angka ini bukan laba bersih karena biaya tetap belum diperhitungkan. Perbedaan ini penting

ketika Anda hendak menetapkan harga, memberi potongan, membeli alat, atau memutuskan produk mana yang perlu lebih sering ditawarkan.

Margin kontribusi membantu membandingkan produk, tetapi jangan mengandalkan persentase margin atau omzet saja. Produk dengan persentase margin tinggi belum tentu menyumbang uang paling banyak jika jumlah terjualnya rendah. Sebaliknya, produk dengan persentase lebih rendah dapat tetap penting jika cepat dibuat, permintaannya stabil, dan volume penjualannya cukup besar.

Bayangkan sebuah usaha makanan menjual tiga produk. Produk A dijual Rp30.000 dengan biaya berubah Rp18.000. Margin kontribusinya Rp12.000 atau 40 persen. Produk B dijual Rp24.000 dengan biaya berubah Rp13.000. Margin kontribusinya Rp11.000 atau sekitar 46 persen. Produk C dijual Rp20.000 dengan biaya berubah Rp10.000. Margin kontribusinya Rp10.000 atau 50 persen.

Jika hanya melihat persentase, Produk C tampak paling menarik. Namun, misalkan dalam satu periode Produk A terjual 100 unit, Produk B 40 unit, dan Produk C 20 unit. Sumbangan margin kontribusinya menjadi:

- Produk A: $100 \times \text{Rp}12.000 = \text{Rp}1.200.000$.
- Produk B: $40 \times \text{Rp}11.000 = \text{Rp}440.000$.
- Produk C: $20 \times \text{Rp}10.000 = \text{Rp}200.000$.

Dalam skenario ini, Produk A menyumbang margin total paling besar meskipun persentasenya bukan yang tertinggi. Angka tersebut hanya contoh untuk menunjukkan cara membaca. Saat menerapkannya, gunakan jumlah penjualan yang benar-benar tercatat, bukan target yang diharapkan.

Perbandingan juga perlu mempertimbangkan waktu kerja dan kapasitas yang digunakan. Jika Produk C membutuhkan waktu merakit dan mengemas dua kali lebih lama daripada Produk A, margin Rp10.000 per unit belum tentu lebih baik. Ketika tenaga kerja, ruang produksi, atau waktu pemilik terbatas, perhatikan margin per jam kerja atau per kapasitas yang tersedia. Kecepatan pengerjaan, tingkat kerusakan, kebutuhan penyimpanan, dan kerumitan pelayanan dapat mengubah keputusan.

Dengan demikian, produk yang memiliki margin persentase tertinggi tidak otomatis harus paling sering ditawarkan. Prioritaskan produk berdasarkan gabungan margin per unit, jumlah terjual, waktu pengerjaan, penggunaan kapasitas, dan kestabilan permintaan. Inilah alasan omzet tidak cukup untuk menilai kesehatan produk. Omzet hanya menunjukkan nilai penjualan, sedangkan margin menunjukkan bagian yang tersisa setelah biaya berubah dibayar.

Menilai dampak potongan harga

Margin kontribusi juga membantu menguji apakah potongan harga masuk akal. Misalnya, Produk A dijual Rp30.000 dengan biaya berubah Rp18.000. Margin kontribusinya

Rp12.000. Jika harga dipotong Rp3.000, harga yang diterima menjadi Rp27.000 dan margin turun menjadi Rp9.000.

Penurunan harga Rp3.000 mengurangi margin dari Rp12.000 menjadi Rp9.000, atau sebesar 25 persen. Jadi, potongan 10 persen dari harga jual dapat mengurangi bagian yang tersedia untuk menutup biaya tetap dalam proporsi yang lebih besar.

Pada harga awal, penjualan 100 unit menghasilkan margin kontribusi:

$$100 \times \text{Rp}12.000 = \text{Rp}1.200.000$$

Setelah potongan, untuk memperoleh margin yang sama, usaha perlu menjual:

$$\text{Rp}1.200.000 \div \text{Rp}9.000 = 133,33 \text{ unit}$$

Karena tidak mungkin menjual sepertiga unit, diperlukan sedikitnya 134 unit. Artinya, usaha harus menjual 34 unit tambahan hanya untuk menyamai jumlah margin sebelum potongan. Jika permintaan dan kapasitas produksi tidak mendukung tambahan tersebut, potongan justru mempersempit ruang usaha.

 **Tips Praktis:** Sebelum memberi potongan, tetapkan harga dasar yang sekurang-kurangnya menutup biaya berubah dan masih menyisakan kontribusi yang layak terhadap biaya tetap. Batasi potongan berdasarkan tujuan yang jelas, misalnya menghabiskan stok yang mendekati batas mutu, mengisi kapasitas yang biasanya kosong, atau mendorong pembelian dalam jumlah tertentu. Jangan memberi potongan hanya karena penjualan sedang sepi tanpa menghitung jumlah unit tambahan yang diperlukan untuk mengganti margin yang hilang.

Menghitung titik impas

Setelah margin kontribusi diketahui, hitung titik impas. Titik impas adalah kondisi ketika total margin kontribusi sudah cukup untuk menutup seluruh biaya tetap, tetapi belum menghasilkan laba.

Rumus titik impas dalam unit adalah:

Titik impas dalam unit = total biaya tetap ÷ margin kontribusi per unit

Misalkan biaya tetap bulanan usaha Rp6.000.000 dan Produk A memiliki margin kontribusi Rp12.000 per unit. Maka:

$$\text{Rp}6.000.000 \div \text{Rp}12.000 = 500 \text{ unit}$$

Usaha perlu menjual 500 unit per bulan agar biaya tetap tertutup. Penjualan setelah jumlah tersebut mulai menyumbang laba, dengan asumsi harga, biaya berubah, dan kondisi operasional tetap sesuai perhitungan.

Jika usaha beroperasi 25 hari dalam sebulan, kebutuhan tersebut setara dengan rata-rata 20 unit per hari. Angka ini bukan jaminan tercapainya laba. Angka ini adalah batas kerja yang perlu dibandingkan dengan catatan penjualan, kemampuan produksi, dan kapasitas pelayanan. Jika penjualan rata-rata hanya 12 unit per hari, tinjau kembali harga, biaya berubah, biaya tetap, kapasitas, dan kelayakan produk. Menambah alat atau tempat sebelum memahami kesenjangan tersebut dapat menambah biaya tetap tanpa menyelesaikan masalah utama.

Untuk usaha dengan banyak produk, jangan menghitung titik impas seolah-olah seluruh penjualan berasal dari produk dengan margin tertinggi. Gunakan komposisi penjualan yang realistis. Misalnya, berdasarkan catatan sebelumnya, usaha memperkirakan penjualan bulanan terdiri atas 100 unit Produk A, 50 unit Produk B, dan 25 unit Produk C. Dengan margin masing-masing Rp12.000, Rp11.000, dan Rp10.000, total margin kontribusinya adalah:

$$\text{Rp}1.200.000 + \text{Rp}550.000 + \text{Rp}250.000 = \text{Rp}2.000.000$$

Jika biaya tetap bulanan Rp6.000.000, komposisi tersebut baru menutup sepertiga biaya tetap. Dengan asumsi rasio penjualan dan margin tetap, usaha memerlukan kira-kira tiga kali komposisi itu untuk mendekati titik impas. Pilihan lainnya adalah memperbaiki biaya, harga, kapasitas, atau komposisi penjualan.

Anda juga dapat menghitung titik impas dalam rupiah menggunakan persentase margin kontribusi. Jika rata-rata margin kontribusi berdasarkan komposisi penjualan yang realistis adalah 40 persen dan biaya tetap Rp6.000.000, kebutuhan penjualan untuk titik impas adalah:

$$\text{Rp6.000.000} \div 40 \text{ persen} = \text{Rp15.000.000}$$

Perhitungan ini berguna ketika ukuran dan harga produk beragam. Namun, persentase 40 persen harus berasal dari gabungan produk yang benar-benar mungkin terjual. Menggunakan margin dari produk terbaik saja akan membuat kebutuhan penjualan tampak lebih rendah daripada kondisi sebenarnya.

Mengubah hasil perhitungan menjadi keputusan

Saat memeriksa lima produk utama, tandai produk yang biaya berubahnya sering melampaui perkiraan, marginnya terlalu tipis, waktu kerjanya berlebihan, atau volume

penjualannya belum cukup membantu menutup biaya tetap. Produk seperti ini tidak selalu harus langsung dihentikan. Tinjau penyebabnya terlebih dahulu.

Biaya yang tidak terkendali dapat membuat margin di atas kertas terlihat sehat, tetapi hasil nyata tetap lemah. Bahan terbuang, pengerjaan ulang, pesanan salah, kemasan berlebih, waktu menunggu, atau pengiriman yang tidak ditagihkan dapat mengurangi margin. Bandingkan biaya berubah yang direncanakan dengan biaya yang benar-benar terjadi. Jika selisihnya berulang, masukkan angka yang lebih realistis ke perhitungan berikutnya dan cari sumber penyimpangannya.

Tindakan awal untuk lima produk utama dapat berupa memperbaiki proses, mengurangi pemborosan, mengubah ukuran atau komposisi produk, mempercepat pengerjaan, mengatur kapasitas, menyesuaikan harga secara terukur, atau membatasi variasi yang jarang terjual. Jika setelah perbaikan margin tetap kecil dan permintaannya tidak cukup, kelayakan produk perlu dikaji ulang sebelum Anda menambah stok atau memberi potongan.

Hari ini, ambil catatan penjualan satu periode terakhir. Untuk setiap produk, hitung margin kontribusi per unit, kalikan dengan jumlah terjual, lalu bandingkan hasilnya dengan waktu kerja dan biaya tetap. Tandai keputusan awal: pertahankan, perbaiki, kurangi pemborosan, atur kapasitas, ubah ukuran atau komposisi, atau kaji ulang kelayakannya.

Dengan cara ini, keputusan harga dan penjualan tidak lagi bertumpu pada omzet saja, melainkan pada sisa uang yang benar-benar dapat menutup biaya dan membangun laba.

Key Takeaways

Pisahkan biaya langsung, biaya operasional, dan pengeluaran kecil yang berulang.

- Biaya langsung melekat pada produk, seperti bahan dan kemasan.
- Biaya operasional mendukung usaha secara keseluruhan, seperti sewa, listrik, upah, dan pengantaran.
- Pengeluaran kecil yang berulang.

 **Key Insight:** *Pemisahan ini membantu Anda melihat biaya sebenarnya untuk menghasilkan dan menjual setiap produk, bukan sekadar menganggap semua uang keluar sebagai belanja.*

Hitung biaya per unit sebelum menilai harga jual.

Jika satu kotak makanan dijual Rp25.000, sedangkan bahan, kemasan, dan biaya langsung lain berjumlah Rp17.000, laba kotor per kotak adalah Rp8.000.

Angka Rp25.000 adalah omzet, bukan laba. Hitung sedikitnya lima produk atau layanan utama dengan angka yang nyata.

Bedakan laba kotor, laba bersih, dan kas.

Laba kotor belum dikurangi biaya operasional. Laba bersih adalah sisa setelah seluruh biaya diperhitungkan.

 **Perhatian:** Saldo kas juga bukan uang bebas pakai karena sebagian mungkin diperlukan untuk membayar pemasok atau kewajiban yang segera jatuh tempo.

Gunakan margin kontribusi dan titik impas untuk mengambil keputusan.

Produk yang laris belum tentu sehat jika sisa setelah biaya berubah terlalu kecil.

Pertahankan produk yang memberi kontribusi memadai, perbaiki produk yang masih berpotensi, dan kaji ulang produk yang terus menyerap waktu serta kas.

 **Tips Praktis:** Hari ini, lengkapi biaya lima produk utama, lalu gunakan hasilnya untuk meninjau harga dan pembelian berikutnya.

Ketepatan bertahap lebih berguna daripada keputusan yang hanya mengandalkan perkiraan.

End of Chapter

Bab 4: Menetapkan Harga yang Menjaga Laba

4.1 Menghitung Harga Dasar yang Aman

Inti dan Langkah Praktis

- Harga jual yang menghasilkan transaksi belum tentu menghasilkan laba.
- Produk dapat terjual setiap hari dan omzet terlihat meningkat, tetapi kas tetap menipis karena harga hanya menutup sebagian biaya.
- Kesalahan ini sering terjadi ketika pemilik menghitung harga dari biaya bahan atau harga beli, lalu menambahkan sedikit keuntungan tanpa memasukkan tenaga kerja, kemasan, pengiriman, biaya tempat, penyusutan alat, dan biaya kecil yang muncul berulang kali.

 **Definisi:** Harga dasar yang aman dimulai dari biaya per unit. Biaya per unit adalah seluruh biaya yang diperlukan untuk menghasilkan atau menyediakan satu produk atau satu layanan. Untuk makanan, komponen ini dapat mencakup bahan utama, bumbu, minyak, kemasan, tenaga kerja, gas, listrik, bagian biaya tempat, biaya pengantaran, dan penyusutan peralatan. Untuk toko, biaya per unit dapat mencakup harga beli, ongkos pengiriman dari pemasok, pengepakan, komisi penjualan, serta bagian biaya operasional yang dibebankan kepada setiap barang. Untuk jasa, biaya per unit dapat berarti biaya menyelesaikan satu pesanan, satu jam kerja, atau satu proyek, sesuai cara usaha menghasilkan pendapatan.

Pembebanan biaya operasional perlu menggunakan dasar yang masuk akal. Jika biaya tempat dan listrik selama sebulan berjumlah Rp3.000.000, sedangkan usaha biasanya menjual 1.000 unit, bagian biaya tersebut secara sederhana adalah Rp3.000 per unit. Angka ini bukan kebenaran mutlak karena penjualan dapat berubah, tetapi tetap lebih berguna daripada menganggap biaya tempat dan listrik tidak berkaitan dengan harga produk. Jika penjualan turun menjadi 600 unit, bagian biaya yang harus ditanggung setiap unit menjadi lebih besar. Artinya, kapasitas produksi dan kecepatan penjualan ikut menentukan apakah harga yang ditetapkan cukup aman.

Bayangkan sebuah usaha makanan yang menjual nasi ayam. Biaya bahan untuk satu porsi adalah Rp12.000. Kemasan menghabiskan Rp2.000, tenaga kerja yang dialokasikan Rp3.000, dan bagian biaya gas, listrik, tempat, serta penyusutan alat sebesar Rp3.000. Biaya dasar per porsi menjadi Rp20.000. Jika saluran penjualan mengenakan komisi Rp2.000 per transaksi dan usaha menanggung pengiriman sebesar Rp1.000 per porsi, biaya yang berkaitan dengan penjualan menjadi Rp23.000.

Menjual dengan harga Rp25.000 memang menghasilkan selisih Rp2.000 per porsi sebelum memperhitungkan beban lain yang belum tercatat. Namun, selisih itu belum tentu cukup disebut laba yang sehat. Biaya promosi, pesanan batal, makanan rusak, dan pengambilan pemilik tetap dapat mengurangi kas usaha. Harga Rp25.000 mungkin mendatangkan penjualan, tetapi belum tentu memberi ruang untuk mengganti alat, menghadapi penurunan penjualan, atau menyisakan hasil bagi pemilik.

Omzet adalah total nilai penjualan. Laba adalah sisa setelah biaya dikurangkan dari pendapatan. Kas adalah uang yang tersedia saat ini, yang masih dapat dipengaruhi oleh piutang, stok, utang kepada pemasok, dan pengambilan pribadi. Jadi, harga yang sekadar menghasilkan penjualan belum tentu menghasilkan laba, dan laba yang tercatat belum tentu langsung tersedia sebagai kas. Perbedaan ini penting ketika Anda memutuskan untuk membeli stok, memberi potongan, atau menambah alat.

Setelah biaya per unit diketahui, tetapkan sasaran laba minimum. Cara sederhana yang dapat digunakan adalah menambahkan sasaran laba nominal pada biaya per unit. Jika biaya per unit nasi ayam adalah Rp23.000 dan sasaran laba minimum Rp7.000 per porsi, harga sebelum pembulatan menjadi Rp30.000. Harga tersebut masih perlu diperiksa apabila ada komisi berdasarkan persentase harga jual, biaya pembayaran, atau pengemasan tambahan untuk pesanan tertentu.

Sasaran laba nominal membantu melihat jumlah rupiah yang tersisa, sedangkan sasaran margin membantu membandingkan produk yang ukuran dan biayanya berbeda. Rumusnya adalah:

Margin = (harga jual - biaya per unit) ÷ harga jual × 100 persen

Jika harga jual Rp30.000 dan biaya per unit Rp23.000, selisihnya Rp7.000. Margin berarti Rp7.000 dibagi Rp30.000, yaitu sekitar 23 persen. Angka ini menunjukkan bagian dari harga jual yang tersisa setelah biaya per unit diperhitungkan, bukan bagian yang tersisa setelah biaya bahan saja.

Kesalahan yang sering terjadi adalah menghitung keuntungan hanya dari selisih harga jual dan bahan. Jika bahan nasi ayam Rp12.000 dan harga jual Rp25.000, pemilik mungkin melihat selisih Rp13.000. Setelah kemasan, tenaga kerja, biaya tempat, komisi, pengiriman, dan penyusutan alat dimasukkan, sisa sebenarnya jauh lebih kecil. Perhitungan

berdasarkan bahan saja dapat membuat produk tampak sangat menguntungkan. Akibatnya, pemilik mungkin memberi potongan terlalu besar atau menambah produksi ketika kas justru semakin tertekan.

Margin juga membantu membandingkan beberapa produk secara lebih adil. Produk A dijual Rp30.000 dengan biaya Rp23.000, sedangkan produk B dijual Rp50.000 dengan biaya Rp40.000. Laba nominal produk B lebih besar, yaitu Rp10.000, tetapi margin produk A sekitar 23 persen, sementara produk B sekitar 20 persen. Jika kapasitas produksi terbatas, keputusan tidak cukup didasarkan pada laba per unit. Pertimbangkan pula waktu pengerjaan, kebutuhan alat, kecepatan terjual, tingkat kerusakan, serta jumlah kas yang tertahan dalam stok.

Biaya transaksi harus dimasukkan sebelum harga diumumkan. Misalnya, sebuah barang memiliki biaya per unit Rp40.000, sasaran laba Rp10.000, biaya pengemasan Rp2.000, dan pengiriman yang ditanggung usaha Rp3.000. Harga dasar sebelum pembulatan menjadi Rp55.000. Jika masih ada komisi penjualan Rp2.000 per transaksi, harga perlu dinaikkan atau biaya tersebut dinyatakan sebagai tanggungan pelanggan. Jangan menunggu akhir bulan untuk menemukan bahwa penjualan melalui saluran tertentu menghasilkan margin yang lebih rendah.

Urutan perhitungannya dapat dijelaskan dalam empat tahap. Pertama, jumlahkan biaya langsung, bagian biaya operasional, tenaga kerja, distribusi, penyusutan, dan biaya

tersembunyi yang relevan untuk memperoleh biaya per unit. Kedua, tambahkan sasaran laba minimum atau gunakan sasaran margin untuk memperoleh harga dasar. Ketiga, sesuaikan hasilnya dengan biaya transaksi, pengemasan, pengiriman, dan komisi penjualan. Keempat, bulatkan menjadi harga jual yang mudah disebut dan dipahami pelanggan. Urutan ini tidak menggantikan penilaian usaha, tetapi memaksa setiap komponen biaya diperiksa sebelum harga diputuskan.

Pembulatan perlu dilakukan dengan hati-hati. Jika harga hasil perhitungan adalah Rp30.750, Anda dapat memilih Rp31.000 agar lebih mudah disampaikan dan tidak mengurangi sasaran laba. Jika dibulatkan turun menjadi Rp30.000, selisih Rp750 per unit harus dicatat sebagai pengurangan margin. Pada volume 200 unit, pengurangan tersebut menjadi Rp150.000. Pembulatan kecil yang dilakukan berulang kali dapat menjadi kebocoran kas, terutama pada produk yang terjual dalam jumlah besar.

Setelah memperoleh harga dasar, bandingkan dengan harga yang sedang berlaku di pasar. Jangan langsung menurunkan harga hanya karena hasil perhitungan Anda lebih tinggi. Perbedaan itu dapat menunjukkan bahwa biaya usaha terlalu besar, ukuran produk terlalu besar, proses produksi kurang efisien, kapasitas penjualan belum cukup, atau nilai produk belum tersampaikan dengan jelas. Bisa juga harga pasar berlaku untuk ukuran yang lebih kecil atau kualitas yang

berbeda. Sebaliknya, jika harga hasil perhitungan jauh lebih rendah daripada harga pasar, periksa kembali kualitas, ukuran, layanan, dan kelengkapan biaya yang digunakan.

Bayangkan sebuah usaha menjual kue dengan harga pasar sekitar Rp18.000 per kotak. Setelah dihitung, biaya per unit ternyata Rp16.500, sementara pemilik menginginkan laba minimum Rp4.000. Harga dasarnya menjadi Rp20.500. Masalahnya bukan otomatis bahwa harga harus dipaksa turun menjadi Rp18.000. Pemilik perlu memeriksa apakah kemasan terlalu mahal, produksi terlalu sedikit, atau biaya alat dan tenaga kerja terbagi ke terlalu sedikit kotak. Ukuran kue mungkin dapat disesuaikan tanpa mengurangi nilai yang dirasakan pelanggan. Pertanyaan tersebut membantu menentukan tindakan, bukan sekadar meniru harga pesaing.

Kapasitas usaha sering luput dari perhitungan. Biaya tetap yang dibagi ke setiap unit akan menjadi lebih berat ketika penjualan turun. Harga yang cukup pada penjualan 1.000 unit per bulan dapat menjadi tidak memadai ketika usaha hanya menjual 400 unit. Dalam kondisi itu, pilihan tidak hanya menaikkan harga. Anda dapat mengurangi biaya, memperbaiki ukuran, meningkatkan penjualan secara realistis, atau menghentikan produk yang terus menggerus kas.

Praktikkan perhitungan ini pada tiga produk atau layanan yang paling sering terjual. Catat biaya langsung, alokasikan biaya operasional dengan dasar yang dapat dijelaskan, masukkan tenaga kerja dan penyusutan alat, lalu tambahkan

biaya transaksi yang benar-benar muncul. Tetapkan laba minimum dalam rupiah dan margin yang ingin dicapai. Hitung harga sebelum pembulatan, bandingkan dengan harga yang sedang digunakan, kemudian tandai produk yang harganya berada di bawah harga dasar. Jangan langsung memberi potongan atau menambah produksi sebelum penyebab selisihnya dipahami.

Hari ini, pilih satu produk yang paling sering Anda jual. Hitung ulang biaya per unitnya, tetapkan harga minimum yang tidak boleh dilanggar, dan catat batas tersebut pada daftar harga atau catatan penjualan. Langkah sederhana ini membantu memastikan setiap transaksi tidak hanya menambah omzet, tetapi juga memberi ruang yang lebih sehat bagi laba dan kas usaha.

4.2 Memilih Strategi Harga yang Sesuai

Harga yang aman belum tentu menjadi harga yang paling tepat untuk semua produk. Harga minimum berfungsi sebagai pagar agar transaksi tidak menggerus laba, tetapi keputusan harga juga perlu mempertimbangkan alasan pelanggan membeli, kemampuan usaha melayani permintaan, dan peran produk dalam keseluruhan penjualan. Jika harga hanya mengikuti biaya, Anda mungkin kehilangan kesempatan untuk menjelaskan manfaat yang sebenarnya

diterima pelanggan. Sebaliknya, jika harga hanya mengikuti keinginan pasar, Anda bisa menjual lebih banyak dengan beban kerja dan kebutuhan kas yang semakin berat.

Langkah pertama adalah memetakan alasan pelanggan membeli. Jangan berhenti pada jawaban seperti “karena harganya murah”. Tanyakan masalah apa yang ingin mereka selesaikan, hasil apa yang mereka harapkan, dan bagian mana dari produk atau layanan Anda yang paling mereka hargai. Pelanggan makanan siap santap mungkin membeli bukan hanya karena rasa, tetapi juga karena waktu penyajian yang cepat, porsi yang konsisten, kemasan yang tidak mudah tumpah, atau kemudahan memesan. Pelanggan jasa jahit mungkin tidak semata-mata mencari harga rendah, melainkan pakaian yang selesai sesuai waktu, ukuran yang tepat, dan komunikasi yang jelas. Pembeli barang rumah tangga bisa memilih toko Anda karena pilihan produknya lengkap, barang mudah ditukar jika cacat, atau pengiriman dilakukan pada hari yang dijanjikan.

Pemetaan ini membantu Anda menentukan apakah harga perlu dipertahankan, dinaikkan, atau disusun dalam beberapa pilihan. Produk yang menyelesaikan masalah mendesak, menghemat waktu, mengurangi risiko, atau memberi hasil lebih rapi biasanya tidak harus bersaing hanya melalui harga. Namun, manfaat tersebut harus benar-benar tersedia dan dapat dirasakan pelanggan. Anda tidak dapat menetapkan harga tinggi hanya dengan mengganti nama produk atau membuat janji yang tidak sanggup dipenuhi.

Bedakan produk yang memang bersaing melalui harga dari produk yang dapat dibedakan melalui mutu, ketepatan, layanan, pilihan, atau pengalaman pembelian. Barang yang seragam, mudah dibandingkan, dan tersedia di banyak tempat biasanya lebih sensitif terhadap selisih harga. Dalam keadaan seperti itu, biaya usaha harus sangat terkendali karena ruang untuk menaikkan harga lebih terbatas. Sebaliknya, produk dengan mutu bahan lebih baik, hasil lebih tahan lama, waktu pengerjaan lebih pasti, atau layanan setelah pembelian yang lebih membantu memiliki alasan yang lebih kuat untuk menggunakan harga berbasis nilai.

 **Definisi:** Harga berbasis biaya tetap menjadi dasar pengaman. Hitung biaya yang melekat pada produk, bagian biaya tetap yang harus ditutup, serta laba yang ingin dipertahankan. Dari perhitungan itu, Anda memperoleh batas bawah dan sasaran harga. Harga berbasis nilai digunakan setelah Anda memahami manfaat yang dirasakan pelanggan. Artinya, harga tidak ditentukan semata-mata dari biaya Anda, tetapi juga dari nilai hasil yang diterima pelanggan, selama harganya masih masuk akal bagi sasaran pembeli dan dapat dijelaskan dengan jujur.

Misalnya, Anda menjual dua jenis layanan pembersihan sepatu. Layanan pertama hanya mencuci dan mengeringkan dengan waktu pengerjaan biasa. Layanan kedua mencakup

penanganan bahan khusus, pemeriksaan kondisi sepatu, pengemasan yang lebih aman, dan waktu selesai yang lebih pasti. Biaya layanan kedua memang lebih tinggi, tetapi perbedaannya tidak perlu ditampilkan sebagai kenaikan harga tanpa alasan. Jelaskan pekerjaan tambahan dan hasil yang diterima pelanggan. Dengan begitu, pelanggan dapat memilih sesuai kebutuhannya, sementara Anda tidak terpaksa menjual semua pesanan pada harga layanan paling murah.

Perbandingan dengan pesaing tetap berguna, tetapi lakukan secara adil. Jangan hanya mencatat angka harga. Bandingkan ukuran, mutu, jumlah isi, bahan, waktu pengerjaan, layanan pengantaran, ketentuan penggantian, serta syarat pembelian. Dua produk yang sama-sama dijual seharga Rp30.000 dapat memiliki isi, daya tahan, atau layanan yang berbeda. Jika Anda hanya meniru harga pesaing tanpa memeriksa perbedaannya, Anda bisa menganggap produk sendiri terlalu mahal padahal manfaatnya lebih lengkap. Anda juga bisa menganggap harga sudah aman padahal biaya usaha sendiri lebih tinggi.

- Selanjutnya, tentukan peran setiap produk dalam rangkaian penjualan.
- Tidak semua produk harus memberikan laba per transaksi yang sama, tetapi setiap produk harus memiliki alasan keberadaan yang jelas.

- Ada produk yang berfungsi menarik pelanggan pertama kali.
- Ada yang menghasilkan laba utama.
- Ada yang cepat berputar sehingga membantu kas tetap bergerak.
- Ada yang melengkapi pembelian utama, seperti tambahan kemasan, aksesoris, ukuran lebih besar, atau layanan lanjutan.
- Ada pula produk yang dipertahankan karena membantu mengisi kapasitas yang biasanya menganggur.
- Perbedaan peran ini tidak berarti produk bermargin rendah boleh dibiarkan tanpa batas.
- Anda tetap perlu mengetahui biaya, waktu, dan kas yang terserap.

Bayangkan sebuah usaha makanan rumahan menjual nasi ayam, lauk tambahan, dan minuman. Nasi ayam menjadi produk yang paling sering dicari, tetapi marginnya sedang karena bahan dan kemasannya cukup mahal. Lauk tambahan memberi margin lebih baik, sedangkan minuman cepat dibuat dan mudah ditambahkan pada pesanan. Dalam keadaan ini, pemilik tidak harus memaksa semua laba berasal dari nasi ayam. Ia dapat menjaga harga nasi ayam

tetap wajar, memperjelas pilihan lauk tambahan, dan menawarkan minuman sebagai pelengkap yang sesuai kebutuhan pelanggan.

Harga rangkaian penjualan dapat membantu meningkatkan nilai setiap transaksi, tetapi harus disusun dari perbedaan manfaat dan biaya yang nyata. Misalnya, Anda dapat menyediakan layanan biasa dan layanan lebih cepat, kemasan standar dan kemasan lebih aman, atau paket produk utama dengan pelengkap yang memang sering dibutuhkan. Pastikan harga paket tidak sekadar terlihat murah. Hitung biaya tambahan, waktu pengerjaan, kebutuhan pengiriman, dan kemungkinan penagihan yang lebih lama. Harga untuk jumlah lebih banyak juga tidak otomatis menguntungkan jika pesanan tersebut menyita kapasitas atau menahan kas terlalu lama.

Kapasitas adalah bagian yang sering luput ketika menentukan harga. Harga menarik dan promosi yang agresif dapat mendorong permintaan melampaui kemampuan produksi, persediaan, pengemasan, atau pengiriman. Penjualan meningkat, tetapi pesanan terlambat, mutu menurun, kesalahan bertambah, dan kas tertahan dalam pembelian bahan. Karena itu, sebelum menurunkan harga atau membuat penawaran baru, periksa kemampuan usaha pada jam sibuk, jumlah pesanan yang dapat diselesaikan, ketersediaan bahan, serta kebutuhan kas untuk menjalankan pesanan.

Jika kapasitas hanya mampu menyelesaikan dua puluh pesanan per hari, jangan menyusun harga seolah-olah Anda dapat melayani dua kali lipat tanpa tambahan biaya dan persiapan. Permintaan tambahan mungkin memerlukan tenaga kerja, bahan, ruang, pengemasan, atau waktu pengiriman yang lebih besar. Hitung terlebih dahulu apakah tambahan penjualan masih memberi laba setelah seluruh kebutuhan tersebut diperhitungkan. Harga yang lebih tinggi untuk waktu pengerjaan lebih cepat juga dapat membantu mengatur permintaan, selama layanan tersebut benar-benar dapat dipenuhi.

Inti dan Langkah Praktis

Untuk mulai menerapkannya, pilih tiga produk atau layanan utama. Untuk masing-masing, tulis alasan pelanggan membeli, masalah yang diselesaikan, hasil yang diharapkan, biaya minimum, dan kapasitas yang dibutuhkan. Setelah itu, bandingkan dengan dua atau tiga pilihan pesaing menggunakan ukuran dan layanan yang setara, bukan angka harga saja. Tandai peran setiap produk: penarik pelanggan, penghasil laba, produk yang mempercepat perputaran, pelengkap pembelian, atau pengisi kapasitas. Jika sebuah produk tidak jelas manfaatnya, marginnya tipis, menyita waktu, dan tidak membantu penjualan lain, jangan langsung menurunkan harganya. Periksa lebih dahulu apakah produk itu perlu diperbaiki, dikemas ulang, dinaikkan harganya, atau dihentikan.

Sebagai tindakan hari ini, ambil satu produk yang paling sering terjual dan tulis alasan pelanggan memilihnya dalam satu kalimat yang konkret. Tetapkan harga dengan tetap berpegang pada batas biaya, lalu sesuaikan pilihan penawaran dengan manfaat yang benar-benar diterima pelanggan. Catat pada transaksi berikutnya apakah perubahan harga, pilihan, atau layanan memengaruhi waktu pengerjaan, jumlah pesanan, kebutuhan bahan, dan kas yang tersisa. Dengan cara ini, strategi harga tidak berhenti sebagai perkiraan, tetapi menjadi keputusan yang dapat diperiksa dan diperbaiki.

4.3 Mengatur Potongan Harga dan Rangkaian Penjualan

Setelah menetapkan harga berdasarkan biaya dan manfaat, langkah berikutnya adalah mengatur kapan harga boleh diturunkan dan bagaimana beberapa pilihan penawaran disusun.

 **Perhatian:** Potongan harga menjadi masalah ketika diberikan untuk meredakan rasa tidak nyaman saat pelanggan menawar, bukan karena ada tujuan usaha yang jelas.

Transaksi memang dapat lebih cepat terjadi, tetapi setiap potongan mengurangi ruang untuk menutup biaya dan menghasilkan laba. Karena itu, potongan harus diperlakukan sebagai keputusan yang memiliki tujuan, batas, penerima, dan waktu pemeriksaan.

Menentukan Batas Potongan

Batas pertama yang perlu diketahui adalah selisih antara harga normal dan harga minimum. Harga normal adalah harga yang seharusnya dibayar pelanggan sebelum potongan.

Harga minimum adalah harga terendah yang masih dapat diterima setelah biaya yang relevan dan laba minimum diperhitungkan. Rumusnya:

Batas potongan = harga normal – harga minimum

Misalnya, sebuah paket dijual dengan harga normal Rp80.000 dan harga minimumnya Rp68.000. Batas potongannya adalah Rp12.000.

Artinya, harga setelah potongan tidak boleh lebih rendah dari Rp68.000. Namun, angka Rp12.000 bukan jumlah potongan yang wajib diberikan. Angka itu hanya menunjukkan ruang yang tersedia.

Jika pelanggan sudah bersedia membayar Rp80.000, memberikan potongan Rp12.000 tanpa alasan berarti memindahkan bagian laba kepada pelanggan tanpa memperoleh manfaat bagi usaha.

 **Definisi:** Batas pertama yang perlu diketahui adalah selisih antara harga normal dan harga minimum.

Sebelum memberikan potongan, tetapkan tiga hal:

- siapa yang menerima;
- tujuan yang hendak dicapai;
- hasil yang akan diperiksa.

Potongan dapat diberikan kepada pelanggan yang membayar lebih cepat, membeli dalam jumlah tertentu, mencoba produk baru, atau membeli stok yang mendekati batas layak jual.

Setiap alasan membutuhkan aturan yang berbeda. Potongan untuk semua pelanggan, setiap saat, tanpa pencatatan, biasanya sulit dievaluasi dan mudah berubah menjadi kebiasaan.

Menyesuaikan Potongan dengan Tujuannya

Potongan untuk pembayaran lebih cepat perlu dibedakan dari kelonggaran bagi pelanggan yang terlambat membayar. Misalnya, pelanggan usaha dapat memperoleh harga khusus jika melunasi pesanan saat barang selesai, karena uang masuk lebih cepat dan risiko penagihan lebih rendah.

Namun, periksa apakah manfaat tersebut benar-benar menurunkan risiko atau memperbaiki arus kas. Jika pembayaran lebih cepat hanya memajukan waktu penerimaan uang tanpa mengurangi biaya atau ketidakpastian secara berarti, potongannya sebaiknya kecil dan tetap di atas harga minimum.

Pesanan yang pembayarannya tertunda tanpa nilai transaksi, waktu pelunasan, dan tindak lanjut yang jelas dapat membuat omzet terlihat ada, sementara kas belum tersedia.

Potongan berdasarkan jumlah pembelian juga harus mengikuti penghematan yang benar-benar terjadi. Pembelian lebih banyak mungkin mengurangi waktu pelayanan, biaya kemasan per unit, atau biaya pengantaran per pesanan.

Namun, jumlah barang yang lebih besar dapat pula menahan modal terlalu lama.

Contoh batas potongan berdasarkan biaya:

Dalam skenario pengandaian, sebuah usaha makanan menjual satu kotak dengan harga Rp35.000 dan harga minimum Rp30.000. Pemilik menawarkan harga Rp33.000 per kotak untuk pesanan minimal lima kotak karena satu pengantaran dapat melayani seluruh pesanan.

Jika lima kotak itu harus dikirim ke lima alamat berbeda, biaya tambahan dapat menghapus manfaat pembelian dalam jumlah besar. Jadi, aturan potongan perlu menyebutkan syarat yang relevan, bukan hanya jumlah barang.

Potongan jumlah besar hanya aman jika benar-benar mengurangi biaya pelayanan atau pengiriman.

Potongan pengenalan produk dapat digunakan untuk memperoleh pembelian awal dan umpan balik. Tetapkan masa berlaku, jumlah transaksi, atau sasaran yang jelas.

Setelah masa tersebut berakhir, periksa apakah pelanggan membeli kembali, apakah biaya penjualan tertutup, dan apakah produk dapat dijual pada harga normal.

Jika produk hanya bergerak ketika terus diberi potongan, masalahnya mungkin terletak pada manfaat yang belum jelas, biaya yang terlalu tinggi, atau harga yang tidak sesuai dengan pasar.

Potongan untuk menyelesaikan stok juga berbeda dari penurunan harga permanen. Jika produk mendekati batas layak jual, memiliki kemasan lama, atau terlalu lama

tersimpan, harga lebih rendah dapat membantu mengembalikan sebagian kas daripada membiarkan modal terus tertahan.

Namun, catat penyebabnya. Jika stok berlebih terjadi karena pembelian yang terlalu besar, potongan hanya menyelesaikan akibat, bukan memperbaiki keputusan pembelian berikutnya.

Memeriksa Dampak Potongan terhadap Margin

Sebaliknya, potongan yang hanya mengurangi laba biasanya memiliki pola yang mudah dikenali:

- tidak ada tujuan yang dicatat;
- tidak ada batas waktu;
- pelanggan yang sama menerima harga berbeda tanpa alasan yang dapat dijelaskan;
- penjualan tidak menunjukkan perubahan yang berarti.

Kesalahan lain adalah menghitung potongan dari harga jual tanpa menghitung biaya transaksi. Biaya pengantaran, kemasan tambahan, layanan pada saluran penjualan, tenaga untuk menanggapi pesan, dan biaya pembayaran dapat membuat uang bersih yang tersisa jauh lebih kecil daripada perkiraan.

Karena itu, hitung kembali margin setelah seluruh biaya transaksi dikurangkan, bukan hanya setelah bahan atau harga beli dikurangkan.

Menyusun Rangkaian Penjualan

Rangkaian penjualan dapat membantu Anda menawarkan beberapa pilihan berdasarkan kebutuhan pelanggan. Mulailah dari produk utama yang menyelesaikan kebutuhan dasar.

Setelah itu, sediakan pilihan peningkatan bagi pelanggan yang membutuhkan kapasitas, bahan, atau kecepatan lebih baik; pelengkap yang memang digunakan bersama; layanan tambahan yang menghemat waktu; dan pilihan pembelian ulang untuk kebutuhan yang muncul secara berkala.

Tujuannya bukan memasukkan sebanyak mungkin barang ke dalam satu paket, melainkan membantu pelanggan memahami perbedaan manfaat dan harga.

Contoh mengevaluasi paket penjualan:

Sebagai contoh pengandaian, usaha jasa katering rumahan dapat menyediakan paket dasar makan siang, pilihan peningkatan dengan tambahan lauk, minuman sebagai pelengkap, dan pengantaran pada waktu tertentu.

Paket tersebut tidak boleh dinilai hanya dari total pembayaran pelanggan. Misalnya, paket dasar menghasilkan margin Rp18.000, tambahan lauk Rp7.000, minuman Rp1.000, sedangkan pengantaran memerlukan biaya Rp8.000.

Harga gabungan yang tampak menarik dapat menyembunyikan bagian yang menggerus laba. Pemilik dapat memperbaikinya dengan menyesuaikan biaya pengantaran, mengganti pelengkap, membatasi wilayah pengiriman, atau menghapus komponen yang manfaatnya tidak sebanding dengan biayanya.

Harga paket harus dihitung dari margin setiap komponen dan biaya tambahan, bukan hanya dari total pembayaran pelanggan.

Rangkaian penjualan tidak harus selalu berbentuk paket murah. Pilihan dasar dapat ditujukan bagi pelanggan yang mengutamakan harga.

Pilihan utama dapat menawarkan keseimbangan manfaat dan biaya. Pilihan peningkatan dapat ditujukan bagi pelanggan yang memerlukan layanan lebih cepat, kapasitas lebih besar, bahan berbeda, atau bantuan tambahan.

Perbedaan setiap pilihan harus nyata dan dapat dijelaskan dalam kalimat sederhana. Jika pilihan hampir sama, pelanggan bingung dan usaha menanggung pekerjaan tambahan tanpa memperoleh nilai transaksi yang sepadan.

Memperbaiki Produk dengan Margin Rendah

Selanjutnya, periksa penyebab margin rendah pada tingkat produk, bukan hanya dari total penjualan. Biaya bahan atau harga beli mungkin naik, tetapi ukuran atau isi belum disesuaikan.

Waktu pengerjaan mungkin lebih panjang daripada perkiraan. Kerusakan, pengembalian, kesalahan pesanan, dan barang terbuang dapat mengurangi hasil bersih.

Biaya pengantaran, kemasan, layanan penjualan, dan tenaga pelayanan mungkin lebih besar pada produk tertentu. Frekuensi potongan juga perlu diperiksa karena produk yang menguntungkan pada harga normal dapat menjadi rendah marginnya setelah sering dijual dengan harga khusus.

Gunakan hasil pemeriksaan untuk memilih tindakan yang paling sesuai.

1. Jika manfaat tetap diterima pelanggan sementara biaya meningkat, pertimbangkan kenaikan harga.
2. Jika pemborosan atau waktu kerja menjadi penyebab utama, kurangi biaya tanpa menurunkan mutu yang dijanjikan.

3. Jika ukuran atau isi terlalu besar untuk harga yang dapat diterima pasar, ubah ukurannya dan jelaskan perubahan tersebut.
4. Jika pelanggan belum memahami manfaatnya, perbaiki penjelasan, tampilan, atau cara penawaran sebelum menurunkan harga.
5. Jika produk lebih cocok dijual bersama produk lain, ubah rangkaian penjualannya.

Jika margin tetap rendah setelah beberapa perbaikan dan produk terus menyita kas atau waktu, menghentikannya dapat menjadi keputusan yang lebih sehat.

Menerapkan Aturan Potongan

Mulailah hari ini dengan memilih tiga produk atau layanan yang paling sering diberi potongan.

 **Tips Praktis:** Mulailah dengan memilih tiga produk atau layanan yang paling sering diberi potongan.

Untuk setiap produk, catat:

- harga normal;
- biaya per transaksi;

- harga minimum;
- alasan potongan;
- pelanggan yang boleh menerima;
- hasil yang ingin dicapai.

Terapkan satu aturan sederhana: potongan hanya boleh diberikan jika berada dalam batas yang dihitung, memiliki tujuan yang jelas, dan ditinjau setelah masa yang ditentukan.

Pada transaksi berikutnya, catat harga bersih, biaya yang muncul, dan margin setiap rangkaian penjualan.

Dengan begitu, harga tidak lagi diturunkan karena kebiasaan, tetapi disesuaikan berdasarkan manfaat, biaya, dan kas yang benar-benar tersisa.

Key Takeaways

 *Definisi: Harga jual harus menutup seluruh biaya, bukan hanya bahan atau harga beli.*

Masukkan tenaga kerja, kemasan, pengiriman, tempat, penyusutan alat, serta biaya kecil yang berulang.

Jika total biaya satu produk Rp12.000 dan sasaran laba Rp3.000, harga dasar perlu lebih dari Rp15.000 agar masih memiliki ruang menghadapi perubahan biaya.

Omzet yang meningkat belum tentu menambah laba jika biaya tersebut diabaikan.

Tetapkan dua angka untuk setiap produk utama: harga jual dan harga minimum.

Angka	Fungsi
Harga jual	Harga jual adalah angka normal yang memberi ruang bagi laba dan perubahan biaya.
Harga minimum	Harga minimum adalah batas yang tidak boleh dilanggar karena transaksi di bawah angka itu dapat menggerus laba atau kas usaha.

 ***Perhatian: Potongan harga harus memiliki alasan dan batas.***

Jangan memberi potongan hanya karena pelanggan menawar.

Tentukan nominal atau persentase yang masih menjaga laba, lalu kaitkan dengan tujuan yang jelas, seperti pembelian dalam jumlah tertentu atau paket produk.

Catat harga bersih dan biaya yang muncul agar hasilnya dapat ditinjau.

Pisahkan produk yang ramai dari produk yang menguntungkan.

Produk bermargin rendah dapat diperbaiki dengan:

- mengurangi biaya;
- mengubah ukuran;
- memperbaiki kemasan;
- menaikkan harga secara wajar;
- dihentikan jika terus menguras kas.

Buat daftar harga yang mencantumkan harga normal, harga minimum, batas potongan, dan alasannya.

 ***Tips Praktis: Mulailah dari produk yang paling besar pengaruhnya terhadap kas dan laba, lalu gunakan batas tersebut pada transaksi berikutnya.***

Bab 5: Membangun Sistem Kas Harian

5.1 Menetapkan Batas dan Struktur Kas Usaha

Uang yang masuk ke usaha tidak otomatis menjadi uang bebas pakai. Sebagian mungkin berasal dari penjualan, tetapi sebagian lain masih diperlukan untuk membeli stok, membayar biaya, memenuhi kewajiban, atau menjaga kegiatan usaha tetap berjalan.

Banyak kebocoran bermula ketika seluruh uang yang terlihat di kas dianggap sebagai hasil yang boleh langsung diambil.

 *Definisi: Bedakan empat hal sejak awal.*

Pendapatan penjualan adalah nilai barang atau jasa yang terjual. Jika hari ini Anda menjual makanan senilai Rp1.500.000, angka tersebut adalah pendapatan penjualan, bukan laba.

Laba adalah sisa setelah biaya yang berkaitan dengan penjualan diperhitungkan. Misalnya, bahan, kemasan, ongkos pengantaran, tenaga kerja, dan bagian biaya tetap untuk penjualan itu berjumlah Rp1.050.000.

Dengan asumsi seluruh biaya sudah dicatat secara wajar, perkiraan laba adalah Rp450.000.

Uang yang tersedia adalah kas yang benar-benar dapat digunakan saat ini. Kas ini dapat berada di laci, rekening usaha, atau tempat penyimpanan lain yang telah ditetapkan untuk usaha.

Kas tersedia dapat lebih kecil daripada pendapatan penjualan karena sebagian pelanggan belum membayar, uang sudah digunakan untuk membeli stok, atau ada tagihan yang segera jatuh tempo.

Sebaliknya, kas dapat terlihat besar karena di dalamnya terdapat setoran pemilik atau uang yang sebenarnya sudah disiapkan untuk kewajiban tertentu.

Modal adalah dana yang ditanamkan untuk menjalankan usaha. Modal bukan laba harian dan tidak boleh diperlakukan sebagai uang yang bebas diambil.

Pemilik perlu mengetahui apakah uang yang masuk berasal dari penjualan, setoran modal, pelunasan piutang, atau sumber lain. Tanpa perbedaan ini, usaha dapat terlihat menghasilkan uang padahal kasnya sedang tertekan.

Pengambilan pemilik dan batas kas usaha

Contoh kasus:

Bayangkan skenario berikut. Sebuah usaha makanan menerima pembayaran tunai dan transfer sebesar Rp3.000.000 dalam satu hari.

Pada hari yang sama, pemilik membeli bahan Rp1.200.000, membayar kemasan Rp300.000, membayar ongkos kirim Rp200.000, dan mengambil Rp500.000 untuk kebutuhan rumah.

Saldo kas mungkin masih terlihat cukup, tetapi Rp500.000 tersebut bukan biaya produksi dan bukan laba yang aman diambil. Itu adalah pengambilan pemilik yang mengurangi kas usaha.

Jika tidak dicatat, pada akhir minggu pemilik hanya melihat uang berkurang tanpa mengetahui apakah penyebabnya pembelian, biaya operasional, atau kebutuhan pribadi.

 **Perhatian:** Laba pun tidak selalu sama dengan kas tersedia.

Misalnya, Anda menjual barang senilai Rp2.000.000 dan pelanggan baru membayar sepuluh hari kemudian. Penjualan itu dapat menghasilkan laba setelah biaya dihitung, tetapi belum ada uang yang diterima hari ini.

Jika pada hari yang sama Anda harus membeli stok secara tunai, kas dapat menipis walaupun penjualan terlihat baik.

Karena itu, keputusan membeli stok, memberi kelonggaran pembayaran, atau menambah alat harus mempertimbangkan waktu uang masuk dan keluar, bukan hanya nilai penjualan.

Memisahkan uang usaha dan uang pribadi

Struktur kas usaha dimulai dari tempat penyimpanan yang terpisah. Gunakan laci, kotak kas, rekening, atau tempat penyimpanan khusus untuk uang usaha, sementara uang rumah tangga dikelola di tempat berbeda.

Pemisahan ini tidak harus langsung menggunakan perangkat khusus. Yang penting, sejak hari pertama Anda dapat menjawab tiga pertanyaan: berapa uang milik usaha, berapa uang milik pribadi, dan kapan perpindahan di antara keduanya terjadi.

Jika uang masih bercampur, jangan menunggu sampai seluruh transaksi lama berhasil dibongkar. Tetapkan tanggal yang jelas sebagai awal pengendalian.

Hitung uang tunai dan saldo yang memang akan digunakan untuk kegiatan usaha, lalu catat sebagai saldo awal.

Bila ada uang pribadi yang dimasukkan untuk membeli stok atau membayar tagihan usaha, catat sebagai setoran pemilik.

Bila pemilik mengambil uang untuk rumah tangga, bantuan keluarga, pembayaran kewajiban pribadi, perjalanan pribadi, atau kebutuhan lain yang tidak menghasilkan penjualan usaha, catat sebagai pengambilan pemilik.

Pencatatan tersebut tidak berarti setiap pengambilan pemilik selalu salah. Masalahnya muncul ketika pengambilan dilakukan diam-diam, terlalu sering, atau melebihi kemampuan kas usaha.

Tetapkan aturan yang dapat dipatuhi. Misalnya, pengambilan pribadi dilakukan pada hari tertentu setelah kebutuhan kas untuk stok, biaya rutin, dan kewajiban terdekat diperiksa.

Tentukan jumlah tetap atau batas maksimum yang sesuai dengan kondisi usaha, bukan berdasarkan saldo yang terlihat pada hari itu.

Jika pemilik membutuhkan uang tambahan di luar batas, tuliskan alasan, jumlah, dan dampaknya terhadap kas. Dengan begitu, kebutuhan pribadi tidak menyamar sebagai biaya usaha.

Batas yang sama berlaku untuk:

- bantuan keluarga;
- pembayaran kewajiban pribadi;
- pembelian rumah tangga;

- biaya perjalanan pribadi; dan
- pengeluaran lain yang tidak berhubungan dengan kegiatan menghasilkan penjualan.

Jangan memasukkannya ke kategori “lain-lain” hanya agar catatan tampak rapi.

Jika uang usaha digunakan untuk kebutuhan pribadi, namai sesuai kenyataannya sebagai pengambilan pemilik. Jika uang pribadi digunakan untuk kebutuhan usaha, catat sebagai setoran pemilik.

Dua transaksi ini harus terlihat jelas agar Anda tidak keliru menilai laba.

Mengenali kebocoran dan kewajiban kas

Kebocoran kas sering dimulai dari transaksi yang dianggap terlalu kecil untuk dicatat. Biaya parkir, tambahan kemasan, ongkos pengantaran, biaya administrasi, pembelian minuman saat bekerja, atau pembayaran kecil kepada pemasok dapat berulang setiap hari.

Satu transaksi mungkin terasa ringan, tetapi pengulangan tanpa catatan membuat biaya sebenarnya sulit terlihat.

Pada saat yang sama, penjualan tempo dapat menimbulkan masalah lain. Barang sudah berpindah, tetapi kas belum diterima.

Jika penjualan dicatat tanpa piutang dan tanggal penagihan, pemilik dapat membeli stok baru dengan uang yang sebenarnya belum tersedia.

Biaya yang terlambat dimasukkan juga mengganggu keputusan. Misalnya, pada awal minggu kas terlihat Rp5.000.000.

Pemilik lalu membeli alat seharga Rp2.500.000, tetapi setelah itu baru mengingat adanya tagihan pemasok Rp1.500.000, biaya tempat Rp1.000.000, dan upah yang harus dibayar.

Pembelian alat tersebut dapat membuat usaha kesulitan memenuhi kewajiban, meskipun alat itu dianggap dapat membantu penjualan.

Sebelum menggunakan uang, periksa apakah kas sudah dikurangi seluruh kewajiban yang akan jatuh tempo dalam waktu dekat.

Jangan menambah alat hanya karena saldo terlihat cukup; pastikan manfaatnya sebanding dengan kas yang harus dikorbankan dan kapasitas pembayaran usaha.

Mencatat transaksi berdasarkan waktu kejadian

Agar saldo dapat dipercaya, setiap transaksi dicatat berdasarkan waktu kejadiannya.

- Ketika pelanggan membayar, catat pada hari pembayaran diterima.
- Ketika Anda membeli stok, catat pada hari uang dibayarkan.
- Ketika pemilik mengambil uang, catat saat pengambilan terjadi.

Jangan menumpuk nota dan pesan pembayaran sampai akhir minggu. Penundaan membuat detail terlupa, transaksi tercampur, dan saldo dalam catatan tertinggal dari kondisi nyata.

Sistem minimum dapat dimulai dari satu buku kas atau catatan teks dengan kolom:

- tanggal;
- keterangan;
- nomor bukti;
- kategori;
- kas masuk;
- kas keluar; dan
- saldo berjalan.

Tanggal menunjukkan kapan transaksi terjadi. Keterangan menjelaskan sumber atau tujuan uang.

Nomor bukti dapat berupa nomor nota, nama berkas, atau kode sederhana yang memudahkan pencarian.

Kategori membedakan penjualan tunai, pelunasan piutang, pembelian stok, biaya pengantaran, biaya tempat, setoran pemilik, dan pengambilan pemilik.

Kas masuk dan kas keluar menunjukkan arah pergerakan uang, sedangkan saldo berjalan menunjukkan sisa setelah transaksi dicatat.

Rumus dasarnya adalah:

Saldo akhir = saldo awal + total kas masuk - total kas keluar

Jika saldo awal Rp2.000.000, kas masuk hari itu Rp1.500.000, dan kas keluar Rp1.100.000, saldo berjalan menjadi Rp2.400.000.

Namun, angka tersebut belum tentu seluruhnya dapat digunakan. Anda masih perlu melihat apakah di dalamnya terdapat uang untuk membeli stok, membayar tagihan, atau menjaga batas kas minimum.

Saldo berjalan adalah alat pemantauan, bukan izin untuk menghabiskan uang.

Menilai kas, stok, piutang, dan kewajiban

Perhatikan pula modal yang tertahan dalam stok. Stok senilai Rp4.000.000 bukan berarti kas senilai Rp4.000.000.

Uang tersebut sudah berubah menjadi barang dan baru kembali menjadi kas ketika barang terjual serta dibayar.

Sebelum menggunakan saldo untuk kebutuhan pribadi atau membeli alat, periksa:

- kas yang benar-benar tersedia;
- nilai stok yang masih tersimpan;
- piutang yang belum tertagih; dan
- kewajiban yang segera harus dibayar.

Empat angka ini membantu Anda membedakan uang yang ada sekarang dari uang yang masih harus menunggu.

Mulailah dengan satu tanggal sebagai awal pengendalian. Hitung uang tunai usaha, periksa saldo pada tempat penyimpanan usaha, pisahkan dari uang pribadi, lalu catat saldo awal dan kewajiban terdekat yang sudah diketahui.

Setelah itu, setiap kali ada uang masuk atau keluar, langsung tulis transaksi tersebut sebelum melanjutkan kegiatan berikutnya.

Jika bukti pembayaran belum tersedia, buat catatan sementara dengan keterangan yang jelas dan lengkapi buktinya pada hari yang sama.

 **Tips Praktis:** Selama tujuh hari berturut-turut, catat setiap pergerakan uang usaha saat transaksi terjadi, termasuk setoran pemilik dan pengambilan pribadi.

Pada akhir setiap hari, hitung saldo berjalan dan bandingkan dengan uang yang benar-benar tersimpan.

Tandai transaksi yang tidak memiliki keterangan, bukti, atau kategori yang jelas.

Kebiasaan ini membuat batas kas usaha terlihat nyata dan membantu setiap pengeluaran melewati pertanyaan yang tepat: apakah uang ini benar-benar diperlukan untuk menjaga atau menghasilkan kegiatan usaha?

5.2 Menjalankan Pencatatan dan Persetujuan Pengeluaran

Mencatat Penerimaan Kas Secara Rinci

Pencatatan kas yang baik tidak berhenti pada pertanyaan, “Berapa uang yang masuk hari ini?” Anda juga perlu mengetahui dari mana uang itu berasal, berapa jumlah yang benar-benar sudah diterima, bagaimana metode penerimaannya, dan untuk transaksi apa uang tersebut digunakan.

Tanpa rincian ini, setoran pemilik dapat terlihat seperti penjualan, uang titipan dapat dianggap pendapatan, dan penjualan yang belum dibayar dapat membuat kondisi usaha tampak lebih sehat daripada kenyataannya.

Mulailah dengan mencatat setiap penerimaan saat uang benar-benar masuk. Tuliskan jumlah yang diterima, waktu penerimaan, metode pembayaran, serta nama atau keterangan transaksi.

Bedakan uang tunai, transfer, dan pembayaran melalui penyedia layanan pembayaran karena dana tersebut mungkin tersedia pada waktu yang berbeda.

Sebagai contoh, pelanggan membeli barang senilai Rp350.000, tetapi baru membayar Rp200.000 melalui transfer. Penerimaan kas hari itu adalah Rp200.000.

Sisa Rp150.000 dicatat sebagai pembayaran yang belum selesai, bukan sebagai kas yang sudah tersedia. Catat pula batas waktu pelunasan yang disepakati agar jumlah tersebut

dapat dipantau sampai benar-benar diterima.

Keterangan transaksi harus cukup jelas untuk dikenali kembali tanpa mengandalkan ingatan. “Penjualan” terlalu umum jika dalam satu hari terdapat banyak pelanggan atau beberapa jenis produk.

Keterangan seperti “pesanan nasi kotak, pelanggan A, uang muka” atau “jasa perbaikan kipas, pelunasan” akan lebih membantu saat Anda menelusuri pergerakan uang.

Untuk transaksi yang belum lunas, cantumkan nilai yang sudah diterima, nilai yang masih tertunda, dan status pembayarannya.

Pisahkan juga sumber uang yang masuk.

***Definisi:** Hasil penjualan berasal dari barang atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Setoran pemilik adalah dana yang dimasukkan untuk membantu operasional, bukan pendapatan penjualan. Uang titipan untuk dibayarkan kepada pihak lain juga bukan hasil usaha. Pengembalian uang muka atau dana dari pemasok perlu dicatat sebagai penerimaan tersendiri, bukan langsung dianggap sebagai penjualan.*

Bayangkan skenario berikut: sebuah usaha makanan menerima Rp1.800.000 dari penjualan, memperoleh setoran pemilik Rp500.000 untuk membeli bahan, dan menerima uang titipan Rp300.000 untuk dibayarkan kepada pengantar.

Kas bertambah Rp2.600.000, tetapi pendapatan penjualan tetap Rp1.800.000. Setoran pemilik menambah dana usaha, sedangkan uang titipan memiliki tujuan tertentu.

Perbedaan ini membantu Anda menilai kemampuan usaha membayar biaya, membeli stok, atau mengambil uang pribadi tanpa mengira seluruh saldo sebagai hasil penjualan.

Menelusuri Kas Keluar dan Kategori Pengeluaran

Pencatatan kas keluar memerlukan ketelitian yang sama. Tuliskan tujuan pengeluaran, penerima pembayaran, jumlah, kategori, waktu pembayaran, serta nomor atau keterangan bukti yang dapat ditelusuri kembali.

Misalnya, “Rp275.000, pembelian bahan baku, pemasok sayur, 8 Mei” lebih berguna daripada “belanja dapur”.

Jika pemilik mengambil uang untuk kebutuhan rumah tangga, catat sebagai pengambilan pribadi, bukan biaya bahan, upah, atau pengeluaran umum. Kategori yang keliru dapat membuat keputusan usaha didasarkan pada angka yang salah.

Jangan menunda pencatatan hanya karena jumlahnya kecil. Pembelian kemasan Rp18.000, biaya pengantaran Rp12.000, atau penggantian parkir Rp10.000 mungkin tampak sepele jika dilihat satu per satu.

Namun, transaksi kecil yang berulang dapat mengurangi kemampuan usaha membeli stok atau membayar kewajiban rutin. Catat transaksi segera setelah uang berpindah.

Jika sedang melayani pelanggan, tulis keterangan singkat terlebih dahulu, lalu lengkapi pencatatannya pada hari yang sama.

Menetapkan Persetujuan Berdasarkan Nilai dan Tujuan

 **Perhatian:** Pencatatan saja belum cukup. Setiap pengeluaran perlu melewati batas persetujuan yang sesuai dengan nilai, tujuan, dan dampaknya terhadap usaha.

Pengeluaran kecil yang rutin dan sudah tersedia dalam anggaran dapat disetujui oleh pengelola yang bertugas.

Sebaliknya, pengeluaran besar, pengeluaran yang berulang, pembelian di luar anggaran, atau transaksi yang mengubah kapasitas usaha perlu diperiksa pemilik sebelum pembayaran dilakukan.

Batas nominal harus disesuaikan dengan ukuran dan kemampuan kas usaha.

Sebagai contoh pengandaian, pemilik dapat menetapkan bahwa pengeluaran sampai Rp150.000 untuk kebutuhan operasional rutin boleh disetujui pengelola. Jumlah di atasnya perlu diperiksa pemilik.

Namun, pembelian Rp120.000 yang dilakukan beberapa kali dalam beberapa hari untuk tujuan yang sama harus dilihat sebagai satu kebutuhan.

Pengeluaran untuk alat baru, tambahan stok dalam jumlah besar, sewa, atau komitmen pembayaran berulang sebaiknya diperiksa pemilik meskipun pembayaran pertamanya tidak besar.

Sebelum menyetujui pengeluaran, periksa empat hal:

1. Apa tujuan pembelian.
2. Berapa nilai keseluruhannya.
3. Kapan manfaatnya dapat terlihat.
4. Apakah kas masih cukup untuk kebutuhan yang sudah pasti jatuh tempo.

Untuk stok, bandingkan jumlah pembelian dengan kecepatan penjualan sebelumnya.

Untuk alat, periksa apakah alat tersebut benar-benar mengurangi biaya atau meningkatkan kapasitas, bukan sekadar membuat pekerjaan terasa lebih nyaman.

Untuk promosi, tetapkan batas nilai dan waktu penilaian agar pengeluaran tidak berlanjut tanpa pemeriksaan hasil.

Menerapkan Pencatatan dan Batas Persetujuan

Hari ini, catat seluruh penerimaan dan pengeluaran dalam satu catatan yang memuat waktu, keterangan, jumlah masuk atau keluar, metode pembayaran, kategori, dan status pembayaran.

Tandai penerimaan yang belum lunas serta pengeluaran yang memerlukan persetujuan pemilik. Setelah itu, tetapkan satu batas nominal yang mulai berlaku hari ini.

 **Tips Praktis:** Dengan asal, tujuan, bukti, dan kewenangan yang jelas, pencocokan saldo pada akhir hari akan lebih mudah dilakukan dan keputusan kas tidak lagi bergantung pada ingatan.

5.3 Memeriksa, Mencocokkan, dan Menutup Kas

Catatan kas baru berguna jika angkanya dapat dibandingkan dengan uang yang benar-benar tersedia. Karena itu, penutupan kas bukan sekadar menjumlahkan transaksi. Anda perlu menghitung saldo menurut catatan, memeriksa uang pada setiap kanal penerimaan, lalu menelusuri perbedaan jika hasilnya tidak sama. Pemeriksaan rutin bukan tanda bahwa pemilik tidak mempercayai orang yang bekerja dengannya. Justru, pemeriksaan melindungi pemilik, karyawan, dan usaha dari kesalahan yang tidak segera terlihat.

 **Definisi:** Mulailah dengan menghitung saldo akhir menurut catatan menggunakan rumus berikut:

Saldo akhir = saldo awal + kas masuk – kas keluar

Saldo awal adalah uang usaha yang tersedia pada awal hari. Kas masuk adalah uang yang benar-benar diterima pada hari itu. Kas keluar adalah uang yang benar-benar dibayarkan untuk kebutuhan usaha atau pengambilan yang sudah dicatat. Tulis hasil rumus tersebut sebelum menghitung uang fisik. Dengan cara ini, angka dalam catatan tidak menyesuaikan diri dengan jumlah uang yang kebetulan terlihat di laci atau rekening.

Sebagai contoh, andaikan saldo awal usaha pada pagi hari sebesar Rp1.500.000. Sepanjang hari, penerimaan tunai dan transfer yang sudah masuk berjumlah Rp2.300.000. Pengeluaran yang tercatat dan benar-benar dibayar berjumlah Rp1.250.000. Maka:

$$\text{Rp1.500.000} + \text{Rp2.300.000} - \text{Rp1.250.000} = \text{Rp2.550.000}$$

Jadi, saldo akhir menurut catatan adalah Rp2.550.000. Angka ini belum berarti seluruhnya boleh diambil. Sebagian mungkin diperlukan untuk membeli stok, membayar kewajiban yang segera jatuh tempo, atau menjaga kas minimum agar kegiatan usaha esok hari tetap berjalan.

Inti dan Langkah Praktis

Setelah saldo menurut catatan ditentukan, hitung uang yang benar-benar tersedia. Untuk uang tunai, pisahkan pecahan agar penghitungan lebih mudah, lalu ulangi jika hasilnya meragukan. Untuk penerimaan melalui rekening atau penyedia pembayaran, periksa saldo dan riwayat transaksi yang sudah masuk. Jangan hanya mengandalkan bukti bahwa pelanggan mengaku telah membayar. Pembayaran yang masih tertunda, gagal, atau belum dapat digunakan tidak boleh diperlakukan sebagai kas tersedia.

Jika usaha memakai beberapa tempat penyimpanan uang, jumlahkan hanya saldo yang memang milik usaha dan dapat digunakan untuk kegiatan operasional. Pisahkan pula uang pribadi, uang titipan, dan pembayaran yang belum menjadi

kas tersedia. Tujuannya bukan membuat pencatatan semakin rumit, melainkan memastikan angka pembanding benar-benar mewakili uang usaha yang dapat digunakan.

Pencocokan berarti membandingkan saldo akhir menurut catatan dengan jumlah uang nyata dari seluruh kanal penerimaan. Jika catatan menunjukkan Rp2.550.000, tetapi uang tunai dan saldo pembayaran yang tersedia hanya Rp2.500.000, terdapat selisih kurang Rp50.000. Jika uang nyata lebih besar daripada catatan, terdapat selisih lebih. Jangan langsung menghapus selisih dengan mengubah saldo lama. Selisih adalah petunjuk bahwa ada transaksi, biaya, atau kesalahan penghitungan yang belum dijelaskan.

- Sebelum menentukan tindakan, kelompokkan penyebab selisih secara tertib.
- Pertama, mungkin terjadi kesalahan pencatatan, seperti angka Rp150.000 tertulis padahal transaksi sebenarnya Rp105.000.
- Kedua, mungkin ada transaksi yang belum masuk ke catatan, misalnya penerimaan transfer sudah diterima tetapi belum ditulis.
- Ketiga, mungkin ada biaya yang terlupa, seperti ongkos kirim, biaya layanan pembayaran, atau pembelian kecil yang dibayar dari laci kas.

- Keempat, mungkin ada uang yang terpakai tanpa izin atau tanpa pencatatan, termasuk pengambilan pribadi yang dianggap hanya sementara.
- Kelima, mungkin terjadi kesalahan saat menghitung uang fisik.

Setiap penyebab memerlukan koreksi yang berbeda. Jika masalahnya terletak pada penulisan angka, perbaiki catatan dengan keterangan yang jelas. Jika transaksi belum tercatat, masukkan berdasarkan tanggal ketika transaksi sebenarnya terjadi dan jelaskan kapan pencatatan dilakukan. Jika biaya terlupa, catat penerima, tujuan, jumlah, dan bukti yang tersedia. Jika uang digunakan tanpa izin, jangan menyamakannya sebagai biaya usaha; catat sebagai pengambilan pribadi atau penggunaan lain sesuai kenyataan. Jika penghitungan fisik keliru, hitung ulang dan minta orang lain memeriksa bila memungkinkan.

Koreksi tidak boleh dilakukan dengan menghapus angka lama secara diam-diam. Beri tanda pada catatan yang diperbaiki, lalu tuliskan tanggal koreksi, alasan perubahan, dan jumlah yang diubah. Dengan begitu, riwayat kas tetap dapat ditelusuri. Setelah pemeriksaan selesai, saldo akhir yang sudah cocok menjadi saldo awal untuk hari berikutnya. Mengubah saldo awal tanpa penjelasan hanya akan membawa kesalahan lama ke hari berikutnya.

Bayangkan skenario berikut: sebuah usaha makanan mencatat saldo akhir Rp3.200.000, tetapi setelah uang tunai, penerimaan melalui rekening, dan pembayaran yang sudah masuk dihitung, jumlah nyata hanya Rp3.050.000. Pemilik tidak perlu langsung menyimpulkan bahwa kas hilang. Ia menelusuri bukti transaksi dan menemukan pembelian bahan sebesar Rp100.000 yang dibayar tunai tetapi belum dicatat, serta biaya layanan pembayaran sebesar Rp50.000 yang juga terlewat. Selisih tersebut akhirnya dapat dijelaskan sebagai biaya yang terlupa.

Pemeriksaan harian juga membantu menemukan pola yang tidak terlihat dari omzet. Selisih kecil yang berulang dapat menunjukkan pencatatan yang terlambat, pencampuran uang usaha dan pribadi, atau bukti transaksi yang tidak disimpan. Jika kas sering menipis ketika penjualan terlihat ramai, penyebabnya mungkin pengeluaran yang terlalu cepat, harga yang belum menutup seluruh biaya, atau uang yang tertahan dalam stok dan piutang. Dengan demikian, penutupan kas bukan hanya kegiatan administratif; hasilnya membantu Anda memutuskan kapan perlu membatasi belanja, menunda pembelian, atau memperbaiki cara mencatat.

Mulailah malam ini. Hitung saldo akhir menurut rumus terlebih dahulu, cocokkan dengan uang nyata pada setiap kanal, lalu tuliskan penyebab selisih apa pun. Pertahankan angka lama sebagai riwayat dan catat setiap koreksi dengan keterangan yang dapat ditelusuri. Lakukan selama tujuh hari berturut-turut agar pola kas usaha mulai terlihat.

Key Takeaways

Setelah mencocokkan catatan dengan uang yang tersedia, pertahankan kebiasaan berikut agar setiap rupiah memiliki jejak yang jelas.

Key Insight: Saldo kas bukan otomatis laba atau uang bebas pakai.

- **Pisahkan uang berdasarkan fungsinya.** Sebagian kas perlu disiapkan untuk membeli stok, membayar biaya, memenuhi kewajiban, dan menjaga usaha tetap berjalan. Omzet menunjukkan nilai penjualan, sedangkan laba baru terlihat setelah biaya diperhitungkan.
- **Catat penerimaan saat uang benar-benar masuk.** Bedakan penjualan tunai, setoran pemilik, uang titipan, dan penjualan yang belum dibayar. Penjualan yang belum dibayar dapat menambah omzet, tetapi belum menambah kas. Perbedaan ini membantu Anda memutuskan apakah kas cukup untuk membeli stok atau memenuhi pengeluaran berikutnya.
- **Setiap pengeluaran harus memiliki jejak.** Catat tanggal, tujuan, jumlah, penerima, dan bukti transaksi sebelum uang keluar. Pengeluaran kecil yang berulang tetap perlu dicatat karena dapat mengurangi kas tanpa terasa.

- **Tutup kas dengan mencocokkan catatan dan kenyataan.** Bandingkan saldo menurut catatan dengan uang tunai, saldo rekening usaha, dan penerimaan dari kanal pembayaran. Jika berbeda, telusuri selisihnya pada hari yang sama.

***Tips Praktis:** Mulailah selama tujuh hari berturut-turut: tulis saldo awal, catat setiap uang masuk dan keluar, simpan buktinya, lalu periksa saldo akhir.*

Kebiasaan sederhana ini membangun kendali kas secara bertahap.

End of Chapter

Bab 6: Mengendalikan Stok dan Pembelian

6.1 Mengenali Kondisi Stok dan Uang yang Tertahan

Uang yang keluar untuk membeli barang belum otomatis menjadi penjualan atau laba. Saat Anda membayar pemasok, saldo kas berkurang dan barang berpindah ke rak, gudang, lemari pendingin, atau tempat produksi. Uang itu baru kembali menjadi kas setelah barang terjual dan pelanggan membayar. Selama masih tersimpan atau belum dibayar oleh pelanggan, uang tersebut tertahan dalam bentuk stok atau piutang.

Inilah sebabnya usaha yang terlihat ramai tetap dapat mengalami kekurangan kas. Terlalu banyak uang mungkin digunakan untuk membeli barang yang belum bergerak. Sebaliknya, stok yang terlalu sedikit dapat menghentikan penjualan. Jadi, stok yang sehat bukanlah stok yang paling banyak, melainkan stok yang jumlahnya sesuai dengan kecepatan penjualan, kondisi barang, pola permintaan, dan kemampuan usaha mengubahnya kembali menjadi kas.

Kesalahan yang sering terjadi adalah menganggap rak penuh sebagai tanda usaha berkembang. Padahal, stok yang berlebihan dapat memenuhi ruang, meningkatkan risiko rusak, menyulitkan pencatatan, dan mengurangi kemampuan membayar kebutuhan lain.

 **Perhatian:** Stok yang berlebihan dapat memenuhi ruang, meningkatkan risiko rusak, menyulitkan pencatatan, dan mengurangi kemampuan membayar kebutuhan lain.

Sebelum menambah pembelian, pastikan Anda tahu berapa banyak kas yang sedang tertahan pada barang yang sudah ada.

Langkah pertama adalah mencocokkan uang yang keluar dengan perjalanan barang. Setiap pembelian perlu dapat dijelaskan melalui empat kemungkinan:

- Barang sudah diterima.
- Sudah terjual.
- Sudah dipakai untuk produksi atau operasional.
- Masih tersimpan.

Jika usaha mengeluarkan Rp3.000.000 untuk membeli bahan dan barang dagangan, Anda perlu mengetahui berapa bagian yang sudah terjual, berapa yang masuk ke produk yang dibuat, berapa yang rusak atau terpakai, dan berapa yang masih ada.

Tanpa pencocokan ini, selisih kas mudah dianggap sebagai biaya biasa. Padahal, penyebabnya bisa berupa barang yang belum dicatat, jumlah penerimaan yang tidak sesuai, pemakaian tanpa catatan, atau kehilangan.

Contoh situasi:

Bayangkan sebuah usaha makanan membeli bahan senilai Rp2.000.000. Saat pemeriksaan akhir pekan, bahan senilai Rp800.000 masih tersimpan berdasarkan harga perolehan. Bahan senilai Rp1.000.000 telah dipakai untuk membuat makanan yang sudah terjual, sedangkan bahan senilai Rp200.000 digunakan untuk pesanan yang belum dibayar pelanggan.

Kas sudah berkurang Rp2.000.000, tetapi seluruh pembelian itu belum kembali menjadi kas. Sebagian masih berupa bahan, sebagian telah berubah menjadi produk, dan sebagian lagi tertahan dalam tagihan pelanggan.

Jika pemilik hanya melihat omzet, pembelian tersebut mungkin terlihat berhasil. Jika hanya melihat saldo kas, ia mungkin mengira ada uang yang hilang. Pencatatan

pergerakan barang membantu menunjukkan posisi yang sebenarnya.

 **Key Insight:** Pencatatan pergerakan barang membantu menunjukkan posisi yang sebenarnya.

 **Definisi:** Saldo kas, nilai stok, dan laba adalah tiga hal yang berbeda.

Saldo kas menunjukkan uang yang tersedia dalam bentuk tunai atau berada di rekening usaha saat diperiksa. Nilai stok menunjukkan perkiraan nilai barang yang masih dimiliki dan dapat digunakan atau dijual, biasanya berdasarkan biaya perolehannya. Laba menunjukkan selisih pendapatan dan biaya dalam periode tertentu setelah biaya penjualan, produksi, dan operasional diperhitungkan.

Contoh lain:

Misalnya, usaha pakaian memiliki saldo kas Rp4.000.000 dan stok dengan biaya perolehan Rp6.000.000. Angka tersebut tidak berarti pemilik memiliki uang bebas pakai sebesar Rp10.000.000.

Stok harus dijual terlebih dahulu, dan hasil penjualannya belum tentu sama dengan biaya perolehan. Sebagian barang mungkin perlu ditawarkan dengan harga lebih rendah, belum

laku, rusak, atau tidak lagi sesuai dengan permintaan.

Saldo kas Rp4.000.000 juga belum tentu aman digunakan karena mungkin masih diperlukan untuk membayar pemasok, sewa, upah, pengiriman, atau kebutuhan produksi.

Sebelum mengambil uang dari usaha, periksa kas, nilai stok, piutang, dan kewajiban yang akan jatuh tempo secara terpisah. Stok bukan kas, nilai stok bukan laba, dan saldo kas bukan otomatis uang yang bebas digunakan.

Menilai Kesehatan Stok

Kesehatan stok dapat dibaca melalui beberapa pertanyaan.

- Seberapa cepat barang terjual setelah dibeli?
- Apakah pembelian sesuai dengan permintaan nyata atau hanya berdasarkan perkiraan?
- Apakah kondisi barang masih baik dan layak dijual?
- Apakah barang dapat menghasilkan kas kembali dalam waktu yang sesuai dengan kebutuhan usaha?

Barang yang sering terjual, sesuai dengan pola permintaan, mudah disimpan, dan segera berubah menjadi kas cenderung lebih sehat. Sebaliknya, barang yang lama memenuhi ruang, jarang dicari, atau berisiko rusak perlu mendapat perhatian meskipun jumlahnya belum terlihat besar.

Jangan menentukan kecepatan penjualan hanya dari perasaan. Periksa catatan penjualan dalam beberapa periode yang cukup untuk menunjukkan pola usaha Anda.

Jika suatu barang biasanya terjual setiap hari atau beberapa kali dalam seminggu, barang itu dapat dianggap cepat terjual untuk konteks usaha tersebut. Jika barang hanya bergerak sesekali, masukkan ke kelompok bergerak sedang atau lambat.

Ukuran ini tidak harus sama untuk setiap usaha. Bahan makanan yang perlu segera digunakan memiliki ukuran waktu yang berbeda dari peralatan rumah tangga yang dapat disimpan lebih lama. Yang penting, pengelompokan dibuat berdasarkan catatan penjualan dan sifat barang, bukan keyakinan bahwa barang tersebut akan laku.

Pengelompokan awal dapat dilakukan menjadi empat kelompok.

- **Barang cepat terjual** memiliki permintaan rutin dan biasanya segera digantikan setelah jumlahnya berkurang.
- **Barang bergerak sedang** masih terjual, tetapi tidak setiap hari atau membutuhkan waktu lebih lama untuk habis.
- **Barang lambat terjual** sudah tersimpan lebih lama daripada pola penjualan normal usaha.

- **Barang bermasalah** mencakup barang rusak, cacat, tidak lengkap, mendekati batas penggunaan, atau tidak lagi sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Setiap kelompok membutuhkan tindakan yang berbeda.

Untuk barang cepat terjual, tujuan utamanya adalah menjaga ketersediaan tanpa membeli secara berlebihan. Periksa catatan pemakaian dan waktu penerimaan dari pemasok agar pembelian tidak terlambat maupun menumpuk.

Barang bergerak sedang perlu dibeli secukupnya. Bandingkan jumlah yang masih tersedia dengan penjualan nyata sebelum melakukan pembelian berikutnya. Jika jumlah stok bertambah lebih cepat daripada penjualan, kecilkan pembelian atau tunda sampai sebagian stok bergerak.

Barang lambat terjual perlu dihentikan pembeliannya sementara. Tinjau apakah barang tersebut masih layak dipertahankan, dapat ditawarkan melalui paket, atau perlu dipercepat penjualannya dengan cara yang tetap menjaga batas laba.

Penawaran harga lebih rendah bukan jawaban otomatis. Hitung biaya perolehan, biaya penjualan, dan biaya tambahan sebelum menetapkan harga terendah yang masih masuk akal.

Barang bermasalah harus segera dipisahkan dari stok siap jual. Barang yang tidak layak digunakan atau dijual tidak boleh tetap dicatat sebagai persediaan aktif hanya agar jumlah stok terlihat besar.

Catat kondisinya secara terpisah dan tentukan penanganannya. Untuk barang yang mendekati batas penggunaan, keselamatan dan ketentuan yang berlaku harus menjadi pertimbangan utama.

Memeriksa Barang dan Kas

Tanda penumpukan biasanya muncul sebelum kas benar-benar terasa sempit. Jumlah barang mulai melampaui kebutuhan penjualan, usia simpan semakin panjang, pembelian dilakukan berulang tanpa membandingkan stok yang masih ada, dan ruang penyimpanan semakin penuh.

Tanda lainnya adalah pemilik sering memindahkan barang untuk mencari barang lama, menemukan kemasan rusak, atau tidak dapat menyebutkan jumlah stok tanpa menghitung ulang.

Jika kondisi ini muncul, masalahnya bukan hanya ruang penyimpanan. Modal usaha sedang terkunci dalam barang yang belum menghasilkan kas.

Dalam pemeriksaan awal, pilih satu kelompok barang terlebih dahulu. Catat nama barang, jumlah yang terlihat, jumlah yang tercatat, biaya perolehan per unit, tanggal

penerimaan, jumlah yang terjual selama periode pemeriksaan, dan kondisi barang.

Kalikan jumlah yang masih ada dengan biaya perolehan per unit untuk memperkirakan nilai kas yang tertahan.

Misalnya, terdapat dua puluh unit dengan biaya perolehan Rp25.000 per unit. Nilai stoknya adalah Rp500.000, tetapi angka itu bukan kas Rp500.000. Jika dalam satu bulan hanya terjual dua unit, stok tersebut mungkin membutuhkan waktu panjang untuk berubah menjadi kas.

Hasil pemeriksaan harus dibandingkan dengan penjualan nyata, bukan hanya dengan jumlah barang yang terlihat.

Dalam praktik, lakukan pemeriksaan sederhana:

- Catat nama barang.
- Catat jumlah yang terlihat.
- Catat jumlah yang tercatat.
- Catat biaya perolehan per unit.
- Catat tanggal penerimaan.
- Catat jumlah yang terjual selama periode pemeriksaan.
- Catat kondisi barang.

Cocokkan hasil pemeriksaan dengan catatan kas dan pembelian. Untuk setiap transaksi, catat tanggal pembayaran, pemasok, jumlah barang yang diterima, nilai pembelian, serta status barang saat ini.

Jika jumlah yang dibayar berbeda dari jumlah yang diterima, jangan langsung melakukan pembelian berikutnya sebelum selisihnya jelas.

Jika barang tercatat ada tetapi tidak ditemukan, periksa kemungkinan salah hitung, pemakaian tanpa catatan, kerusakan, atau kehilangan. Jika barang ditemukan lebih banyak daripada catatan, perbaiki pencatatan dan cari penyebab perbedaan tersebut.

Buat ritme pemeriksaan sesuai dengan risiko barang.

- Barang yang cepat rusak atau sering keluar perlu diperiksa setiap hari atau setiap penutupan kegiatan.
- Barang yang bergerak sedang dapat diperiksa setiap minggu.
- Barang yang lebih tahan lama tetap perlu diperiksa secara berkala, terutama sebelum pembelian ulang.

Pencatatan harian, pemeriksaan mingguan, dan penilaian bulanan akan membantu Anda melihat perubahan sebelum masalahnya membesar.

Tujuan pengendalian stok bukan membuat ruang penyimpanan penuh. Tujuannya adalah memastikan barang yang dibeli membantu penjualan dan dapat kembali menjadi kas dalam waktu yang sesuai.

Pembelian yang terlalu besar dapat membuat kas berhenti di gudang, memperlambat pencarian, dan meningkatkan kesalahan pencatatan.

Hari ini, pilih satu kelompok barang dan telusuri pembeliannya. Cocokkan uang yang keluar dengan jumlah yang diterima, terjual, dipakai, rusak, dan masih tersimpan.

Setelah itu, tetapkan keputusan awal:

- Pertahankan ketersediaannya.
- Beli lebih hati-hati.
- Hentikan pembelian.
- Percepat penjualan.
- Keluarkan barang bermasalah dari catatan stok aktif.

6.2 Menentukan Jumlah dan Waktu Pembelian

Pembelian yang baik bukanlah pembelian sebanyak-banyaknya, melainkan pembelian pada waktu yang tepat dengan jumlah yang masih dapat ditanggung oleh penjualan, ruang penyimpanan, dan kas usaha.

Kesalahan yang sering terjadi adalah membeli ketika stok terlihat menipis tanpa memeriksa kecepatan penjualan yang sebenarnya. Sebaliknya, menunggu sampai stok benar-benar habis juga berisiko karena pemasok membutuhkan waktu untuk menyiapkan dan mengirim barang.

Akibatnya, penjualan dapat terhenti atau pemilik terpaksa membeli secara tergesa-gesa dengan pilihan yang lebih terbatas.

Setelah mengetahui kondisi stok, langkah berikutnya adalah menetapkan kapan dan berapa banyak barang perlu dibeli. Dasar keputusannya adalah hubungan antara kecepatan barang terjual, waktu tunggu pemasok, dan jumlah stok yang masih layak dijual.

Penjualan nyata lebih dapat diandalkan daripada perkiraan berdasarkan perasaan. Jika dalam empat minggu terakhir suatu barang terjual 120 unit, rata-rata penjualannya adalah 30 unit per minggu.

Angka ini belum otomatis menjadi jumlah pembelian. Periksa lebih dulu apakah penjualan tersebut stabil, meningkat karena promosi sementara, menurun karena perubahan minat, atau terjadi karena satu pesanan besar.

Menetapkan stok minimum dan titik pemesanan ulang

Stok minimum adalah jumlah terendah yang sebaiknya masih tersedia agar usaha dapat melayani penjualan selama menunggu kiriman pemasok.

Rumus sederhananya:

Stok minimum = penjualan rata-rata per hari × waktu tunggu pemasok dalam hari + cadangan operasional

Penjualan rata-rata per hari menunjukkan kebutuhan normal. Waktu tunggu pemasok menunjukkan berapa lama usaha harus menunggu barang datang.

 *Definisi: Stok minimum adalah kebutuhan selama waktu tunggu pemasok ditambah cadangan operasional yang wajar.*

Cadangan operasional membantu menghadapi keterlambatan pengiriman atau kenaikan permintaan yang masih masuk akal. Cadangan bukan alasan untuk menumpuk barang.

Besarnya perlu mempertimbangkan kestabilan penjualan, masa simpan, kemampuan kas, dan kemudahan memperoleh barang pengganti.

Contoh perhitungan:

Sebagai contoh pengandaian, sebuah usaha makanan menggunakan rata-rata 8 bungkus bahan kemasan per hari. Pemasok biasanya mengirim dalam tiga hari.

Pemilik menetapkan cadangan operasional 8 bungkus karena pengiriman kadang terlambat atau penjualan sedikit meningkat. Stok minimumnya adalah 32 bungkus: kebutuhan selama tiga hari sebanyak 24 bungkus ditambah cadangan 8 bungkus.

Stok minimum menjadi dasar pemeriksaan pembelian, tetapi jumlah pesanan tetap harus memperhitungkan pesanan berjalan dan penjualan selama pengiriman.

Ketika stok yang masih layak dijual mendekati 32 bungkus, pemilik mulai memeriksa kebutuhan pembelian. Ia tidak langsung membeli 32 bungkus baru.

Jumlah pesanan harus memperhitungkan:

- Barang yang sudah dipesan kepada pemasok.

- Penjualan yang mungkin terjadi selama barang dalam perjalanan.
- Pesanan pelanggan yang sudah pasti.

Titik pemesanan ulang biasanya berada di sekitar stok minimum. Namun, titik ini bukan angka yang berlaku sama untuk semua barang.

Jika pemasok sering terlambat, waktu tunggu perlu dihitung berdasarkan pengalaman yang wajar, bukan janji tercepat. Jika penjualan berubah-ubah, gunakan catatan dari periode yang konsisten dan jangan hanya mengandalkan satu hari dengan penjualan tinggi.

Untuk barang yang cepat bergerak, catatan harian selama beberapa minggu dapat membantu membaca kebutuhan dengan lebih baik.

Menghitung kebutuhan pembelian

Di sinilah banyak pemilik usaha keliru membaca angka. Mereka melihat stok di rak tinggal sedikit, lalu menganggap harus segera membeli dalam jumlah besar.

Padahal, sebagian barang mungkin sudah dipesan kepada pemasok dan akan tiba besok. Sebagian lainnya mungkin sudah dialokasikan untuk pelanggan.

Ada pula barang yang secara fisik masih ada, tetapi tidak lagi layak dijual karena rusak, kedaluwarsa, cacat, atau tidak lagi diminati.

Sebelum menetapkan kebutuhan baru, pisahkan kondisi tersebut. Kurangi jumlah pembelian yang sedang berjalan dari kebutuhan baru.

Keluarkan barang yang rusak, tidak layak jual, atau tidak lagi menjadi bagian dari penjualan normal. Untuk barang yang sudah dipesan pelanggan, jangan menghitungnya sebagai stok bebas.

Barang itu memang masih berada di tempat usaha, tetapi sudah memiliki tujuan dan tidak dapat dipakai untuk memenuhi pesanan lain.

Rumus praktisnya dapat ditulis sebagai berikut:

Kebutuhan pembelian = stok sasaran - stok layak jual bebas - barang yang sedang dipesan + kebutuhan pesanan pelanggan yang sudah pasti

Secara praktis, kebutuhan pembelian dapat dipahami melalui komponen berikut:

- **Stok sasaran:** jumlah yang ingin tersedia setelah pembelian.
- **Stok layak jual bebas:** barang yang masih baik dan belum dialokasikan untuk pelanggan.

- **Barang yang sedang dipesan:** pasokan yang sudah dalam perjalanan dan mengurangi kebutuhan pembelian.
- **Kebutuhan pesanan pelanggan yang sudah pasti:** kebutuhan yang ditambahkan apabila barang tersebut belum termasuk dalam stok atau pembelian berjalan.

Jika hasil perhitungan nol atau negatif, pembelian baru mungkin belum diperlukan. Jika hasilnya positif, jumlah tersebut masih harus diuji terhadap penjualan selama waktu tunggu, ruang penyimpanan, masa simpan, dan kemampuan kas.

Rumus membantu menyusun keputusan, bukan menggantikan pemeriksaan kondisi nyata.

Stok maksimum membantu mencegah pembelian melewati kemampuan usaha. Batas ini dipengaruhi kapasitas rak atau ruang pendingin, pola permintaan, masa simpan, keamanan penyimpanan, dan jumlah kas yang tersedia.

Barang yang cepat terjual dan tahan lama mungkin dapat disimpan lebih banyak. Barang yang mudah rusak sebaiknya dibeli lebih dekat dengan kebutuhan.

Barang yang murah tetapi lambat terjual tetap dapat mengunci kas jika dibeli berulang kali. Harga beli yang rendah bukan alasan yang cukup untuk menaikkan jumlah pembelian.

Contoh situasi:

Bayangkan sebuah toko daring menjual satu jenis perlengkapan rumah tangga. Penjualan rata-ratanya 20 unit per minggu, pemasok membutuhkan waktu satu minggu, dan pemilik menetapkan stok maksimum 50 unit karena ruang simpan terbatas.

Stok layak jual saat ini 18 unit, sementara 20 unit sedang dalam perjalanan. Setelah kiriman tiba, jumlah tersedia menjadi 38 unit.

Jika tidak ada pesanan pelanggan yang pasti, pembelian tambahan belum tentu diperlukan. Membeli lagi hanya karena harga pemasok sedang lebih rendah dapat memenuhi ruang simpan dan membuat uang tertahan lebih lama.

Membedakan jenis pembelian dan persetujuannya

Pembelian perlu dibedakan berdasarkan sifatnya karena tidak semua keputusan pantas melewati aturan yang sama.

Pembelian rutin

Dasar keputusan: Pembelian barang yang penjualannya berulang dan dapat diperkirakan. Jumlahnya mengikuti stok minimum, stok maksimum, penjualan nyata, dan pasokan yang sedang berjalan.

Batas persetujuan: Pemilik dapat menyetujui pembelian rutin apabila jumlahnya masih berada dalam batas yang telah ditetapkan.

Pembelian berdasarkan pesanan pelanggan

Dasar keputusan: Dilakukan setelah jumlah, jenis barang, dan waktu penyerahan cukup jelas. Jumlah pembelian mengikuti pesanan yang telah dikonfirmasi, barang yang sudah tersedia, uang muka apabila memang menjadi kebijakan usaha, serta kemampuan pemasok memenuhi waktu yang dijanjikan.

Batas persetujuan: Pesanan pelanggan bukan alasan untuk membeli tanpa menghitung kas dan risiko keterlambatan.

Pembelian khusus

Dasar keputusan: Mencakup barang baru, kebutuhan musim tertentu, acara tertentu, atau kesempatan harga yang tidak biasa.

Batas persetujuan: Jenis ini memerlukan persetujuan langsung dari pemilik karena belum memiliki bukti penjualan yang memadai.

Sebelum menyetujui, hitung jumlah kas yang akan tertahan, ruang yang terpakai, masa simpan, dan rencana jika barang tidak terjual sesuai perkiraan.

Jika beberapa orang dapat melakukan pembelian, tetapkan pihak yang memeriksa kebutuhan dan pihak yang mengesahkan pembelian.

Untuk pembelian rutin, aturan tertulis dapat menjadi dasar persetujuan selama jumlahnya berada di antara batas minimum dan maksimum.

Untuk pembelian berdasarkan pesanan pelanggan, pemeriksa mencocokkan pesanan, jumlah barang, waktu penyerahan, dan kemampuan membayar.

Untuk pembelian khusus, pemilik menilai risiko barang tidak terjual sebelum memberikan persetujuan.

Pemisahan sederhana ini membantu mencegah pembelian ganda, barang yang tidak tercatat, dan keputusan yang hanya berdasarkan perkiraan pribadi.

Memeriksa kas sebelum membeli

 **Tips Praktis:** Periksa catatan penjualan, stok fisik, harga beli, ruang simpan, dan saldo kas sebelum menyetujui pembelian.

Catatan penjualan menjawab apakah barang memang bergerak. Stok fisik memastikan angka catatan sesuai kenyataan.

Harga beli menunjukkan kas yang akan keluar dan apakah perubahan harga mengurangi margin. Ruang simpan menentukan apakah barang dapat ditata dan dijaga dengan baik.

Saldo kas menunjukkan apakah pembelian akan mengganggu kebutuhan operasional lain.

 **Perhatian:** Kas yang tampak cukup belum tentu merupakan uang bebas pakai karena masih ada kewajiban dan kebutuhan operasional.

Di dalamnya mungkin masih ada kewajiban kepada pemasok, biaya operasional, pengambilan pemilik, dan kebutuhan kas harian.

Sebagai contoh, kas usaha sebesar Rp8.000.000 akan digunakan untuk membeli bahan senilai Rp3.500.000. Dalam beberapa hari ke depan, usaha juga memerlukan Rp3.000.000 untuk sewa, upah, pengiriman, dan kebutuhan operasional.

Jika batas kas minimum ditetapkan Rp2.500.000, pembelian tersebut akan menyisakan Rp1.500.000, sehingga melewati batas aman yang telah ditentukan.

Solusinya bukan langsung menganggap pembelian wajib dilakukan. Kurangi jumlah pembelian, bagi pengiriman, tunda barang yang tidak mendesak, atau atur jadwal pemenuhan dengan pemasok tanpa menjanjikan sesuatu yang belum pasti.

Keputusan pembelian harus menjaga kemampuan usaha membayar kebutuhan yang sudah menunggu, bukan hanya memenuhi keinginan memiliki stok lebih banyak.

Lakukan pemeriksaan ini sebelum setiap pembelian besar dan secara ringkas untuk pembelian rutin.

Catat:

- Tanggal.
- Nama barang.
- Stok layak jual.
- Penjualan rata-rata.
- Jumlah yang sedang dipesan.
- Jumlah yang akan dibeli.
- Harga beli.
- Alasan pembelian.

Catatan tersebut tidak perlu rumit. Yang penting, keputusan dapat ditelusuri beberapa hari kemudian.

Jika barang ternyata lambat bergerak, Anda dapat memeriksa apakah penyebabnya adalah perkiraan penjualan yang terlalu tinggi, jumlah pembelian yang berlebihan, perubahan harga, atau perubahan minat pelanggan.

Satu hal penting yang sering luput adalah bahwa penumpukan tidak selalu disebabkan oleh pemasok. Barang dapat menumpuk karena pembelian datang lebih cepat

daripada kemampuan menjual, pemeriksaan stok tidak dilakukan, atau barang yang sudah dialokasikan untuk pelanggan bercampur dengan stok bebas.

Ukuran pembelian bukan hanya harga per unit, melainkan seberapa cepat barang kembali menjadi kas dengan margin yang masih layak.

Hari ini, pilih satu kelompok barang yang paling sering dibeli. Hitung penjualan rata-ratanya dari periode yang konsisten, tetapkan waktu tunggu pemasok, tentukan cadangan yang wajar, lalu periksa stok fisik, barang yang sedang dipesan, dan pesanan pelanggan yang sudah pasti.

Setelah itu, tetapkan jumlah pembelian yang tidak melewati batas ruang simpan dan kas.

Dengan mencatat satu keputusan secara tertib, kebiasaan membeli mulai bergeser dari reaksi spontan menjadi pengendalian yang dapat diperiksa.

6.3 Memeriksa, Menata, dan Menyelamatkan Stok Bermasalah

 **Perhatian:** Stok yang terlihat penuh belum tentu siap dijual.

Sebagian barang mungkin sudah berpindah tanpa catatan, terselip di tempat yang salah, tertukar dengan pesanan, rusak, atau terlalu lama berada di rak.

Karena itu, pemeriksaan stok bukan sekadar menghitung jumlah barang. Anda perlu mencocokkan kondisi fisik dengan catatan, pesanan, dan keputusan pembelian.

Tujuannya adalah memastikan uang yang tertahan dalam persediaan masih memiliki peluang untuk kembali menjadi kas.

Memulai Pemeriksaan dari Stok yang Paling Penting

 **Tips Praktis:** Mulailah dengan pemeriksaan cepat terhadap barang yang paling sering terjual atau paling penting bagi kegiatan usaha.

Periksa:

- Jumlahnya.
- Letaknya.
- Kondisi kemasan.

- Kesesuaiannya dengan catatan penjualan serta penerimaan barang.

Barang cepat terjual perlu diperiksa lebih sering karena selisih kecil dapat langsung memengaruhi keputusan pembelian berikutnya.

Untuk usaha kecil, pemeriksaan ini dapat dilakukan saat penutupan harian atau sebelum membuat pesanan baru, tanpa harus menghitung seluruh isi tempat penyimpanan.

Setelah itu, lakukan pemeriksaan lebih lengkap terhadap seluruh stok secara mingguan atau bulanan. Pilih jadwal berdasarkan ukuran usaha, jumlah jenis barang, dan risiko kerusakan.

Usaha dengan jenis barang yang sedikit dapat memeriksa seluruh stok setiap minggu. Jika jenis barang lebih banyak, pemeriksaan menyeluruh dapat dilakukan setiap bulan, dengan pemeriksaan lebih sering untuk barang yang cepat terjual, mudah rusak, atau bernilai tinggi.

Catat jumlah menurut jenis barang, bukan hanya nilai total, karena nilai total tidak menunjukkan barang mana yang hilang, menumpuk, atau tidak bergerak.

Menelusuri Selisih antara Catatan dan Kondisi Fisik

Apabila jumlah fisik berbeda dari catatan, jangan langsung menganggap selisih sebagai kehilangan.

Telusuri:

- Bukti penerimaan.
- Catatan penjualan.
- Pemakaian internal.
- Pesanan yang sudah disiapkan.
- Perpindahan barang antar tempat.

Contoh pemeriksaan:

Dalam skenario pengandaian, catatan menunjukkan dua puluh unit, tetapi pemeriksaan hanya menemukan delapan belas unit.

Periksa apakah dua unit tersebut sudah masuk pesanan pelanggan, dipakai untuk produksi, dipindahkan ke tempat lain, atau diterima dalam jumlah yang kurang dari pesanan.

Setelah penyebabnya ditemukan, perbaiki catatan dan tuliskan alasan koreksinya.

Selisih yang dibiarkan akan membuat batas pembelian dan perkiraan kebutuhan semakin keliru.

Menentukan Nasib Barang yang Lambat Terjual

Key Insight: Barang lambat terjual memerlukan keputusan, bukan sekadar dipindahkan agar rak terlihat rapi.

Hentikan sementara pembeliannya sampai penjualan menunjukkan tanda pemulihan. Perbaiki penempatannya agar lebih mudah terlihat, gabungkan dengan barang yang memang relevan, atau tawarkan melalui penjualan yang tetap menjaga batas keuntungan.

Jangan memberi potongan hanya untuk mengosongkan ruang. Bandingkan harga setelah potongan dengan biaya per unit dan biaya transaksi.

Jika hasilnya terlalu rendah, penjualan tersebut mungkin hanya mengubah stok menjadi kas tanpa memberi sumbangan yang memadai untuk menutup biaya usaha.

Barang rusak atau mendekati batas penggunaan juga perlu dipisahkan dari stok yang siap dijual. Catat jumlah, penyebab, dan keputusan terhadap barang tersebut.

Barang yang masih layak dapat diprioritaskan untuk dijual sesuai ketentuan dan kualitasnya. Barang yang tidak layak jangan dicampur kembali ke stok siap jual karena dapat

menimbulkan kesalahan pengiriman dan merusak kepercayaan pelanggan.

Menetapkan Tindakan untuk Setiap Kelompok Stok

Setelah pemeriksaan, tetapkan tindakan untuk setiap kelompok:

- Dipertahankan.
- Dibeli secara terbatas.
- Dipindahkan.
- Ditawarkan dengan batas harga yang jelas.
- Dihentikan pembeliannya.

Hari ini, pilih satu rak atau kelompok barang yang paling sering menimbulkan selisih.

Hitung jumlah fisiknya, cocokkan dengan catatan dan bukti transaksi, lalu tuliskan penyebab serta satu tindakan koreksi yang dapat dijalankan segera.

Key Takeaways

 **Key Insight:** *Kelompokkan barang berdasarkan kecepatan perputarannya, bukan sekadar jumlah yang tersisa.*

Barang yang cepat terjual perlu dipantau lebih sering dan dibeli sebelum mencapai batas minimum. Barang yang lambat terjual harus dibeli lebih hati-hati agar kas tidak terlalu lama tertahan dalam stok.

Sebelum membuat pesanan, cocokkan catatan penjualan dengan stok fisik dan waktu tunggu pemasok.

Misalnya, jika penjualan rata-rata sepuluh unit per minggu dan pemasok membutuhkan beberapa hari untuk mengirim, hitung kebutuhan sampai kiriman berikutnya tiba.

Dengan begitu, pembelian didasarkan pada penjualan nyata, bukan hanya pada rak yang mulai tampak kosong.

Tetapkan tindakan yang berbeda untuk setiap kondisi.

- Barang yang cepat berputar dapat dibeli secara teratur sesuai batas minimum dan maksimum.
- Barang dengan perputaran sedang ditinjau setiap minggu.
- Barang yang lambat, rusak, mendekati batas penggunaan, atau terlalu lama tersimpan perlu dihentikan pembeliannya, ditawarkan dengan cara yang wajar, atau

dikembalikan jika memungkinkan.

 **Tips Praktis:** Jadikan pemeriksaan sebagai ritme usaha: catat setiap pergerakan setiap hari, cocokkan jumlah dan kondisi stok setiap minggu, lalu nilai keputusan pembelian setiap bulan.

Saldo kas bukan satu-satunya alasan untuk membeli, karena sebagian uang mungkin masih terkunci dalam barang yang belum terjual.

Mulailah hari ini dengan mengelompokkan seluruh stok, menetapkan satu tindakan untuk setiap kelompok, dan menentukan jadwal pemeriksaannya.

End of Chapter

Bab 7: Mengelola Piutang dan Arus Kas

7.1 Menetapkan Aturan Piutang Sebelum Penjualan Tertunda

Penjualan yang belum dibayar belum menjadi kas yang dapat dipakai. Anda mungkin sudah menyerahkan barang, menyelesaikan pekerjaan, atau mencatat transaksi sebagai penjualan, tetapi uangnya belum tersedia untuk membeli stok berikutnya, membayar pemasok, membayar upah, atau menutup kebutuhan operasional harian.

Karena itu, piutang bukan sekadar catatan pelanggan yang belum membayar. Piutang adalah keputusan untuk menggunakan kas usaha lebih dahulu demi melayani pelanggan.

Membedakan Penjualan, Tagihan, dan Kas

 **Definisi:** Bedakan tiga hal yang sering tercampur. Penjualan adalah transaksi ketika barang atau jasa disepakati dan diberikan kepada pelanggan. Tagihan adalah jumlah yang wajib dibayar pelanggan berdasarkan transaksi tersebut. Kas diterima adalah uang yang benar-benar sudah masuk dan dapat dipastikan tersedia di rekening atau tempat penyimpanan kas usaha. Ketiganya dapat terjadi pada waktu yang berbeda.

Jika Anda menjual barang senilai Rp2.000.000 dengan pembayaran tiga puluh hari, omzet bertambah Rp2.000.000 dan tagihan tercatat Rp2.000.000. Namun, kas bertambah nol pada hari penjualan.

Omzet menunjukkan nilai penjualan, bukan uang yang sudah tersedia. Laba juga tidak sama dengan kas. Laba dihitung setelah pendapatan dikurangi biaya, sedangkan kas menunjukkan uang yang benar-benar dapat digunakan pada saat tertentu.

Contoh dampak piutang terhadap kas:

Misalkan biaya barang dan biaya langsung lainnya mencapai Rp1.400.000. Secara perhitungan transaksi, terdapat selisih Rp600.000 sebelum biaya usaha lain diperhitungkan.

Selisih itu belum berarti Anda memiliki uang tunai Rp600.000, apalagi Rp2.000.000. Anda tetap harus menunggu pembayaran pelanggan, sementara uang untuk membeli kembali barang senilai Rp1.400.000 mungkin sudah keluar.

Jika pembayaran terlambat, transaksi yang terlihat menguntungkan dapat menekan kas.

Dampaknya semakin terasa ketika penjualan tertunda terjadi berulang kali. Stok perlu dibeli sebelum penjualan berikutnya. Pemasok dapat meminta pembayaran sesuai kesepakatan. Upah dan biaya pengiriman mungkin harus dibayar pada hari yang sama.

Sewa, listrik, kemasan, serta kebutuhan operasional lain tetap berjalan meskipun pelanggan belum melunasi tagihan. Jadi, setiap persetujuan pembayaran tertunda perlu menjawab pertanyaan berikut: apakah usaha sanggup menunggu uang tersebut tanpa mengganggu kewajiban yang sudah dekat?

 **Perhatian:** Kesalahan yang sering terjadi adalah menerima semua permintaan pembayaran tertunda karena takut kehilangan pelanggan. Pemilik usaha kemudian melihat nilai penjualan yang besar dan merasa usaha sedang berkembang, padahal sebagian besar uang masih berada di luar usaha.

Kesalahan lain adalah memberikan jangka waktu yang sama kepada semua pelanggan tanpa mempertimbangkan riwayat pembayaran, nilai pesanan, jenis barang, atau kemampuan kas.

Ada juga pemilik usaha yang hanya mengandalkan pesan seperti “nanti saya bayar akhir bulan” tanpa mencatat jumlah, tanggal jatuh tempo, dan pihak yang bertanggung jawab.

Menentukan Kriteria dan Syarat Pembayaran Tertunda

Aturan piutang diperlukan agar keputusan tidak dibuat berdasarkan rasa sungkan atau perkiraan sesaat. Aturan ini tidak harus rumit.

Yang penting, pelanggan mengetahui syaratnya sebelum pesanan diproses dan Anda memiliki dasar yang sama ketika menghadapi pelanggan yang berbeda.

Setidaknya, aturan tersebut perlu menjawab:

- siapa yang dapat memperoleh pembayaran tertunda;
- berapa batas nilainya;
- kapan pembayaran harus diterima;
- apa bukti kesepakatannya;
- tindakan apa yang diambil jika batas tersebut terlampaui.

Mulailah dengan menentukan kriteria pelanggan yang boleh menerima pembayaran tertunda. Kriteria itu dapat mencakup:

- identitas dan alamat yang jelas;
- jenis usaha atau kebutuhan yang dapat diverifikasi;
- riwayat pembayaran sebelumnya;
- kesiediaan pelanggan menyetujui syarat tertulis.

Untuk pelanggan baru yang belum memiliki riwayat, jangan langsung memberikan kelonggaran yang sama dengan pelanggan lama yang konsisten membayar sesuai waktu.

Pelanggan baru dapat diminta membayar penuh di muka, membayar sebagian sebelum barang disiapkan, atau memulai dengan pesanan bernilai kecil.

Pembayaran sebagian berguna ketika Anda perlu membeli bahan atau menyiapkan barang khusus. Misalnya, sebuah pesanan membutuhkan biaya awal Rp1.200.000, tetapi pelanggan meminta membayar setelah barang selesai.

Anda dapat menetapkan pembayaran awal untuk menutup sebagian biaya tersebut. Sisa pembayaran harus dicantumkan dengan jelas: jumlahnya, tanggal jatuh tempo, dan ketentuan penyerahan barang.

Untuk barang yang dibuat khusus dan sulit dijual kepada pihak lain, pembayaran di muka sebaiknya lebih kuat daripada barang umum yang mudah dialihkan kepada pelanggan lain.

Menghitung Batas Piutang Berdasarkan Kemampuan Kas

Batas nilai transaksi juga harus ditentukan. Batas ini bukan sekadar jumlah terbesar yang terasa nyaman, melainkan harus dikaitkan dengan kemampuan kas.

Contoh menghitung batas piutang:

Bayangkan kas yang benar-benar tersedia untuk usaha adalah Rp8.000.000. Dalam waktu dekat, Anda harus membeli stok Rp3.000.000, membayar upah Rp2.000.000, dan menyediakan kebutuhan operasional Rp1.500.000.

Sebagian besar kas tersebut sudah memiliki tujuan. Memberikan piutang baru Rp4.000.000 dapat membuat usaha kekurangan uang, meskipun nilai penjualannya terlihat menarik.

Gunakan perhitungan sederhana untuk membaca batas piutang:

**Kemampuan kas untuk menanggung piutang = kas tersedia
- kebutuhan wajib yang segera jatuh tempo - saldo kas
minimum**

Kas tersedia berarti uang yang benar-benar dapat dipakai, bukan omzet yang belum diterima.

Kebutuhan wajib meliputi pembelian stok yang sudah pasti, upah, biaya tempat, pengiriman, dan kewajiban lain yang waktunya dekat.

Saldo kas minimum adalah batas perlindungan agar kegiatan usaha tidak langsung terganggu ketika pemasukan terlambat.

Sebagai pengandaian, kas usaha tersedia Rp10.000.000. Kebutuhan wajib selama dua minggu ke depan berjumlah Rp5.500.000, sedangkan saldo minimum yang ingin dipertahankan Rp2.000.000.

Maka ruang kas yang secara kasar dapat menanggung piutang adalah:

$$\text{Rp}10.000.000 - \text{Rp}5.500.000 - \text{Rp}2.000.000 = \text{Rp}2.500.000$$

Angka tersebut belum otomatis menjadi batas untuk satu pelanggan. Anda masih perlu mempertimbangkan jumlah pelanggan yang sedang berutang, waktu pembayaran masing-masing, serta kemampuan usaha untuk tetap beroperasi jika satu pembayaran terlambat.

Jika sudah ada piutang berjalan Rp1.500.000, ruang tambahan untuk piutang baru dalam pengandaian tersebut hanya sekitar Rp1.000.000.

Batas per pelanggan perlu dibuat terpisah dari batas total usaha. Seorang pelanggan mungkin memiliki riwayat pembayaran yang baik, tetapi pesanan yang terlalu besar tetap dapat menekan kas.

Anda dapat menetapkan bahwa saldo belum dibayar pelanggan tidak boleh melewati jumlah tertentu atau tidak boleh melampaui nilai yang sanggup ditanggung setelah kebutuhan kas diperhitungkan.

Bacalah batas ini berdasarkan saldo yang masih tertunggak, bukan hanya nilai pesanan baru. Jika pelanggan masih memiliki tagihan Rp800.000 dan mengajukan pesanan Rp700.000, potensi piutangnya menjadi Rp1.500.000, bukan hanya Rp700.000.

Inilah alasan saldo yang belum dibayar harus diperiksa sebelum pesanan berikutnya disetujui.

***Key Insight:** Satu wawasan yang sering luput adalah bahwa pelanggan yang membayar tepat waktu tetap dapat menjadi beban kas jika nilai pesannya terlalu besar dibanding kemampuan usaha.*

Menyesuaikan Jangka Waktu dan Bukti Kesepakatan

Jangka waktu pembayaran perlu disesuaikan dengan siklus usaha. Jika Anda harus membayar pemasok dalam tujuh hari, memberi waktu pembayaran kepada pelanggan selama tiga puluh hari menciptakan jarak yang harus ditanggung dari kas sendiri.

Jangka waktu yang lebih panjang bukan selalu tanda pelayanan yang lebih baik. Tanyakan kapan uang dari transaksi tersebut dibutuhkan untuk membayar biaya.

Jika bahan dibeli hari ini dan pemasok harus dibayar dalam sepuluh hari, jadwal pembayaran pelanggan sebaiknya tidak dibuat jauh melewati waktu itu tanpa alasan dan perhitungan yang jelas.

Setiap pesanan dengan pembayaran tertunda harus memiliki bukti kesepakatan yang dapat ditemukan kembali. Catat:

- nama pelanggan;
- tanggal pesanan;
- barang atau jasa yang diberikan;
- jumlah tagihan;
- pembayaran awal jika ada;
- sisa yang harus dibayar;
- tanggal jatuh tempo;
- cara pembayaran;
- pihak yang menyetujui pesanan.

Jika ada biaya pengiriman, perubahan jumlah, pengembalian barang, atau ketentuan lain, catat juga.

Pesan singkat dapat dipakai selama isinya jelas dan tersimpan dengan baik. Tujuannya bukan membuat proses terasa kaku, melainkan mencegah perbedaan ingatan ketika waktu pembayaran tiba.

Syarat pembayaran harus disampaikan sebelum pesanan diterima, bukan setelah barang siap dikirim. Kalimatnya dapat dibuat sederhana: “Pesanan ini memerlukan pembayaran awal sebesar Rp..., sisanya dibayar paling lambat tanggal ... sebelum atau saat barang diserahkan.”

Untuk pelanggan yang memiliki riwayat baik, Anda dapat menyepakati pembayaran setelah barang diterima, tetapi tanggalnya tetap harus spesifik.

Hindari kalimat “dibayar secepatnya” atau “akhir bulan” jika tidak ada tanggal yang disepakati. Ketidakjelasan kecil pada awal transaksi sering berubah menjadi penundaan yang sulit ditindaklanjuti.

Melindungi Kas Saat Riwayat Pelanggan Belum Cukup

Jika riwayat pelanggan belum cukup, gunakan pilihan yang melindungi kas tanpa langsung menutup peluang penjualan. Anda dapat:

- menawarkan pesanan dengan nilai lebih kecil;
- meminta pembayaran penuh di muka;

- membagi pesanan menjadi beberapa tahap;
- meminta pembayaran sebagian sebelum pembelian bahan dilakukan.

Contoh perlindungan kas untuk pelanggan baru:

Dalam skenario pengandaian, pelanggan baru memesan produk khusus senilai Rp3.000.000, sementara bahan yang diperlukan bernilai Rp1.800.000 dan sulit dipakai untuk pesanan lain.

Syarat yang lebih aman adalah meminta pembayaran awal yang menutup kebutuhan bahan, lalu menetapkan pelunasan sebelum barang diserahkan. Dengan cara itu, Anda tidak menanggung seluruh risiko menggunakan kas sendiri.

Menentukan Keputusan Ketika Batas Terlampaui

Aturan tersebut perlu disertai keputusan ketika batas piutang terlampaui:

1. Pesanan dapat diterima jika saldo pelanggan masih berada di bawah batas, syarat pembayaran disetujui, dan kas usaha tetap mampu menanggung waktu tunggu.
2. Pesanan dapat ditunda jika dokumen atau pembayaran awal belum lengkap.

3. Syarat dapat diubah, misalnya dari pembayaran tiga puluh hari menjadi pembayaran sebagian di muka atau pelunasan sebelum pengiriman.
4. Layanan dapat dihentikan sementara jika saldo tertunggak melewati batas, pelanggan tidak memberikan kepastian pembayaran, atau pesanan baru akan mengganggu kewajiban usaha.

Sampaikan keputusan itu sebagai kebijakan usaha yang berlaku konsisten, bukan sebagai hukuman pribadi.

Anda dapat mengatakan, “Pesanan berikutnya dapat kami proses setelah tagihan sebelumnya dilunasi,” atau, “Untuk pesanan dengan nilai ini, kami memerlukan pembayaran awal agar bahan dapat disiapkan.”

Jangan mengubah aturan secara spontan hanya karena pelanggan mendesak. Jika pengecualian memang perlu, catat siapa yang menyetujui, alasannya, nilai risikonya, dan tanggal peninjauannya.

Pelanggan yang membayar tepat waktu tetap dapat menjadi beban kas jika nilai pesannya terlalu besar dibanding kemampuan usaha. Riwayat baik membantu menilai risiko pembayaran, tetapi tidak menghapus kebutuhan menghitung waktu dan jumlah kas.

Sebaliknya, pelanggan baru tidak selalu harus ditolak. Risikonya dapat dikelola melalui batas pesanan, pembayaran awal, dan penyerahan bertahap.

Keputusan piutang tidak hanya bergantung pada apakah pelanggan dapat dipercaya, tetapi juga apakah usaha mampu menunggu.

Hari ini, pilih satu pesanan tertunda yang sedang berjalan atau yang paling sering diminta pelanggan. Catat jumlah tagihan, saldo yang belum dibayar, tanggal pembayaran, biaya yang sudah Anda keluarkan, dan kebutuhan kas yang harus dipenuhi sebelum tanggal tersebut.

Lalu tetapkan satu syarat untuk pesanan berikutnya, misalnya pembayaran awal, batas nilai, atau tanggal jatuh tempo yang lebih jelas. Sampaikan syarat itu sebelum menerima pesanan.

Dengan aturan yang terlihat sejak awal, keputusan penjualan tidak hanya menambah angka transaksi, tetapi juga menjaga kemampuan usaha untuk terus bergerak.

7.2 Mencatat dan Menagih Piutang Secara Profesional

Aturan pembayaran yang jelas perlu diikuti pencatatan dan penagihan yang tertib. Piutang yang tidak dicatat lengkap mudah berubah menjadi uang yang sulit ditagih.

Pemilik usaha mungkin masih mengingat siapa yang memesan dan berapa kira-kira nilainya, tetapi ingatan tidak cukup ketika pelanggan membeli beberapa kali, membayar sebagian, atau meminta perubahan waktu pembayaran.

Karena itu, catat setiap penjualan tertunda sejak transaksi disepakati, bukan setelah pembayaran mulai terlambat.

Mencatat Informasi Piutang secara Lengkap

Catatan piutang setidaknya memuat:

- Nama pelanggan.
- Tanggal transaksi.
- Rincian pesanan.
- Nilai tagihan.
- Pembayaran yang sudah diterima.
- Sisa yang harus dibayar.
- Tanggal jatuh tempo.

- Kontak utama.

Rincian pesanan membantu pelanggan mengenali tagihan yang ditagihkan kepadanya. Kontak utama juga perlu jelas.

Dalam transaksi dengan toko atau kantor, orang yang memesan belum tentu orang yang melakukan pembayaran. Jika catatan hanya memuat nama usaha tanpa nama dan nomor kontak bagian pembayaran, penagihan dapat berputar tanpa hasil.

***Tips Praktis:** Gunakan pencatatan yang sederhana, tetapi jangan meninggalkan unsur penting.*

Bayangkan Anda menjual dua puluh kotak makanan kepada sebuah kantor dengan nilai tagihan Rp2.400.000. Pelanggan membayar Rp1.000.000 saat barang diterima, sehingga sisa piutangnya Rp1.400.000.

Catatan perlu menunjukkan tanggal pengiriman, isi pesanan, nilai keseluruhan, pembayaran awal, sisa tagihan, tanggal jatuh tempo, serta nama dan nomor orang yang bertanggung jawab atas pembayaran.

Dengan data tersebut, pesan penagihan dapat menyebutkan transaksi dan sisa kewajiban secara spesifik, bukan sekadar bertanya, “Bagaimana pembayaran yang kemarin?”

Menentukan Prioritas Penagihan

Setelah seluruh piutang tercatat, urutkan perhatian berdasarkan tanggal jatuh tempo, nilai tagihan, dan tingkat keterlambatan.

Tagihan yang segera jatuh tempo perlu dipantau sebelum terlambat. Tagihan yang sudah melewati tanggal pembayaran perlu ditindaklanjuti lebih dahulu, terutama jika nilainya besar atau pelanggan tersebut sedang memiliki pesanan baru.

Tagihan kecil tetap perlu dicatat, tetapi waktu dan cara penagihannya dapat disesuaikan agar Anda tidak menghabiskan terlalu banyak tenaga mengejar satu nilai kecil sementara tagihan besar tidak disentuh.

Pengurutan ini bukan berarti hanya pelanggan besar yang layak ditagih. Tujuannya adalah menggunakan waktu penagihan pada masalah yang paling berpengaruh terhadap kas.

Bayangkan Anda memiliki tiga pelanggan:

- Pelanggan pertama memiliki tagihan Rp500.000 yang jatuh tempo minggu depan.
- Pelanggan kedua memiliki tagihan Rp3.000.000 yang jatuh tempo hari ini.

- Pelanggan ketiga memiliki tagihan Rp1.200.000 yang sudah terlambat beberapa hari.

Perhatian awal sebaiknya diarahkan kepada pelanggan ketiga dan kedua. Tagihan yang terlambat atau bernilai besar lebih mungkin mengganggu kemampuan usaha membayar stok dan biaya operasional.

Menyusun Pengingat Pembayaran

Penagihan profesional berjalan melalui pengingat yang teratur, bukan ledakan pesan ketika pemilik usaha mulai panik.

- Sebelum tanggal jatuh tempo, sampaikan pengingat singkat yang memuat rincian pesanan, nilai tagihan, dan tanggal pembayaran yang disepakati.
- Pada hari jatuh tempo, kirimkan pengingat yang lebih langsung dengan menyebutkan jumlah yang harus dibayar.
- Setelah melewati batas pembayaran, sampaikan bahwa tagihan telah terlambat dan mintalah kepastian waktu penyelesaian.

Gunakan informasi yang sama dalam setiap pesan agar tidak terjadi perbedaan nilai atau tanggal.

Bahasa penagihan perlu memisahkan masalah tagihan dari hubungan pribadi. Anda tidak sedang menyerang watak pelanggan; Anda sedang meminta penyelesaian atas kewajiban usaha.

Hindari kalimat yang menuduh, menyindir, atau mempermalukan. Gunakan bahasa faktual seperti,

“Kami mencatat sisa tagihan pesanan tanggal 8 sebesar Rp1.400.000 dengan tanggal pembayaran 15. Mohon pembayaran diselesaikan paling lambat hari ini atau informasikan waktu penyelesaian yang dapat dipastikan.”

Kalimat ini tegas karena memuat data dan batas waktu, tetapi tetap memberi ruang bagi komunikasi yang tertib.

Menangani Pembayaran yang Belum Penuh

Jika pelanggan belum dapat membayar penuh, jangan langsung menerima janji yang tidak jelas. Tanyakan pilihan penyelesaian yang dapat diukur, misalnya pembayaran sebagian pada tanggal tertentu dan pelunasan pada tanggal berikutnya.

Pastikan jumlah dan tanggal tersebut masuk akal bagi kebutuhan kas usaha. Pembayaran sebagian yang terlalu kecil atau terlalu lama mungkin tidak membantu Anda membeli stok dan membayar biaya operasional.

Jika kesepakatan baru dibuat, catat kembali nilainya, tanggalnya, dan konsekuensi jika jadwal tersebut tidak dipenuhi.

Bagi pelanggan yang menunggak, pesanan atau layanan baru dapat dihentikan sementara sebagai pengendalian risiko. Anda dapat menunda pengiriman berikutnya, meminta pembayaran penuh sebelum pekerjaan baru dimulai, atau mengurangi nilai pesanan sampai pembayaran kembali tertib.

Untuk layanan berkala, syaratnya dapat diubah menjadi pembayaran di muka untuk periode berikutnya atau pembatasan pekerjaan tambahan di luar kesepakatan awal.

Sampaikan aturan ini dengan tenang dan terapkan secara konsisten pada pelanggan dengan kondisi yang sama. Penghentian sementara bukan tindakan emosional; ini cara mencegah piutang terus membesar.

Meninjau Ulang Batas Piutang

Batas piutang juga perlu ditinjau ulang ketika pelanggan mulai menunggak. Misalnya, sebelumnya Anda bersedia menerima pesanan tertunda sampai Rp5.000.000, tetapi

pelanggan berulang kali melewati jatuh tempo.

Batas tersebut tidak harus tetap berlaku hanya karena pelanggan sudah lama berhubungan dengan Anda. Anda dapat menurunkannya, menghentikan sementara penjualan tertunda, atau mengubah syarat menjadi pembayaran sebelum barang dikirim.

Dasarkan keputusan pada catatan pembayaran, bukan semata-mata kedekatan pribadi atau janji lisan.

 **Perhatian:** Kesalahan yang sering terjadi adalah tetap melayani pelanggan yang menunggak karena takut kehilangan penjualan.

Bayangkan seorang pelanggan masih memiliki sisa tagihan Rp2.000.000, lalu meminta barang baru senilai Rp1.500.000 dengan alasan akan membayar semuanya pada akhir bulan.

Jika Anda menerima tanpa batas dan tanpa pembayaran awal, total uang yang belum diterima menjadi Rp3.500.000. Omzet memang bertambah, tetapi kas yang tersedia untuk membeli stok dan membayar kebutuhan lain justru semakin tertekan.

Penjualan tambahan tidak selalu memperkuat usaha jika uangnya belum dapat digunakan.

 **Key Insight:** Kualitas pelanggan karena itu tidak hanya diukur dari jumlah pesannya, tetapi juga dari ketepatan pembayarannya.

Pelanggan yang sering membeli tetapi selalu terlambat dapat lebih membebani kas daripada pelanggan dengan pesanan lebih kecil yang membayar sesuai kesepakatan.

Catatan pembayaran perlu dipakai untuk menilai kembali batas transaksi dan syarat pembayaran. Dengan cara ini, keputusan menerima pesanan berikutnya didasarkan pada perilaku pembayaran yang terlihat, bukan hanya pada harapan.

Memulai Pencatatan dan Penagihan

Mulailah dengan membuka seluruh catatan penjualan tertunda yang masih belum selesai. Periksa kelengkapan:

- Nama pelanggan.
- Rincian pesanan.
- Nilai awal.
- Pembayaran yang sudah diterima.
- Sisa tagihan.

- Tanggal jatuh tempo.
- Kontak utama.

Urutkan catatan berdasarkan keterlambatan dan nilai tagihan. Jadwalkan pengingat untuk tagihan yang akan jatuh tempo, lalu lakukan penagihan kepada tagihan yang sudah melewati batas.

Untuk pelanggan yang menunggak, tentukan lebih dahulu apakah Anda akan:

1. Menghentikan pesanan baru.
2. Meminta pembayaran awal.
3. Menyesuaikan batas piutangnya.

Hari ini, pilih tiga piutang yang paling berpengaruh terhadap kas usaha. Lengkapi datanya dan kirimkan pesan yang menyebutkan sisa nilai serta batas pembayaran secara jelas.

Setelah pencatatan dan penagihan mulai tertib, informasi tersebut dapat menjadi dasar untuk memperkirakan uang yang benar-benar mungkin masuk, lalu menentukan pembelian dan pembayaran yang aman dilakukan.

7.3 Menyusun Proyeksi Kas Tiga

Puluh Hari

Setelah piutang dicatat dan penagihan dijadwalkan, langkah berikutnya adalah memperkirakan kapan uang benar-benar tersedia. Saldo rekening atau uang tunai yang terlihat hari ini belum tentu seluruhnya dapat digunakan.

Sebagian mungkin harus disiapkan untuk membayar pemasok, upah, sewa, tagihan layanan, atau kewajiban lain yang segera jatuh tempo. Karena itu, proyeksi kas harus dimulai dari saldo yang aman, bukan sekadar dari angka saldo yang tampak.

Menentukan Saldo Awal yang Aman

Contoh menentukan saldo awal yang aman:

Misalnya, kas usaha saat ini Rp8.000.000. Ada pembayaran pemasok Rp2.500.000 yang jatuh tempo dalam beberapa hari dan upah Rp1.500.000 yang harus dibayar pada akhir pekan.

Saldo awal yang digunakan dalam proyeksi adalah Rp4.000.000, yaitu Rp8.000.000 dikurangi Rp4.000.000 untuk kewajiban tersebut.

 **Definisi:** Angka Rp4.000.000 ini bukan berarti seluruhnya bebas dibelanjakan. Angka tersebut hanya menjadi titik awal untuk menilai kemampuan kas selama tiga puluh hari ke depan.

Catat pemasukan yang jadwal dan nilainya sudah cukup jelas. Dahulukan pembayaran pelanggan yang memiliki tanggal penerimaan yang disepakati atau transaksi tunai yang sudah dikonfirmasi.

 **Perhatian:** Jangan memasukkan seluruh piutang seolah-olah akan dibayar tepat waktu.

Selanjutnya, catat pengeluaran yang wajib dibayar, termasuk:

- pembelian bahan,
- upah,
- sewa,
- tagihan layanan, dan
- kewajiban lain.

Setiap catatan perlu memuat tanggal dan nilai agar urutan masuk-keluarnya kas terlihat.

Mencatat Arus Kas Berdasarkan Tanggal

Sebagai contoh, pembayaran pelanggan Rp3.000.000 diperkirakan masuk pada tanggal 5, penerimaan tunai dari pesanan yang sudah dikonfirmasi Rp1.500.000 pada tanggal 9, pembelian bahan Rp2.000.000 pada tanggal 7, sewa Rp1.200.000 pada tanggal 10, dan upah Rp1.500.000 pada tanggal 12.

Pencatatan berdasarkan tanggal penting karena kas dapat tampak cukup jika seluruh transaksi hanya dijumlahkan. Namun, kas bisa menipis ketika pengeluaran terjadi lebih dahulu daripada pemasukan.

Bagi rentang tiga puluh hari menjadi empat atau lima pekan.

***Definisi:** Gunakan rumus berikut: saldo akhir pekan = saldo awal pekan + kas masuk pekan tersebut – kas keluar pekan tersebut.*

Saldo awal pekan berikutnya sama dengan saldo akhir pekan sebelumnya. Jika saldo awal pekan pertama Rp4.000.000, kas masuk Rp3.000.000, dan kas keluar Rp2.500.000, saldo akhirnya Rp4.500.000.

Membaca Perubahan Saldo Mingguan

Contoh membaca proyeksi mingguan:

Bayangkan sebuah usaha makanan memiliki saldo awal yang aman Rp6.000.000. Pada pekan pertama, kas masuk Rp4.000.000 dan kas keluar Rp3.500.000.

Pada pekan kedua, kas masuk Rp2.000.000, tetapi pembelian bahan dan upah mencapai Rp4.500.000. Saldo akhir pekan kedua menjadi Rp4.000.000.

Saldo terendah dalam periode proyeksi perlu diketahui sebelum melakukan pengeluaran baru.

Penurunan ini perlu diketahui sebelum pemilik membeli alat baru atau menambah persediaan dalam jumlah besar. *Aha moment-nya*: penjualan yang terlihat ramai tidak otomatis membuat kas lebih longgar jika pengeluaran terkumpul pada waktu yang sama.

Menghindari Proyeksi yang Terlalu Optimistis

Kesalahan yang sering terjadi adalah memakai janji pembayaran sebagai dasar pengeluaran baru.

 **Perhatian:** Proyeksi yang terlalu optimistis dapat membuat pemilik menggunakan kas berdasarkan uang yang belum diterima.

Kesalahan lain adalah mencatat pemasukan tanpa memasukkan pengeluaran rutin, sehingga saldo tampak meningkat hanya karena biaya belum dicatat.

Mempraktikkan Proyeksi Kas Hari Ini

Untuk mulai mempraktikkannya hari ini, ambil:

1. saldo kas yang tersedia,
2. pisahkan dana untuk kewajiban yang segera dibayar,
3. lalu catat seluruh kas masuk dan kas keluar yang memiliki tanggal serta nilai yang cukup jelas selama tiga puluh hari,
4. bagi catatan tersebut menjadi empat atau lima pekan,
5. hitung saldo akhir setiap pekan, dan tandai saldo terendah.

 **Tips Praktis:** Gunakan angka itu sebagai dasar sebelum membeli stok, membayar pemasok, menambah alat, atau menunda sementara pengeluaran yang tidak mendesak.

Key Takeaways

Piutang bukan penjualan yang sudah dapat dibelanjakan.

***Key Insight:** Barang yang telah diserahkan atau pekerjaan yang telah selesai baru menjadi kas setelah pembayaran benar-benar diterima.*

Karena itu, tetapkan batas nilai dan waktu pembayaran sebelum menyetujui transaksi tertunda.

Jika piutang mulai mengurangi kemampuan usaha membeli stok atau memenuhi kewajiban rutin, aturan tersebut perlu ditegakkan.

Setiap piutang harus dicatat dengan nama pelanggan, tanggal transaksi, nilai tagihan, pembayaran sebagian, sisa piutang, dan tanggal tindak lanjut.

Urutkan penagihan berdasarkan jatuh tempo serta dampaknya terhadap kas. Hubungi pelanggan sesuai jadwal dengan bahasa yang tegas, sopan, dan profesional.

Gunakan batas piutang per pelanggan sebagai pengaman.

Jika tagihan telah melewati kesepakatan, jangan menambah transaksi tertunda tanpa pembayaran sebagian atau penyelesaian saldo lama.

Penghentian sementara layanan bukan tindakan kasar, melainkan cara menjaga kemampuan usaha memenuhi pesanan dan kewajibannya.

Cocokkan proyeksi kas tiga puluh hari dengan daftar piutang.

Bedakan penerimaan yang sudah pasti dari pembayaran yang masih berupa perkiraan.

Gunakan hasilnya untuk menentukan pembelian stok, urutan pembayaran, dan kebutuhan penghentian sementara layanan.

***Tips Praktis:** Mulailah hari ini dengan menyusun seluruh piutang terbuka, menetapkan tanggal penagihan, dan mencocokkannya dengan kebutuhan kas tiga puluh hari ke depan.*

End of Chapter

Bab 8: Membuat Keputusan Operasional Berbasis Data

8.1 Memilih Metrik yang Menjelaskan Kondisi Usaha

Catatan usaha baru bernilai jika membantu Anda mengambil keputusan. Kas, penjualan, biaya, stok, dan piutang tidak seharusnya berhenti sebagai angka dalam buku catatan. Masing-masing perlu menjawab pertanyaan praktis: apakah pengeluaran harus ditahan, apakah persediaan boleh ditambah, apakah harga perlu diperbaiki, atau apakah penagihan harus dipercepat?

Kesalahan yang sering terjadi adalah menilai kondisi usaha dari satu angka saja. Pemilik melihat penjualan meningkat, lalu menyimpulkan usaha semakin sehat. Ada juga yang melihat saldo kas masih tersedia, kemudian membeli alat atau menambah stok tanpa menghitung kewajiban terdekat.

Padahal penjualan dapat naik karena potongan besar, kas dapat terlihat tinggi sebelum dikurangi pembayaran pemasok dan biaya rutin, sedangkan stok yang menumpuk berarti semakin banyak uang tertahan pada barang yang belum terjual.

 **Definisi:** Agar pembacaan lebih seimbang, gunakan lima metrik utama: kas tersedia, penjualan terealisasi, margin kotor, nilai stok yang masih tersimpan, dan piutang yang belum tertagih sesuai jatuh tempo.

Lima Metrik Utama untuk Membaca Kondisi Usaha

Metrik pertama adalah kas tersedia, yaitu uang usaha yang benar-benar dapat digunakan setelah memperhitungkan pengeluaran rutin dan kewajiban terdekat. Angka ini membantu menentukan apakah Anda mampu membeli bahan, membayar sewa, atau menunda belanja yang belum mendesak.

Kas tersedia bukan laba dan bukan uang pribadi yang bebas diambil. Misalnya, saldo kas tercatat Rp6.000.000. Jika Rp3.000.000 diperlukan untuk membayar pemasok dan Rp1.500.000 untuk biaya rutin, ruang keputusan Anda secara praktis hanya Rp1.500.000, bukan Rp6.000.000.

Metrik kedua adalah penjualan terealisasi, yaitu penjualan yang pembayarannya sudah diterima, bukan sekadar pesanan masuk atau tagihan yang dicatat. Omzet menunjukkan nilai penjualan sebelum dikurangi biaya, sedangkan penjualan terealisasi menunjukkan uang yang benar-benar masuk dari transaksi tersebut.

Keduanya tidak otomatis menjadi laba. Angka ini membantu Anda menilai kekuatan pemasukan yang dapat dipakai untuk menjalankan usaha.

Metrik ketiga adalah margin kotor, yaitu selisih antara penjualan dan biaya langsung barang atau jasa yang dijual. Jika sebuah produk dijual Rp50.000 dan biaya langsungnya Rp32.000, margin kotor nominalnya Rp18.000.

Angka itu belum menjadi laba bersih karena masih harus menanggung biaya tempat, tenaga kerja, pengiriman, dan biaya lain. Namun, margin tersebut membantu menilai apakah harga jual dan potongan masih menyediakan ruang yang cukup.

Metrik keempat adalah nilai stok yang masih tersimpan. Stok diperlukan untuk melayani pelanggan, tetapi setiap barang yang belum terjual menyimpan uang yang belum kembali menjadi kas. Karena itu, keputusan menambah persediaan perlu mempertimbangkan kecepatan penjualan, bukan hanya perkiraan permintaan.

Metrik kelima adalah piutang yang belum tertagih sesuai jatuh tempo. Piutang yang terlambat dapat membuat usaha tampak ramai dalam catatan, tetapi kesulitan membayar kebutuhan harian.

Membaca Angka Penggerak, Bukan Hanya Hasil Akhir

Selain angka hasil akhir, perhatikan angka penggeraknya. Saldo kas dan laba merupakan hasil dari berbagai kejadian sebelumnya. Jumlah transaksi, nilai rata-rata penjualan, kecepatan stok terjual, serta umur piutang membantu menjelaskan penyebabnya.

Penjualan dapat menurun bukan karena jumlah pelanggan berkurang, melainkan karena nilai rata-rata pembelian turun. Sebaliknya, penjualan dapat meningkat tanpa memperbaiki kondisi usaha jika kenaikannya berasal dari produk bermargin tipis atau potongan yang terlalu besar.

Contoh kasus:

Bayangkan skenario sebuah usaha makanan mencatat penjualan bulan ini Rp24.000.000, lebih tinggi daripada bulan sebelumnya yang Rp20.000.000. Pemilik mungkin ingin langsung menambah alat produksi.

Namun, jika margin kotor turun karena biaya bahan meningkat, sebagian stok terbuang, dan kas tersedia justru lebih rendah akibat pembelian besar, keputusan tersebut

belum memiliki dasar yang kuat. Kenaikan penjualan belum cukup untuk membenarkan investasi.

Bandungkan terlebih dahulu penjualan terealisasi, margin kotor, kas tersedia, nilai stok, dan piutang pada kedua periode.

Untuk menghindari kesimpulan yang terburu-buru, bandungkan setiap hasil dengan tiga acuan.

1. Pertama, bandingkan dengan periode sebelumnya untuk melihat arah perubahan.
2. Kedua, bandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan, seperti batas kas minimum atau nilai stok yang sesuai dengan kapasitas penjualan.
3. Ketiga, bandingkan dengan kemampuan usaha membiayai operasinya.

Penjualan yang meningkat tetap perlu dipertanyakan jika kas tidak cukup untuk membayar pengeluaran rutin, margin menyempit, atau piutang menumpuk.

 **Key Insight:** Satu wawasan penting adalah bahwa angka penggerak harus tetap sehat agar angka hasil dapat dipercaya.

Nilai transaksi yang lebih tinggi dapat memperbaiki penjualan, tetapi hanya jika margin memadai dan pembayaran benar-benar diterima. Pembelian lebih besar dapat mencegah kehabisan barang, tetapi juga dapat mempersempit kas jika kecepatan penjualan tidak berubah.

Jadi, jangan hanya bertanya, “Berapa hasilnya?” Tanyakan pula, “Apa yang mendorong hasil itu, dan apakah pendorongnya masih sehat?”

Menghubungkan Metrik dengan Keputusan Operasional

 **Tips Praktis:** Mulailah hari ini dengan mencatat lima metrik tersebut pada periode yang sama.

Tambahkan catatan singkat tentang keputusan yang mungkin dipengaruhi oleh masing-masing angka.

- Jika kas menyempit, tahan pengeluaran yang belum mendesak.
- Jika stok meningkat lebih cepat daripada penjualan, perlambat pembelian.
- Jika margin menurun, periksa kembali harga dan biaya.

- Jika piutang melewati jatuh tempo, lakukan penagihan sesuai kesepakatan.

Dengan demikian, catatan usaha berubah menjadi penunjuk arah untuk keputusan berikutnya, bukan sekadar arsip transaksi.

8.2 Menjalankan Tinjauan Usaha Secara Rutin

Angka usaha baru membantu jika dibaca pada waktu yang tepat dan dibandingkan dengan patokan yang jelas. Tanpa tinjauan rutin, pemilik usaha mudah bereaksi terhadap kejadian terakhir: penjualan hari ini terlihat ramai lalu langsung membeli banyak stok, atau saldo kas menurun lalu menunda pembayaran penting tanpa mengetahui penyebabnya.

Tinjauan usaha memberi jeda untuk melihat keadaan secara utuh sebelum mengambil keputusan. Waktunya tidak perlu panjang, tetapi harus memakai catatan yang sama, urutan pemeriksaan yang konsisten, dan keputusan yang dapat ditindaklanjuti.

Memulai Tinjauan dari Kas yang Benar-Benar Tersedia

Mulailah setiap tinjauan dari kas yang benar-benar tersedia. Catat saldo kas dan rekening usaha pada saat pemeriksaan, kemudian pisahkan dari uang yang sudah menjadi hak pihak lain, dana untuk pembayaran yang segera jatuh tempo, serta pengambilan pribadi yang belum dicatat.

Setelah itu, tulis pemasukan yang benar-benar sudah diterima, bukan seluruh penjualan yang baru tercatat.

- Penjualan yang benar-benar sudah diterima.
- Penjualan yang baru tercatat.
- Piutang pelanggan yang belum membayar.
- Kas yang dapat digunakan hari ini.

 **Perhatian:** Penjualan yang belum dibayar adalah piutang, bukan kas yang dapat digunakan hari ini.

Periksa pula pengeluaran yang diperkirakan terjadi dalam tujuh hari berikutnya, piutang yang sudah jatuh tempo, dan kebutuhan stok yang tidak dapat ditunda karena berkaitan langsung dengan pesanan atau operasional utama.

Urutan ini membantu Anda menjawab pertanyaan paling mendesak: berapa uang yang tersedia, kewajiban apa yang segera harus dibayar, dan pembelian apa yang benar-benar

diperlukan?

Urutan awal tersebut penting karena pemilik usaha sering memulai tinjauan dari penjualan. Penjualan perlu diperiksa, tetapi kas menentukan kemampuan membayar kebutuhan yang sudah dekat.

Contoh kasus:

Bayangkan sebuah usaha makanan mencatat penjualan Rp12 juta selama sepekan. Dari jumlah itu, Rp3 juta belum diterima karena beberapa pesanan menggunakan pembayaran tertunda.

Pada saat yang sama, usaha tersebut harus membayar bahan baku Rp2,5 juta, upah Rp1,8 juta, dan biaya tempat Rp1 juta dalam tujuh hari.

Penjualan terlihat baik, tetapi uang yang tersedia belum tentu cukup untuk memenuhi kewajiban. Memulai dari kas mencegah Anda mengambil keputusan berdasarkan penjualan yang belum berubah menjadi uang.

Mencatat Metrik dengan Format yang Sama

Setiap metrik perlu dicatat dalam format yang sama agar perubahan mudah dibaca. Tuliskan periode pemeriksaan, hasil aktual, sasaran atau batas perhatian, perubahan

dibandingkan periode sebelumnya, dan dugaan penyebabnya.

Misalnya, untuk penjualan mingguan, catat periode 1–7 Mei, hasil aktual Rp8 juta, sasaran Rp9 juta, perubahan turun Rp1 juta dari pekan sebelumnya, serta dugaan penyebab berupa berkurangnya pesanan ulang atau jam operasional yang lebih pendek.

Dugaan tersebut belum tentu benar. Namun, pencatatan ini memaksa Anda membedakan fakta dari perkiraan dan menentukan hal yang perlu diperiksa.

Format yang sama dapat digunakan untuk lima kelompok angka utama:

1. Kas.
2. Penjualan dan margin.
3. Biaya.
4. Stok.
5. Piutang.

Pada kas, hasil aktual dapat berupa uang yang tersedia pada akhir periode, sedangkan batas perhatian adalah saldo minimum untuk memenuhi pengeluaran terdekat.

Pada penjualan dan margin, bandingkan hasil dengan sasaran yang dibuat berdasarkan kemampuan usaha sendiri, bukan sekadar meniru angka pesaing.

Pada biaya, periksa apakah pengeluaran tetap dan pengeluaran per transaksi bergerak sesuai rencana.

Pada stok, lihat nilai barang yang tersedia, jumlah yang terjual, dan barang yang terlalu lama tersimpan.

Pada piutang, periksa jumlah yang belum diterima, umur tagihan, dan bagian yang sudah melewati waktu pembayaran.

Pisahkan angka yang sudah pasti dari angka perkiraan. Pemasukan yang baru dijanjikan pelanggan tidak boleh ditempatkan sebagai penerimaan pasti.

Jika pelanggan berjanji membayar pada Jumat, tuliskan sebagai perkiraan sampai uang benar-benar masuk dan cocok dengan catatan transaksi. Hal yang sama berlaku untuk biaya yang belum dibayar.

Tagihan pemasok yang akan jatuh tempo perlu dimasukkan dalam rencana kas, tetapi jangan dicatat seolah-olah sudah mengurangi saldo.

Membaca Stok dan Kondisi Kas secara Hati-Hati

Stok juga harus dibaca dengan hati-hati. Nilai pembelian barang yang belum terjual menunjukkan uang yang tertahan, bukan laba yang sudah diperoleh.

Barang di rak belum menghasilkan kas sampai terjual dan dibayar. Karena itu, pembelian stok perlu dikaitkan dengan kecepatan penjualan, kebutuhan pesanan, dan saldo minimum kas.

Penjualan yang meningkat tidak otomatis menjadi alasan untuk membeli lebih banyak jika sebagian uang masih tertahan dalam piutang atau stok lama.

Pemisahan ini dapat dibuat sederhana dengan memberi penanda pada catatan:

- “sudah terjadi”
- “akan terjadi”
- “masih diperkirakan”

Penerimaan tunai hari ini termasuk kejadian yang sudah terjadi. Pesanan pelanggan yang belum dibayar termasuk piutang dan perlu ditagih, bukan kas.

Pembelian bahan yang sudah dipesan tetapi belum diterima termasuk kebutuhan yang akan terjadi. Dengan cara ini, Anda tidak mencampur keadaan saat ini dengan harapan.

Keputusan membeli stok atau menerima pesanan dengan pembayaran tertunda pun menjadi lebih hati-hati.

Menjalankan Tinjauan Mingguan

Tinjauan mingguan sebaiknya dilakukan pada hari dan waktu yang sama, setelah transaksi utama pada periode tersebut dicatat.



Tips Praktis: Lakukan tinjauan pada hari dan waktu yang sama dengan urutan pemeriksaan yang konsisten.

Sediakan waktu khusus untuk mencocokkan saldo catatan dengan uang dan rekening usaha. Periksa:

1. Saldo kas.
2. Pemasukan yang benar-benar diterima.
3. Pengeluaran tujuh hari berikutnya.
4. Piutang jatuh tempo.
5. Kebutuhan stok yang tidak dapat ditunda.

Setelah itu, bandingkan hasil aktual dengan sasaran atau batas perhatian. Jangan langsung mencari terlalu banyak masalah.

Perhatikan perubahan yang paling besar dan paling berpengaruh terhadap kemampuan usaha membayar kewajiban.

Contoh penerapan:

Misalnya, sebuah toko perlengkapan rumah tangga menetapkan saldo minimum Rp4 juta untuk menjaga pembelian dan biaya operasional. Pada akhir pekan, kas yang tersedia hanya Rp4,2 juta.

Penjualan masih mendekati sasaran, tetapi ada tagihan pemasok Rp2 juta yang harus dibayar dalam lima hari dan stok barang tertentu masih cukup untuk tiga pekan.

Dalam keadaan ini, pembelian stok secara umum perlu ditahan. Pemilik dapat memprioritaskan pembayaran yang wajib, membeli hanya barang yang cepat terjual, dan menagih piutang yang sudah melewati waktu pembayaran.

Keputusan tersebut bukan berarti usaha berhenti membeli, melainkan pembelian disesuaikan dengan kemampuan kas dan kebutuhan nyata.

Tinjauan mingguan juga perlu membedakan gejala dari penyebab. Penjualan turun mungkin disebabkan oleh berkurangnya jam buka, stok produk utama yang kosong, harga yang tidak lagi sesuai, atau pelanggan yang belum membayar.

Biaya naik mungkin berasal dari pembelian yang terlalu sering, pemborosan bahan, perubahan harga pemasok, atau pengeluaran kecil yang tidak dicatat.

Jika hanya melihat hasil akhir tanpa menelusuri penyebab, Anda dapat mengambil tindakan yang keliru. Menurunkan harga ketika masalah sebenarnya adalah stok kosong, misalnya, dapat mengurangi margin tanpa memperbaiki penjualan.

Melakukan Pembacaan Bulanan dan Menguji Perubahan

Selain tinjauan mingguan, lakukan pembacaan bulanan yang lebih luas. Bandingkan hasil empat minggu terakhir dengan bulan sebelumnya untuk menilai penjualan, margin, biaya, stok, piutang, dan kecukupan kas.

Perbandingan ini membantu membedakan kejadian sesaat dari pola yang mulai menetap. Penjualan yang turun satu pekan belum tentu mengkhawatirkan jika tiga pekan lain tetap kuat.

Sebaliknya, margin yang menurun sedikit setiap pekan dapat menunjukkan masalah harga atau biaya yang perlu segera diperiksa.

Gunakan dasar perbandingan yang sebanding. Jika bulan sebelumnya memiliki hari operasional lebih banyak, catat perbedaan tersebut sebelum menarik kesimpulan.

Jika ada penjualan besar satu kali, pisahkan dari penjualan berulang. Untuk margin, jangan hanya membandingkan jumlah laba dalam rupiah; periksa pula bagian penjualan yang tersisa setelah biaya terkait produk atau jasa.

Untuk stok, bandingkan pembelian dengan kecepatan penjualan dan perhatikan barang yang tetap tersimpan. Untuk piutang, lihat apakah jumlah tagihan meningkat lebih cepat daripada penerimaan.

Untuk kas, periksa apakah saldo akhir masih cukup setelah kewajiban yang belum dibayar diperhitungkan.

Tinjauan bulanan juga menjadi waktu untuk menguji satu perubahan kecil. Jangan mengubah banyak hal sekaligus karena hasilnya akan sulit dibaca.

Anda dapat:

- Menyesuaikan jumlah pembelian untuk satu kelompok barang.

- Menawarkan satu produk tertentu kepada pelanggan yang sesuai.
- Menerapkan aturan pembayaran yang lebih tegas.
- Mengubah jadwal kerja pada jam yang sepi.

Tetapkan perubahan, periode uji, dan angka yang akan diamati sebelum menjalankannya.

Sebagai contoh, jika sebuah usaha minuman biasanya membeli bahan untuk sepuluh hari, pemilik dapat menguji pembelian untuk tujuh hari selama satu periode, dengan asumsi pemasok mampu mengirim ulang dalam waktu singkat.

Catat nilai pembelian, jumlah bahan terbuang, jumlah penjualan, dan saldo kas pada akhir periode. Jika pemborosan turun tanpa menyebabkan kekosongan bahan utama, perubahan itu memiliki alasan untuk dipertahankan.

Jika penjualan terganggu karena pengiriman pemasok tidak konsisten, catat masalah tersebut sebelum keputusan dilanjutkan. Satu perubahan kecil yang dicatat lebih berguna daripada banyak perubahan yang hanya mengandalkan perasaan.

Menutup Tinjauan dengan Tindakan yang Dapat Diperiksa

Agar tinjauan tidak berubah menjadi percakapan tanpa hasil, tutup dengan paling banyak tiga tindakan.

1. Tetapkan tindakan yang memiliki penanggung jawab.
2. Tetapkan batas waktu.
3. Tetapkan angka yang akan diperiksa pada pertemuan berikutnya.

***Tips Praktis:** Tutup setiap tinjauan dengan maksimal tiga tindakan yang memiliki penanggung jawab, batas waktu, dan ukuran keberhasilan.*

Misalnya, pemilik menagih tiga piutang yang sudah jatuh tempo sebelum Jumat, mencatat penerimaan yang masuk, lalu memeriksa apakah saldo kas bertambah sesuai rencana.

Orang yang mengurus pembelian dapat menahan pembelian barang yang lambat terjual sampai pemeriksaan berikutnya dan melaporkan perubahan nilai stok.

Jika hanya ada satu orang dalam usaha, penanggung jawab tetap perlu ditulis agar keputusan yang disepakati dapat dibedakan dari niat yang belum dikerjakan.

Hindari menutup tinjauan dengan kalimat umum seperti “penjualan harus ditingkatkan” atau “biaya perlu ditekan”.

Ubah menjadi tindakan yang dapat diperiksa, seperti meninjau tiga pengeluaran terbesar sebelum pembelian berikutnya, menagih piutang tertentu pada tanggal yang disepakati, atau mengurangi pembelian produk yang tidak mencapai batas penjualan yang ditetapkan.

Pada pertemuan berikutnya, buka kembali tiga tindakan tersebut dan catat apakah sudah selesai, tertunda, atau tidak menghasilkan perubahan yang diharapkan.

Jika tertunda, cari hambatannya. Jika selesai tetapi hasilnya tidak berubah, periksa kembali dugaan penyebabnya.

Mulai pekan ini dengan satu lembar catatan sederhana. Tulis saldo kas, penerimaan yang sudah masuk, pengeluaran tujuh hari ke depan, piutang jatuh tempo, dan kebutuhan stok yang tidak dapat ditunda.

Lengkapi dengan periode, hasil aktual, sasaran atau batas perhatian, perubahan dari periode sebelumnya, serta dugaan penyebab.

Kemudian tetapkan maksimal tiga tindakan beserta penanggung jawab, batas waktu, dan angka pemeriksaannya. Ulangi pada hari yang sama setiap pekan dan lakukan perbandingan bulanan agar keputusan usaha dibangun dari pola yang terlihat, bukan dari saldo sesaat.

8.3 Menyelesaikan Masalah Berdasarkan Urutan Prioritas

Tinjauan mingguan membantu Anda melihat masalah, tetapi belum menentukan masalah mana yang harus ditangani lebih dahulu. Tidak semua masalah usaha memiliki tingkat bahaya yang sama.

Ketika penjualan melemah, stok menumpuk, atau saldo kas tidak sesuai catatan, pemilik usaha dapat berpindah dari satu masalah ke masalah lain tanpa menyelesaikan penyebab yang paling mendesak. Akibatnya, tenaga habis untuk memperbaiki gejala, sementara kewajiban terdekat tetap terancam.

Urutan prioritas membantu Anda mengarahkan waktu, kas, dan perhatian pada masalah yang paling menentukan kelangsungan operasi. Dahulukan masalah yang dapat mengganggu kemampuan membayar kewajiban dekat, menguras kas secara terus-menerus, menambah utang kepada pemasok, atau menghentikan kegiatan penting.

Kewajiban dekat dapat berupa pembelian bahan agar produksi tetap berjalan, upah, sewa, tagihan layanan, atau pembayaran lain yang sudah disepakati.

 **Perhatian:** Dahulukan masalah yang dapat mengganggu kemampuan membayar kewajiban dekat, menguras kas secara terus-menerus, menambah utang kepada pemasok, atau menghentikan kegiatan penting.

Dahulukan Kewajiban Dekat dan Kebocoran Kas

Contoh prioritas:

Bayangkan sebuah usaha makanan memiliki kas tersedia Rp4.000.000. Dalam dua pekan berikutnya, usaha itu perlu membayar Rp3.200.000 untuk bahan, upah, dan sewa.

Pada saat yang sama, pemilik melihat kemasan baru dengan kebutuhan belanja Rp1.500.000. Kemasan mungkin membantu penjualan, tetapi belum layak didahulukan karena pembeliannya dapat membuat kas terlalu tipis untuk kewajiban yang sudah dekat.

Dalam keadaan ini, pembelian tambahan ditunda, penjualan yang cepat menghasilkan kas diperkuat, dan pengeluaran yang tidak mendukung operasi penting diperiksa kembali.

Pengeluaran yang tampak kecil juga perlu diperhatikan. Kebocoran Rp25.000 setiap hari kerja mungkin tampak kecil, tetapi dengan asumsi terdapat 26 hari kerja, nilainya menjadi

sekitar Rp650.000 dalam sebulan.

Jumlah itu dapat memengaruhi pembelian stok atau pembayaran kewajiban. Karena itu, setelah ancaman terhadap kewajiban dekat ditangani, periksa pengeluaran yang berulang dan terus menguras kas.

Contohnya adalah:

- biaya pengiriman yang tidak dibebankan kepada pelanggan;
- pembelian bahan melebihi kebutuhan;
- potongan tanpa batas yang jelas;
- langganan yang jarang dipakai;
- pengambilan pribadi yang belum dicatat.

Urai Penurunan Penjualan dan Kenaikan Biaya

Jika penjualan turun atau biaya naik, jangan langsung menyimpulkan bahwa pelanggan tidak tertarik atau pemasok terlalu mahal. Pisahkan perubahan berdasarkan penyebabnya agar tindakan tidak meleset.

Periksa:

- jumlah pelanggan;
 - jumlah barang yang dibeli setiap pelanggan;
 - jumlah barang terjual;
 - harga rata-rata;
 - biaya per unit;
 - pemborosan bahan;
 - pengeluaran yang tidak mendukung penjualan.
-

Contoh diagnosis:

Sebagai contoh, pada bulan lalu sebuah kedai menjual 800 porsi dengan harga rata-rata Rp20.000, lalu hanya menjual 650 porsi pada bulan ini. Pemeriksaan lebih lanjut menunjukkan jumlah pelanggan hanya turun sedikit, tetapi lebih banyak pelanggan membeli satu porsi alih-alih dua.

Dalam keadaan tersebut, masalahnya bukan semata-mata jumlah pelanggan. Pemilik perlu memeriksa ukuran pesanan, pilihan menu, waktu ramai, ketersediaan paket, dan apakah perubahan harga memengaruhi keputusan pelanggan.

Misalkan biaya per porsi juga naik dari Rp11.000 menjadi Rp13.000. Penurunan jumlah penjualan dan kenaikan biaya harus diperlakukan sebagai dua masalah yang berbeda.

Masalah pertama mungkin memerlukan pemeriksaan terhadap jumlah pelanggan dan ukuran pesanan. Masalah kedua memerlukan pemeriksaan harga bahan, pemakaian bahan, ukuran porsi, pemborosan, atau jumlah produksi yang tidak sesuai permintaan.

Penjualan yang meningkat belum tentu memperbaiki laba jika biaya per unit atau pengeluaran pendukung ikut naik.

Bacaan menjadi lebih tajam jika setiap angka dibandingkan dengan periode sebelumnya dan patokan usaha sendiri. Catat jumlah pelanggan, jumlah barang terjual, harga rata-rata, biaya per unit, total pemborosan, dan pengeluaran yang tidak menghasilkan penjualan.

Harga rata-rata yang meningkat belum tentu memperbaiki keadaan jika jumlah pelanggan turun tajam. Sebaliknya, jumlah transaksi yang naik belum tentu menambah laba jika dicapai melalui potongan besar atau biaya produksi yang lebih tinggi.

Tangani Stok dan Selisih Kas Berdasarkan Penyebab

Stok menumpuk juga perlu ditangani berdasarkan penyebab, bukan sekadar dengan memberi potongan. Stok yang lambat bergerak menahan kas dan dapat mengalami kerusakan, kedaluwarsa, atau penurunan nilai.

Cocokkan pembelian dengan penjualan selama beberapa periode, lalu pisahkan barang yang bergerak cepat, bergerak lambat, dan tidak bergerak.

Untuk barang yang tidak bergerak:

- hentikan pembelian ulang sampai ada alasan yang jelas;
- hitung biaya dan harga terendah sebelum memberikan potongan;
- tentukan tujuan pengeluaran stok.

Menjual dengan harga lebih rendah dapat mengubah stok menjadi kas, tetapi tidak otomatis memperbaiki laba.

Jika saldo kas tidak cocok dengan catatan, tahan keputusan belanja sampai selisihnya ditelusuri. Cocokkan hal-hal berikut:

- catatan pembelian;
- penjualan;
- pengeluaran;

- pengambilan pribadi;
- retur;
- kehilangan;
- saldo fisik.

Periksa transaksi sejak awal periode, bukan hanya transaksi terakhir. Misalnya, catatan menunjukkan kas seharusnya Rp2.750.000, tetapi uang yang tersedia hanya Rp2.400.000.

Selisih Rp350.000 mungkin berasal dari pengambilan pribadi Rp200.000 yang belum dicatat, retur pelanggan Rp100.000 yang belum dimasukkan, dan biaya kecil Rp50.000 yang hanya tersimpan dalam pesan singkat.

Pencocokan juga harus mencakup jumlah fisik. Jika catatan menunjukkan 20 unit barang, tetapi pemeriksaan hanya menemukan 18 unit, telusuri apakah dua unit sudah terjual, digunakan sebagai sampel, rusak, diretur, atau hilang.

Jangan langsung menambah pembelian sebelum penyebabnya jelas. Pembelian baru dapat memperbesar kebocoran jika masalah sebenarnya berada pada pencatatan atau pengawasan.

Catat Masalah, Tindakan, dan Ukuran Keberhasilan

Gunakan pola pencatatan yang sama setiap kali menemukan masalah:

1. Tulis masalah secara spesifik.
2. Tulis bukti angkanya.
3. Tulis dugaan penyebab.
4. Tulis keputusan yang dipilih.
5. Tetapkan penanggung jawab.
6. Tetapkan batas waktu dan ukuran keberhasilan.

Kalimat “penjualan turun” terlalu umum. Kalimat “jumlah pesanan menu utama turun dari rata-rata 30 menjadi 22 per hari selama dua pekan” lebih berguna karena dapat diuji.

Dugaan penyebabnya dapat berupa harga, waktu pelayanan, ketersediaan menu, atau perubahan jumlah pelanggan. Keputusan harus menyebut tindakan yang akan dicoba, bukan sekadar niat memperbaiki penjualan.

Tetapkan ukuran keberhasilan yang berkaitan langsung dengan masalah. Jika masalahnya potongan terlalu besar, ukur margin rata-rata setelah potongan, bukan hanya jumlah transaksi.

Jika masalahnya stok lambat bergerak, ukur nilai stok yang berubah menjadi kas dan jumlah pembelian ulang yang dihentikan. Jika masalahnya piutang terlalu besar, ukur nilai penjualan yang tertagih tepat waktu dan umur tagihan yang masih terbuka.

Dengan demikian, tindakan dinilai dari perubahan angka, bukan dari banyaknya kegiatan.

Setelah tindakan berjalan selama periode yang disepakati, nilai hasilnya tanpa mengubah patokan di tengah jalan. Lanjutkan jika metrik membaik dan beban tambahan masih sepadan.

Ubah pendekatan jika dampaknya terbatas, misalnya penjualan naik tetapi kas tetap menurun karena biaya promosi atau pengiriman terlalu besar. Hentikan tindakan jika hanya menambah beban tanpa hasil yang sepadan, seperti membeli alat baru ketika kapasitas alat lama belum terpakai atau menambah stok saat barang sebelumnya belum bergerak.

Pilih Masalah yang Paling Cepat Memulihkan Kas

Jika beberapa masalah memiliki tingkat bahaya yang sama, dahulukan masalah yang paling mudah dihentikan dan paling cepat memulihkan kas.

Key Insight: Jika beberapa masalah memiliki tingkat bahaya yang sama, dahulukan masalah yang paling mudah dihentikan dan paling cepat memulihkan kas.

Setelah itu, perbaiki margin yang terlalu tipis, stok lambat bergerak, dan proses penjualan yang menghasilkan piutang terlalu besar.

Jangan menambah penjualan secara agresif jika setiap transaksi justru memperpanjang waktu penagihan atau memerlukan biaya yang belum tertutup.

Tips Praktis: Sebagai tindakan hari ini, ambil catatan transaksi dan saldo usaha untuk periode terakhir. Pilih satu masalah yang paling mengancam kas dekat, lalu tulis bukti, dugaan penyebab, tindakan, penanggung jawab, batas waktu, dan ukuran keberhasilannya.

Jalankan satu perubahan terlebih dahulu. Pada tanggal yang telah ditentukan, bandingkan hasilnya dengan patokan awal, lalu putuskan apakah tindakan dilanjutkan, diubah, atau dihentikan.

Dengan urutan ini, keputusan operasional tidak lagi ditentukan oleh masalah yang paling ramai terlihat, melainkan oleh masalah yang paling besar dampaknya terhadap kemampuan usaha untuk tetap berjalan.

Key Takeaways

 *Definisi: Bangun dasbor dari lima metrik utama: penjualan, kas, biaya, stok, dan piutang.*

Penjualan menunjukkan nilai transaksi, bukan laba. Kas menunjukkan uang yang tersedia saat ini, bukan uang bebas pakai. Biaya mengurangi hasil usaha, stok menunjukkan dana yang masih tertahan dalam barang, sedangkan piutang adalah penjualan yang belum berubah menjadi kas.

Dengan membedakan kelimanya, Anda dapat mengambil keputusan yang lebih tepat:

1. menahan pengeluaran
2. memperbaiki harga
3. membatasi pembelian stok
4. mempercepat penagihan

 **Tips Praktis:** Lakukan tinjauan mingguan dengan membandingkan angka terhadap patokan yang jelas.

Jangan menambah stok hanya karena penjualan hari ini ramai, dan jangan menganggap saldo kas yang menurun sebagai masalah penjualan semata.

Periksa biaya, stok, piutang, dan kewajiban terdekat untuk menemukan penyebab sebelum bertindak.

Gunakan tinjauan bulanan untuk melihat pola, bukan kejadian tunggal.

Perhatikan apakah margin mengecil, biaya meningkat, stok terlalu lama tertahan, atau piutang makin sulit ditagih. Pola yang berulang lebih layak menjadi dasar keputusan daripada perasaan sesaat.

 **Perhatian:** Selama empat minggu berturut-turut, dahulukan masalah yang mengancam kas dan kewajiban terdekat.

Setelah itu, perbaiki kebocoran berulang, lalu kerjakan hal yang mendukung pertumbuhan. Catat tindakan, hasil, dan keputusan berikutnya.

Mulailah minggu ini; pencatatan yang konsisten lebih berguna daripada sistem yang sempurna tetapi tidak dijalankan.

End of Chapter

Bab 9: Rencana Aksi Menyehatkan dan Mengembangkan Usaha

9.1 Rencana Pemulihan Tiga Puluh Hari

Pemulihan usaha tidak dimulai dengan mengejar penjualan sebanyak-banyaknya. Langkah pertama adalah mengetahui bagian mana yang paling cepat menguras kas.

Selama kondisi awal belum terlihat, pemilik usaha mudah mengambil keputusan berdasarkan perasaan: membeli stok karena rak tampak kosong, memberi potongan karena ingin menambah transaksi, atau mengambil uang karena saldo terlihat cukup.

Rencana tiga puluh hari mengubah kebiasaan tersebut menjadi tindakan yang terbatas, terukur, dan dapat diperiksa.

Mencatat Posisi Usaha pada Hari Pertama

Mulailah dengan mencatat posisi usaha pada hari pertama. Catat kas yang benar-benar tersedia, baik uang tunai maupun saldo rekening yang memang diperuntukkan bagi usaha.

Jangan memasukkan uang yang sudah dialokasikan untuk kebutuhan rumah tangga. Setelah itu, catat kewajiban yang akan jatuh tempo, seperti pembayaran pemasok, sewa, upah, ongkos pengiriman, dan tagihan rutin.

Catat juga:

- Penjualan rata-rata dalam periode yang mudah dibandingkan.
- Biaya rutin.
- Nilai stok yang masih tersimpan.
- Jumlah piutang yang belum tertagih.



Definisi: Angka awal tidak harus sempurna. Yang penting, setiap angka memiliki dasar yang jelas dan dapat diperiksa kembali.

Misalnya, kas usaha tersedia Rp6.000.000, kewajiban yang harus dibayar dalam waktu dekat Rp2.000.000, stok bernilai Rp8.000.000, dan piutang belum tertagih Rp3.000.000.

Saldo kas dalam kondisi ini tidak boleh dibaca sebagai uang bebas pakai. Sebagian kas sudah memiliki tujuan, stok belum tentu cepat berubah menjadi uang, dan piutang belum tentu diterima pada hari yang sama.

 **Perhatian:** *Penjualan bukan laba. Laba baru terlihat setelah biaya yang berkaitan dengan usaha diperhitungkan.*

Penjualan rata-rata juga perlu dibedakan dari laba. Penjualan menunjukkan nilai transaksi yang terjadi, sedangkan laba baru terlihat setelah biaya yang berkaitan dengan usaha diperhitungkan.

Jika penjualan rata-rata mencapai Rp15.000.000 per bulan, angka itu belum menunjukkan bahwa seluruhnya dapat digunakan untuk mengambil uang atau membeli alat.

Anda masih perlu memperhitungkan:

- Biaya bahan.
- Kemasan.
- Pengiriman.
- Upah.
- Sewa.

- Biaya administrasi.
- Pengeluaran usaha lain.

Kas menunjukkan uang yang tersedia saat ini; laba menunjukkan hasil setelah pendapatan dikurangi biaya. Keduanya membantu keputusan yang berbeda.

Memilih Tiga Prioritas Pemulihan

Setelah posisi awal terlihat, pilih tepat tiga prioritas untuk tiga puluh hari. Jangan membuka terlalu banyak proyek perbaikan sekaligus.

Terlalu banyak sasaran membuat perhatian terbagi dan menyulitkan Anda mengetahui tindakan mana yang benar-benar memperbaiki kas.

Prioritas pertama dipilih berdasarkan dampaknya terhadap kas: tindakan mana yang paling mungkin mempercepat penerimaan atau mengurangi pengeluaran dalam waktu dekat.

Prioritas kedua berdasarkan urgensi: masalah mana yang dapat mengganggu keberlangsungan usaha jika dibiarkan.

Prioritas ketiga berdasarkan kemudahan penerapan: tindakan mana yang dapat dijalankan dengan sumber daya yang sudah tersedia tanpa menambah beban besar.

Contoh penerapan tiga prioritas:

Bayangkan skenario sebuah usaha makanan menghadapi tiga masalah sekaligus: pelanggan menunda pembayaran, bahan tertentu menumpuk, dan pemilik sering mengambil uang kas untuk kebutuhan pribadi.

Tiga prioritas yang masuk akal adalah menagih piutang secara terjadwal, mengurangi pembelian bahan yang lambat digunakan, dan menetapkan jumlah pengambilan pribadi yang dicatat secara terpisah.

Menambah menu baru atau menyewa tempat tambahan belum layak menjadi prioritas karena belum menyentuh sumber tekanan kas yang paling dekat.

Prioritas pemulihan harus langsung menyasar sumber tekanan kas yang paling dekat.

Tuliskan setiap prioritas dalam kalimat yang dapat diperiksa. “Memperbaiki kas” terlalu luas.

Kalimat yang lebih jelas adalah “menagih seluruh piutang yang telah jatuh tempo setiap Selasa dan Jumat”, “menghentikan pembelian bahan yang persediaannya masih cukup untuk beberapa kali produksi”, atau “mencatat setiap pengambilan pribadi pada saat uang keluar”.

Dengan rumusan seperti ini, Anda dapat membedakan antara rencana yang benar-benar dijalankan dan niat yang hanya tersimpan dalam ingatan.

Menetapkan Aturan Pengeluaran

Aturan pengeluaran menjadi pagar utama selama masa pemulihan. Setiap pembelian harus memiliki tujuan, batas nominal, penanggung jawab, dan waktu peninjauan.

1. Tujuan menjawab mengapa uang perlu dikeluarkan.
2. Batas nominal mencegah pembelian melebar tanpa disadari.
3. Penanggung jawab memastikan ada orang yang memeriksa kebutuhan dan hasilnya.
4. Waktu peninjauan menentukan kapan keputusan tersebut dinilai kembali.

Sebagai contoh, pembelian bahan kemasan dapat dilakukan karena persediaan hampir habis dan penjualan masih berjalan.

Namun, jumlahnya harus mengikuti kebutuhan yang dapat dijual, bukan sekadar harga grosir yang tampak murah.

Jika batas pembelian ditetapkan Rp1.500.000, pembelian di atas batas tersebut perlu ditunda sampai kas, kewajiban, dan kebutuhan utama diperiksa.

Setelah satu minggu, tinjau jumlah kemasan yang terpakai, penerimaan yang dihasilkan, dan sisa kas.

Batas Rp1.500.000 bukan angka yang berlaku untuk semua usaha. Nilainya harus menyesuaikan kecepatan penjualan, siklus pembelian, dan kemampuan kas masing-masing.

Pisahkan kebutuhan usaha dari pengambilan pribadi. Pengambilan pribadi bukan pembelian stok atau biaya operasional.

Jangan menyamarkannya sebagai ongkos, belanja bahan, atau pengeluaran kecil. Tetapkan waktu dan batas pengambilan yang dapat ditanggung usaha, lalu catat setiap kali uang keluar.

Jika kebutuhan rumah tangga berubah, keputusan tersebut tetap harus terlihat sebagai pengambilan pribadi agar Anda tidak keliru membaca biaya usaha, laba, dan kas yang tersedia.

Mempercepat Penerimaan Kas

Penerimaan kas dapat dipercepat tanpa mengorbankan kelangsungan usaha. Piutang yang sudah jatuh tempo perlu ditagih mengikuti jadwal yang konsisten, dengan

mencantumkan nilai, tanggal jatuh tempo, dan cara pembayaran yang disepakati.

Stok yang lambat bergerak dapat ditawarkan melalui paket yang masuk akal, penawaran kepada pelanggan yang memang membutuhkan, atau pengolahan menjadi produk yang tetap memberikan margin.

Jangan langsung memberi potongan besar hanya untuk membuat stok keluar.

Misalnya, sebuah barang dibeli dengan biaya Rp40.000 dan dijual Rp50.000. Jika diberi potongan Rp8.000, penerimaan hanya Rp42.000 sebelum biaya lain.

Selisih yang semula Rp10.000 menyusut menjadi Rp2.000. Transaksi mungkin bertambah, tetapi ruang untuk menutup biaya menjadi jauh lebih sempit.

Sebelum memberi potongan, hitung biaya per unit, batas harga terendah, dan tujuan penawaran.

Penawaran yang mempercepat perputaran stok tetapi menghapus ruang untuk menutup biaya bukan pemulihan yang sehat.

Meninjau Realisasi Setiap Minggu

Setiap minggu, bandingkan sasaran dengan realisasi. Periksa:

- Kas akhir.
- Jumlah penerimaan.
- Total pengeluaran.
- Margin.
- Nilai stok yang lambat bergerak.
- Piutang yang melewati jatuh tempo.

Misalnya, sasaran minggu pertama adalah menjaga kas akhir di atas kebutuhan kewajiban terdekat, meningkatkan penerimaan piutang, dan melakukan pembelian hanya untuk stok yang berputar.

Catat angka realisasi di samping sasaran, bukan sekadar mengandalkannya pada ingatan.

Jika sasaran tidak tercapai, cari penyebabnya: apakah penagihan terlambat, pembelian melewati batas, atau pengambilan pribadi belum tercatat.

 **Tips Praktis:** Mulailah hari ini dengan menuliskan enam angka posisi awal: kas tersedia, kewajiban jatuh tempo, penjualan rata-rata, biaya rutin, nilai stok, dan piutang yang belum tertagih.

Dari sana, pilih tepat tiga prioritas selama tiga puluh hari dan tetapkan satu aturan pengeluaran yang langsung berlaku pada transaksi berikutnya.

Angka awal tidak harus sempurna; yang penting, keputusan Anda sejak hari ini memiliki dasar yang dapat diperiksa.

9.2 Penguatan Sistem Enam Puluh Hari

Setelah tiga prioritas awal mulai dijalankan, tantangan berikutnya adalah memastikan perbaikan tidak bergantung pada ingatan atau semangat sesaat.

Pemilik usaha mungkin mampu mencatat dengan rapi selama beberapa hari, lalu kembali menunda ketika pesanan ramai, pemasok datang, atau kebutuhan pribadi mendesak.

 **Key Insight:** Sistem yang kuat bukan hanya terlihat baik saat pemilik sedang senggang. Sistem yang kuat tetap berjalan ketika usaha sedang sibuk.

Penguatan selama enam puluh hari berarti mengubah kebiasaan pengendalian kas menjadi jadwal tetap, pembagian tanggung jawab yang jelas, dan batas angka yang membantu mengambil keputusan.

Tujuannya bukan menambah administrasi, melainkan mengurangi keputusan spontan. Setiap penerimaan, pembayaran, pengambilan pribadi, dan perpindahan uang harus memiliki tempat pencatatan, orang yang bertanggung jawab, serta waktu pemeriksaan.

Menetapkan Ritme Pencatatan dan Pemeriksaan

Mulailah dengan menetapkan ritme kerja yang tidak mudah ditunda.

Pencatatan penerimaan, pembayaran, pengambilan pribadi, dan perpindahan uang dilakukan setiap hari sebelum kegiatan usaha ditutup. Tetapkan waktu yang jelas, misalnya paling lambat pukul sembilan malam atau sebelum pemilik meninggalkan tempat usaha.

Jangan menunggu akhir pekan. Transaksi kecil yang terlupakan akan sulit dilacak dan dapat membuat saldo kas tampak tidak sesuai.

Jika pada hari itu tidak ada penjualan, tetap catat bahwa tidak ada penerimaan. Periksa apakah ada pembayaran pemasok, biaya pengiriman, biaya layanan, atau pengeluaran lain.

Catatan tanpa transaksi juga membantu membedakan hari yang benar-benar tidak memiliki aktivitas dari hari ketika transaksi belum dicatat.

Pemeriksaan kas dilakukan setiap minggu pada hari dan jam yang sama. Pemilik atau orang yang ditunjuk mencocokkan:

- Uang tunai.
- Saldo rekening usaha.
- Catatan transaksi.
- Piutang yang jatuh tempo.
- Pembayaran yang sudah direncanakan.

Pemeriksaan ini bukan sekadar melihat apakah saldo tampak besar. Periksa pula pengeluaran tanpa bukti, pengambilan pribadi yang belum dicatat, serta penerimaan yang sudah terjadi tetapi belum masuk ke catatan.

Peninjauan bulanan digunakan untuk membaca arah usaha secara lebih luas. Bandingkan penjualan, biaya, kas minimum, nilai stok, piutang, dan hasil dari tiga perbaikan utama.

Jika penjualan naik tetapi kas tetap menipis, cari penyebabnya: apakah biaya bertambah, stok menumpuk, pelanggan membayar terlambat, atau pemilik mengambil

uang usaha tanpa jadwal yang jelas?

Pertanyaan seperti ini membantu membedakan omzet, laba, dan kas. Omzet adalah nilai penjualan, laba adalah sisa setelah biaya, sedangkan kas adalah uang yang benar-benar tersedia pada waktu tertentu. Ketiganya dapat bergerak berbeda.

Membagi Tanggung Jawab dan Urutan Kerja

Tentukan pula siapa yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan dan batas waktunya.

Pada usaha yang dikelola sendiri, pemilik boleh memegang seluruh fungsi, tetapi tetap perlu memisahkan waktunya untuk menerima uang, mencatat, dan memeriksa.

Pada usaha dengan beberapa orang, orang yang menerima pembayaran sebaiknya tidak menjadi satu-satunya pihak yang mencatat dan menyatakan kas sudah benar. Orang yang membeli barang menyerahkan bukti pembelian kepada pihak yang mencatat. Orang yang memeriksa membandingkan catatan dengan uang dan barang yang benar-benar ada.

Pemisahan fungsi sederhana bukan tanda bahwa orang lain tidak dipercaya. Ini cara menemukan kesalahan lebih cepat, baik karena lupa, salah hitung, maupun pengeluaran tanpa persetujuan.

Jika satu orang harus merangkap, pemeriksaan silang tetap dapat dilakukan pada waktu berbeda.

Contoh pembagian fungsi:

Misalnya, penerimaan dicatat oleh penjaga, pemilik menyetujui pengeluaran, pencatatan dirapikan pada malam hari, lalu pemilik memeriksa kas setiap akhir pekan.

Orang yang mengeluarkan uang tidak sekaligus menjadi satu-satunya pihak yang menentukan bahwa pengeluaran tersebut benar.

Tetapkan urutan kerja singkat untuk aktivitas utama:

1. Sebelum membeli barang, catat kebutuhan dan jumlahnya.
2. Bandingkan harga dengan batas yang telah ditentukan.
3. Minta persetujuan sebelum pembayaran.
4. Ketika barang datang, periksa jumlah dan kondisinya sebelum memasukkannya ke catatan stok.
5. Saat terjadi penjualan, catat penerimaan sesuai cara pembayarannya.
6. Pada akhir hari, cocokkan catatan penjualan dengan uang tunai dan penerimaan nontunai.

Catat piutang bersama tanggal jatuh tempo dan tindakan penagihannya.

Untuk pemeriksaan stok, hitung barang secara fisik dan bandingkan dengan catatan; jangan hanya menilai dari rak yang tampak penuh.

Menetapkan Sasaran Kas dan Batas Penggunaan

Sistem juga membutuhkan sasaran kas yang dapat dibaca dengan jelas.

Kas minimum bukan angka yang dipilih karena terlihat aman. Jumlahnya disusun dari kebutuhan nyata, kewajiban terdekat, dan ketidakpastian penjualan.

Jumlahkan pengeluaran penting yang harus dibayar dalam waktu dekat, seperti bahan utama, upah, sewa, layanan, pengiriman, dan kewajiban lain yang tidak dapat ditunda.

Jika kebutuhan penting dalam waktu dekat mencapai Rp12.000.000, kas minimum tidak sebaiknya ditetapkan tepat Rp12.000.000 ketika penjualan sering berubah. Tambahkan cadangan yang masuk akal sesuai pola penerimaan dan risiko usaha.

 **Definisi:** Kas minimum adalah jumlah yang disusun dari kebutuhan nyata, kewajiban terdekat, dan ketidakpastian penjualan.

Pisahkan sasaran tersebut menjadi kas operasi dan dana cadangan internal.

Kas operasi digunakan untuk kebutuhan rutin dan kewajiban terdekat. Dana cadangan internal disimpan untuk gangguan yang benar-benar perlu ditangani, seperti penurunan penerimaan atau pengeluaran mendesak yang berkaitan langsung dengan kelangsungan usaha.

 **Perhatian:** Dana cadangan bukan saldo bebas. Setiap penggunaan harus dicatat, disetujui, dan memiliki rencana pengisian kembali.

Dengan begitu, pemilik tidak menganggap seluruh saldo sebagai uang yang boleh diambil atau digunakan untuk membeli alat sebelum kebutuhan dan kemampuan kas terbukti.

Mengendalikan Stok dan Piutang

Batas stok dan piutang perlu mengikuti logika yang sama. Tetapkan jumlah minimum untuk barang yang harus tersedia agar penjualan tidak terhenti dan jumlah maksimum

agar kas tidak terlalu lama tertahan.

Jika stok melewati batas maksimum, tunda pembelian barang tersebut sampai jumlahnya kembali wajar.

Jika stok turun di bawah batas minimum, beli sesuai kecepatan penjualan dan kemampuan kas, bukan semata-mata karena rak terlihat kosong.

Barang yang lambat bergerak harus diperlakukan berbeda dari barang yang cepat terjual.

Untuk piutang, sepakati waktu pembayaran sebelum penjualan tertunda diberikan. Setelah melewati tanggal tersebut, kirimkan pengingat dan hentikan penjualan tertunda berikutnya sampai pembayaran diselesaikan atau ada persetujuan khusus.

Kelonggaran baru tidak perlu diberikan kepada pelanggan yang belum menyelesaikan kewajiban lama. Hubungan yang sehat tetap membutuhkan batas nilai, waktu, dan tindak lanjut.

Meninjau Sistem Selama Enam Puluh Hari

Selama enam puluh hari, lakukan peninjauan pada akhir setiap minggu dengan pertanyaan yang sama:

- Apakah catatan selesai tepat waktu?

- Apakah kas sesuai?
- Apakah ada pengeluaran tanpa persetujuan?
- Apakah stok melewati batas?
- Apakah piutang ditindaklanjuti sesuai jadwal?

Catat penyimpangan beserta penyebabnya.

Jika pencatatan terlambat karena pemilik terlalu sibuk melayani, ubah waktunya atau bagi tugasnya.

Jika pembayaran sering dilakukan tanpa persetujuan, tetapkan batas nominal yang memerlukan persetujuan langsung. Perbaikan sistem harus menanggapi penyebab, bukan hanya menyalahkan hasil.

Hari ini, tuliskan satu halaman aturan pengendalian usaha yang memuat:

- Jadwal pencatatan harian.
- Pemeriksaan mingguan.
- Peninjauan bulanan.
- Penanggung jawab setiap fungsi.

- Kas minimum.
- Batas stok.
- Waktu penagihan piutang.

Sampaikan aturan tersebut kepada siapa pun yang terlibat dan mulai jalankan pada transaksi berikutnya.

Setelah sistem berjalan konsisten, keputusan untuk menambah produk, alat, tempat, atau beban lain dapat dinilai dari kondisi yang tercatat—bukan dari rasa percaya diri atau saldo sesaat.

9.3 Penilaian Kesiapan Pertumbuhan Sembilan Puluh Hari

Setelah aturan operasional mulai dijalankan, langkah berikutnya bukan langsung menambah produk, alat, tempat, atau tenaga kerja.

Periksa lebih dulu apakah usaha mampu menanggung beban baru tanpa mengganggu kewajiban yang sudah ada. Penjualan yang meningkat belum tentu menunjukkan pertumbuhan yang sehat. Uang dapat semakin sulit

dikendalikan ketika stok bertambah, pelanggan membayar lebih lambat, pekerjaan menumpuk, dan biaya rutin ikut membesar.

Penilaian selama sembilan puluh hari membantu Anda membedakan pertumbuhan yang ditopang permintaan dan proses yang sehat dari pertumbuhan semu yang hanya menaikkan penjualan, persediaan, beban kerja, atau kebutuhan dana.

Periksa enam sisi sekaligus:

- Kestabilan kas.
- Konsistensi margin.
- Ketepatan pencatatan.
- Perputaran stok.
- Kualitas penagihan.
- Kemampuan memenuhi kewajiban tanpa mengandalkan pemasukan yang belum pasti.

Satu sisi yang terlihat baik belum cukup. Omzet yang naik, misalnya, tidak banyak berarti jika sebagian besar penjualan belum dibayar atau margin menyusut karena potongan.

***Key Insight:** Penjualan yang meningkat belum tentu menunjukkan pertumbuhan yang sehat. Uang dapat semakin sulit dikendalikan ketika stok bertambah, pelanggan membayar lebih lambat, pekerjaan menumpuk, dan biaya rutin ikut membesar.*

Menilai kestabilan kas dan margin

Mulailah dengan memeriksa kestabilan kas. Catat saldo awal setiap minggu, kas masuk yang benar-benar diterima, pengeluaran usaha, pengambilan pribadi, dan saldo akhir.

Jangan masukkan piutang sebagai kas masuk sebelum uangnya diterima. Jika saldo awal Rp8.000.000, penerimaan kas Rp20.000.000, dan pembayaran pemasok serta biaya operasional Rp18.500.000, saldo akhir secara sederhana menjadi Rp9.500.000 sebelum pengambilan pribadi atau kewajiban lain.

Namun saldo tersebut belum otomatis menjadi uang bebas digunakan. Anda masih perlu menyisihkan kebutuhan rutin, kewajiban kepada pemasok, biaya tetap, dan kas minimum.

Kestabilan kas terlihat ketika usaha dapat melewati beberapa siklus pembayaran tanpa terus-menerus mengambil uang pribadi, menunda kewajiban, atau berharap pelanggan tertentu segera membayar.

Jika satu minggu tampak aman, tetapi minggu berikutnya kas langsung tertekan karena sewa, upah, pemasok, atau pengiriman, saldo sesaat belum menunjukkan ketahanan yang sebenarnya.

Susun proyeksi kas tiga puluh hari dengan memasukkan pemasukan yang memiliki dasar kuat. Pesanan yang baru berupa janji atau pelanggan yang sering terlambat membayar jangan diperlakukan sebagai uang yang sudah tersedia.

 **Perhatian:** Hanya uang yang sudah diterima yang dapat langsung dipakai untuk keputusan hari ini.

Periksa pula konsistensi margin. Margin adalah bagian penjualan yang tersisa setelah biaya yang berkaitan langsung dengan produk atau jasa diperhitungkan.

Jika sebuah produk dijual Rp50.000 dan biaya langsungnya Rp32.000, margin kotor sebelum biaya tetap adalah Rp18.000. Jika margin turun menjadi Rp11.000 karena potongan, kenaikan bahan, atau ongkos tambahan, kenaikan jumlah transaksi belum tentu memperbaiki kondisi usaha.

Bandungkan harga jual, biaya langsung, potongan, dan jumlah unit terjual selama beberapa minggu. Jangan hanya melihat margin rata-rata seluruh produk karena produk yang

laris dapat menutupi produk yang terlalu tipis.

Misalnya, menu A menghasilkan margin Rp12.000 per unit, sedangkan menu B hanya Rp4.000. Menambah produksi menu B perlu mempertimbangkan kapasitas, waktu kerja, kebutuhan bahan, dan biaya tambahan.

Pertumbuhan yang sehat bukan sekadar menambah transaksi, melainkan memastikan transaksi tersebut meninggalkan sisa yang memadai setelah biaya diperhitungkan.

Memastikan pencatatan dan perputaran stok

Ketepatan pencatatan menjadi syarat berikutnya. Sistem tidak perlu rumit, tetapi setiap transaksi harus dapat ditelusuri.

Cocokkan saldo catatan dengan uang tunai dan saldo rekening yang benar-benar tersedia. Periksa apakah hal-hal berikut sudah dicatat:

- Pengambilan pribadi.
- Pembayaran utang pemasok.
- Penerimaan piutang.
- Potongan.

- Retur.
- Biaya kecil.

Pengeluaran Rp15.000 untuk pengiriman tambahan, Rp25.000 untuk kemasan, atau Rp40.000 untuk pembelian mendadak mungkin tampak kecil jika dilihat satu per satu. Namun, jika muncul hampir setiap hari, pengaruhnya terhadap margin dan kas menjadi nyata.

Catatan yang baik bukan hanya rapi, melainkan mampu menjawab pertanyaan operasional: berapa kas yang tersedia tanpa mengganggu kebutuhan rutin, produk mana yang paling banyak menahan uang, berapa piutang yang melewati waktu pembayaran, dan berapa biaya tambahan ketika pesanan meningkat?

Jika jawabannya belum tersedia dari catatan sendiri, menambah beban usaha masih terlalu dini.

Selanjutnya, periksa perputaran stok dengan membandingkan nilai pembelian dan penjualan dalam periode yang sama. Stok yang terus bertambah sementara penjualan tidak bergerak menunjukkan bahwa kas sedang tertahan.

Bayangkan toko membeli barang senilai Rp6.000.000 karena pemasok menawarkan harga lebih rendah, padahal penjualan rata-rata hanya menghabiskan stok senilai Rp2.000.000 per bulan.

Harga beli yang lebih murah belum tentu menguntungkan jika barang baru berubah menjadi uang setelah waktu yang panjang, rusak, kedaluwarsa, atau kehilangan daya jual.

Tetapkan batas pembelian berdasarkan kecepatan penjualan dan kas yang tersedia, bukan berdasarkan ruang kosong di rak atau tawaran pemasok.

Produk yang bergerak cepat dapat dipertahankan dengan pembelian terukur. Produk yang lambat perlu dikurangi, dijual dengan cara yang tidak menggerus margin secara berlebihan, atau dihentikan jika tidak mendukung tujuan usaha.

Stok yang banyak bukan bukti pertumbuhan apabila uang untuk membelinya mengurangi kemampuan membayar kewajiban.

Menilai kualitas penagihan dan kewajiban

Kualitas penagihan juga perlu dinilai. Piutang yang tercatat belum tentu piutang yang sehat.

Periksa pihak yang berutang, nilai tagihan, tanggal jatuh tempo, riwayat pembayaran, dan tindak lanjut yang sudah dilakukan.

Jika piutang meningkat setiap bulan tetapi penerimaan kas tidak mengikuti, penjualan tertunda sedang membebani usaha. Penjualan kepada pelanggan yang membayar tepat

waktu dapat lebih membantu ketahanan kas daripada penjualan lebih besar kepada pelanggan yang terus menunda.

Gunakan batas yang telah ditetapkan untuk nilai penjualan tertunda, waktu pembayaran, persetujuan sebelum memberi kelonggaran, dan tindakan ketika pembayaran melewati batas.

Dalam proyeksi kas, bedakan uang yang sudah diterima, uang yang sangat mungkin diterima sesuai jadwal, dan uang yang masih perlu ditagih.

Setelah keenam sisi tersebut diperiksa, nilai kemampuan usaha memenuhi kewajiban. Tulis seluruh pembayaran dalam tiga puluh hari, seperti:

- Pemasok.
- Sewa.
- Upah.
- Pengiriman.
- Layanan.
- Kebutuhan produksi.

Bandingkan dengan kas yang tersedia serta pemasukan yang memiliki dasar kuat. Jika kewajiban mencapai Rp12.000.000, kas yang dapat digunakan Rp7.000.000, dan pemasukan yang

benar-benar terjadwal Rp3.000.000, masih ada kekurangan Rp2.000.000.

Dalam kondisi tersebut, menambah alat, tempat, atau stok bukan keputusan yang aman sebelum sumber kekurangan diketahui.

Menguji rencana pertumbuhan secara terbatas

Ekspansi hanya layak dijalankan secara terbatas jika kas minimum terpenuhi, hasil operasi positif secara konsisten, stok dan piutang berada dalam batas, serta proses inti dapat berjalan tanpa pengawasan terus-menerus.

Hasil operasi positif berarti kegiatan usaha menghasilkan sisa setelah biaya operasi yang relevan dibayar. Saldo kas yang bertambah karena menerima pelunasan lama atau menunda pembayaran bukan bukti hasil operasi yang sehat.

Proses inti juga harus cukup jelas agar pesanan, pembelian, pencatatan, pengiriman, dan penutupan kas tetap berjalan ketika Anda tidak memeriksa setiap langkah secara langsung.

Contoh uji coba ekspansi terbatas:

Misalnya, Anda ingin menambah satu jenis produk dengan kebutuhan awal Rp4.000.000. Sebelum membeli, pastikan dana tersebut tidak mengurangi kas minimum, mengganggu

pembayaran rutin, atau menambah stok yang sudah lambat bergerak.

Uji dalam jumlah kecil berdasarkan permintaan yang dapat diperiksa. Tetapkan jumlah terjual, margin setelah biaya, waktu uang kembali, dan batas biaya tambahan sebagai ukuran penilaian.

Jika hasilnya memenuhi batas, lanjutkan secara bertahap. Jika tidak, hentikan pembelian berikutnya tanpa memaksa produk tersebut terlihat berhasil.

Uji rencana pertumbuhan dalam skala kecil dengan batas dana, margin, waktu pengembalian, dan kondisi penghentian yang jelas.

Gunakan tiga pilihan secara tegas:

1. Jalankan secara terbatas.
2. Tunda sambil memperbaiki syarat.
3. Batalkan.

Untuk keputusan terbatas, catat:

- Batas dana.
- Jumlah pembelian.
- Waktu uji.

- Sasaran penjualan.
- Margin minimum.
- Kondisi penghentian.

Tunda ekspansi jika dana yang dibutuhkan mengganggu kebutuhan rutin, proyeksi kas terlalu bergantung pada pemasukan yang belum pasti, pencatatan masih sering selisih, stok lama belum bergerak, piutang melewati batas, atau biaya tetap sudah menekan kas.

Catat syarat yang belum terpenuhi dan tanggal pemeriksaannya. Penundaan bukan berarti usaha gagal; itu berarti Anda memperbaiki fondasi sebelum menambah beban.

Batalkan rencana jika usaha tidak mampu menanggung biaya tambahan, permintaan tidak cukup kuat, atau keputusan tersebut tidak sesuai dengan tujuan dan kemampuan pemilik.

Biaya yang sudah dikeluarkan tidak boleh menjadi alasan untuk menambah kerugian. Catat penyebab pembatalan agar rencana serupa tidak muncul kembali tanpa perubahan mendasar.

 **Tips Praktis:** Gunakan tiga pilihan secara tegas: jalankan secara terbatas, tunda sambil memperbaiki syarat, atau batalkan.

Menjalankan pemeriksaan selama sembilan puluh hari

Jadwalkan pemeriksaan mingguan untuk kas, stok, piutang, dan penyimpangan dari aturan.

Pemeriksaan bulanan digunakan untuk membandingkan omzet, biaya, margin, hasil operasi, dan beban kerja dengan sasaran.

Setelah sembilan puluh hari, bandingkan angka sebelum dan sesudah perbaikan: apakah kas minimum lebih terjaga, pencatatan lebih tepat, stok lebih cepat berputar, piutang lebih tertib, dan proses dapat berjalan dengan pengawasan lebih ringan?

Hari ini, pilih satu rencana pertumbuhan yang paling ingin dijalankan. Tulis kebutuhan dana, kas minimum, pemasukan yang benar-benar dapat diandalkan, batas stok, batas piutang, margin minimum, serta syarat untuk melanjutkan atau menghentikannya.

Jangan mengeluarkan dana sebelum perhitungan menunjukkan bahwa usaha mampu menanggung keputusan tersebut.

Key Takeaways

 **Definisi:** Setelah aturan operasional mulai berjalan, gunakan sembilan puluh hari berikutnya untuk menguji apakah perbaikan tersebut benar-benar menjaga kas. Dalam tiga puluh hari pertama, hentikan kebocoran sebelum mengejar penjualan. Catat seluruh penerimaan dan pengeluaran setiap hari, tetapkan saldo kas minimum yang tidak boleh disentuh, dan pisahkan uang usaha dari uang pribadi. Setiap pembelian harus menjawab kebutuhan yang jelas, bukan sekadar membuat rak tampak penuh.

- Pada enam puluh hari berikutnya, ubah pencatatan menjadi kebiasaan dengan waktu dan penanggung jawab yang tetap.
- Periksa kas, stok, dan piutang setiap minggu.
- Tetapkan batas pembelian berdasarkan kecepatan penjualan.

- Untuk penjualan yang pembayarannya tertunda, tentukan batas nilai, tenggat pembayaran, dan tindak lanjut sebelum transaksi disetujui.

Memasuki sembilan puluh hari, nilai kesiapan tumbuh dari beberapa ukuran sekaligus: kestabilan penjualan, kecukupan margin, kemampuan membayar biaya rutin, kendali atas piutang dan stok, serta dana cadangan internal. Tambahan stok, tempat, alat, atau tenaga kerja tidak boleh menghabiskan saldo minimum atau mengganggu kewajiban yang sudah ada.

Jika syarat tersebut belum terpenuhi, penundaan bukan berarti gagal. Perbaiki satu kebiasaan yang memengaruhi kas setiap minggu dan gunakan catatannya sebagai dasar keputusan. Mulailah hari ini dengan menetapkan saldo minimum serta menulis tiga pengeluaran yang tidak boleh dilakukan tanpa alasan dan ukuran yang jelas.

End of Chapter