

BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Latar belakang perusahaan

PT ABC adalah perusahaan industri penghasil transmisi mobil. Perusahaan berdiri pada tanggal 6 April 2006 sebagai perusahaan *joint venture* perusahaan Jepang (51%) dengan perusahaan Indonesia (49%) dan memulai produksinya pada bulan November tahun yang sama. Pada mulanya perusahaan memulai bisnisnya hanya di industri *assembling* transmisi saja, tapi sejalan dengan perkembangan dan permintaan yang semakin besar, perusahaan mengembangkan bisnisnya juga di industri *machining* transmisi. Di pertengahan tahun 2008, perusahaan tidak hanya menghasilkan transmisi saja, tapi juga *engine part* yaitu *cover timing chain* dan segera menyusul proyek *pan oil* di awal tahun 2009, semuanya adalah bagian dari keseluruhan *sparepart* mobil.

Sebenarnya PT ABC adalah pecahan bisnis dari salah satu Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) mobil di Indonesia, yang merupakan satu-satunya perusahaan yang berhak mengimpor, merakit dan membuat kendaraan bermerek tertentu di Indonesia, dan juga merupakan perusahaan *joint venture* perusahaan Jepang dengan perusahaan Indonesia. Sebelumnya, mereka sendiri yang memproduksi transmisi tersebut untuk kemudian di-*assembling* menjadi mobil.

PT ABC adalah pemasok untuk transmisi khusus manual untuk tipe mobil tertentu yang dihasilkan oleh ATPM. Teknologi dan infrastruktur yang digunakan berasal dari perusahaan induk Jepang dan belum ada di Indonesia, sehingga sebagian besar material transmisi yaitu mesinnya masih berupa *Completely Knock Down (CKD)* yang diimpor dari perusahaan induk, dan hanya sebagian kecil material yang dibeli dari perusahaan-perusahaan lokal berupa *casing* yang masih melalui proses *machining*, seperti: *Housing Extension*, *Housing Clutch* dan *Case Transmission*, *part* kecil seperti: mur, baut dan *direct consumables* seperti: pelumas. Di samping itu *sparepart*, *tools*, *jigs* dan *fixture* yang digunakan untuk mesin-mesin juga sebagian besar sudah dibeli dari pasar lokal, kecuali untuk *sparepart* yang sangat khusus terpaksa masih diimpor dari Jepang.

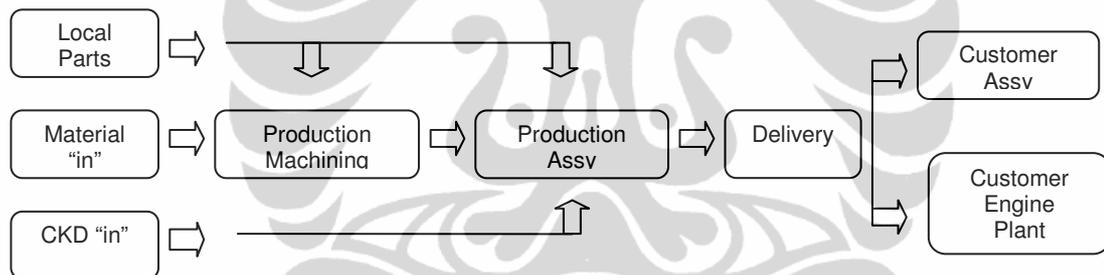
3.2 Proses Produksi Perusahaan

Proses produksi di PT ABC pada garis besarnya terdiri dari dua line untuk setiap jenis produknya yaitu: line *machining* dan line *assembling*, dengan mesin-mesin sebagai berikut:

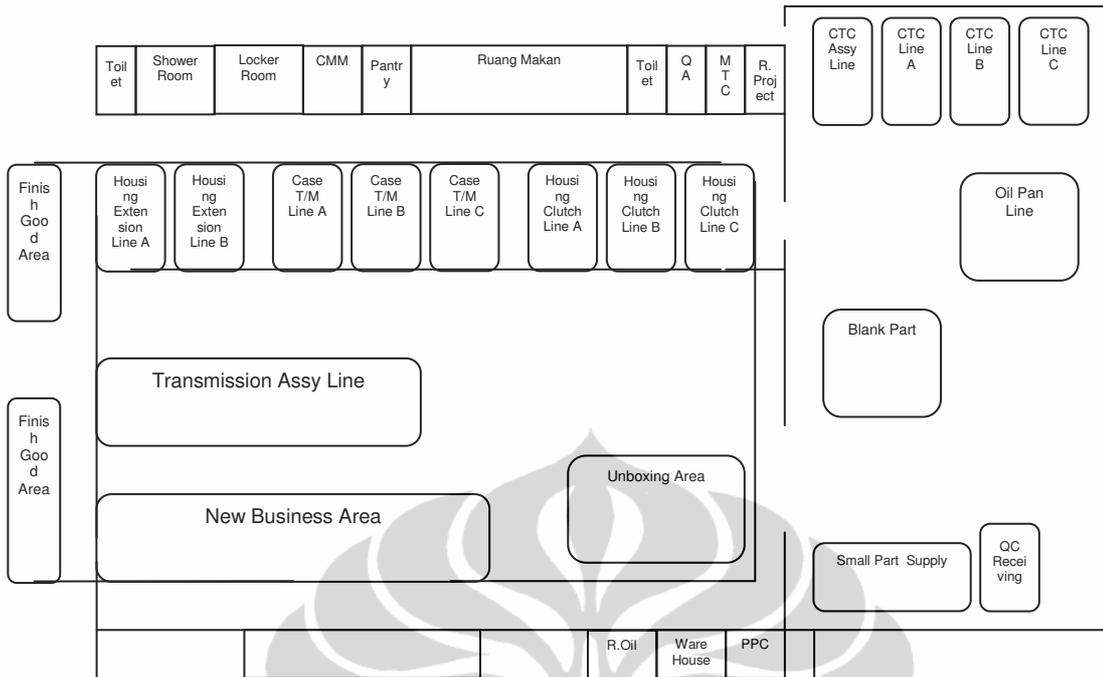
1. Jenis produk Transmisi:
 - a. Housing Extension Machining Line:
 - 8 unit Horizontal Machine Center
 - 2 unit Bushing Press Machine
 - 2 unit Washing Machines
 - 2 unit Leak Tester Machines
 - 2 unit Deflector Press Machines
 - b. Housing Clutch Machining Line:
 - 8 unit Horizontal Machine Center
 - 4 unit Vertical Machine Center
 - 3 unit Washing Machines
 - 3 unit Leak Tester Machines
 - c. Case Transmission Machining Line:
 - 12 unit Horizontal Machine Center
 - 3 unit Washing Machines
 - 3 unit Leak Tester Machines
 - d. Transmission Assembling Line:
 - 1 unit Press Bearing Input Shaft Machines
 - 1 unit Threebond Machine
 - 1 unit Press Oil Seal Housing Extension Machine
 - 4 unit Test Bench Machines
 - 12 unit Pokayoke Torque Check
2. Jenis produk Engine Part:
 - a. Cover Timing Chain Machining Line :
 - 3 unit Horizontal Machines Center
 - 3 unit Vertical Machines Center
 - 3 unit Washing Machines

- 3 unit Leak Tester Machines
- b. Cover Timing Chain Assembling Line:
 - 2 unit Leak Tester Machines
 - 1 unit Press Pin Machine
 - 1 unit Threebond Machine
 - 2 unit Pokayoke Torque Check
- 3. Quality Center:
 - 1 unit Coordinate Measuring Machine
 - 1 unit Surfcom
 - 427 Measuring Equipment
 - 1 unit Master Tool

Alur produksi dan layout pabrik digambarkan pada Gambar 3.1 dan Gambar 3.2



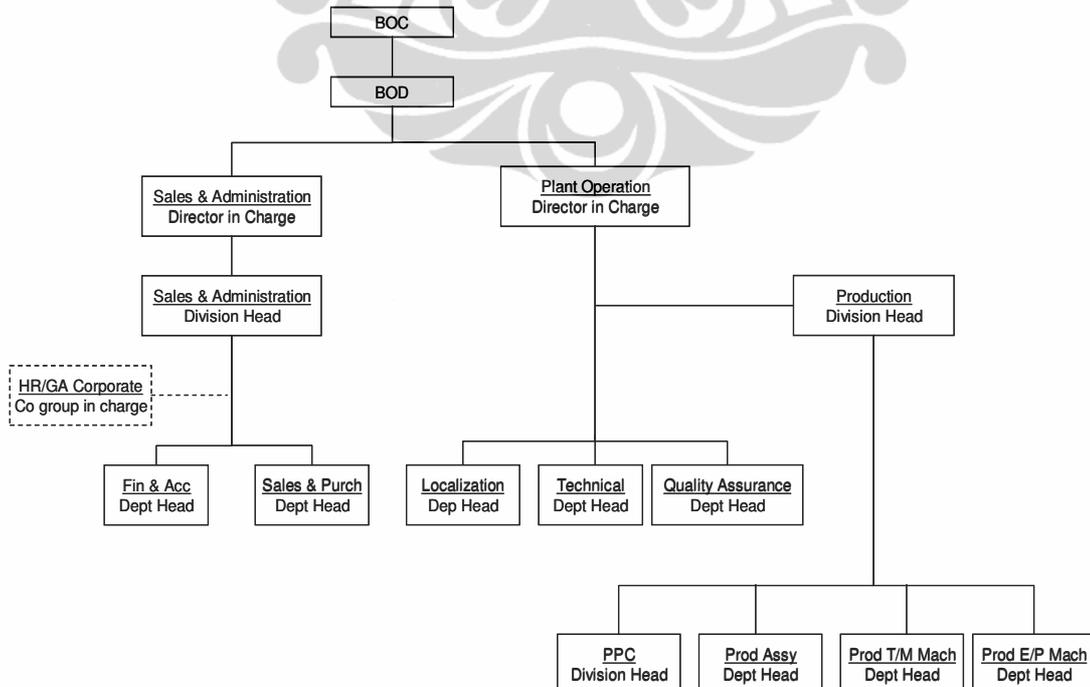
Gambar 3.1 Alur produksi di PT ABC



Gambar 3.2 Layout pabrik PT ABC

3.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Departemen *Finance & Accounting* yang bertanggung jawab dalam seluruh operasional keuangan dan akuntansi perusahaan, demikian juga dalam mengendalikan transaksi hedging perusahaan.



Gambar 3.3 Struktur Organisasi PT ABC

3.4 Kegiatan Operasional Perusahaan

PT ABC yang adalah joint venture antara perusahaan Jepang dengan perusahaan Indonesia melakukan usahanya hanya di Indonesia. Perusahaan menjual produknya hanya di dalam negeri, tidak melakukan ekspor. Sedangkan untuk pembelian bahan bakunya sebagian besar dilakukan dengan mengimpor dari perusahaan induk di Jepang.

3.4.1 Penerimaan Kas/Bank

Perusahaan menjual produknya hanya di Indonesia dengan nilai tagihan dalam mata uang Rupiah. Rata-rata periode penagihan adalah maksimal 30 hari. ATPM sebagai satu-satunya pelanggan dan PT ABC sebagai satu-satunya pemasok untuk transmisi manual merek tertentu seperti yang sudah disebutkan di atas memiliki hubungan timbal balik yang saling membutuhkan. Walaupun saling membutuhkan, tetapi PT ABC tetap diperlakukan sama seperti supplier lain, yaitu dengan *scheme* harga yang memakai kurs tertentu yang sudah disetujui bersama dalam *Sales and Purchasing Agreement (SPA)*, jika ada unsur impor di dalam produk yang dipasok ke ATPM. Kurs tersebut dipakai selama tiga bulan *Purchase Order (PO)* dan memakai kurs harian rata-rata bulanan dari Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ. *Lead time* yang dibutuhkan PT ABC dari PO sampai ke pengiriman barang ke ATPM adalah 30 hari (satu bulan). Jadi dalam mengelola budgetnya, PT ABC menggunakan kurs PO yang diterima dari ATPM sebagai kurs *Account Receivable* di bulan berikutnya untuk budget *Income Statement* dan sebagai kurs Penerimaan Uang di bulan berikutnya lagi untuk budget *Cash Flow*-nya. *Historical rate* yang dipakai oleh ATPM untuk suppliernya termasuk PT ABC yang mengimpor bahan baku dalam mata uang Jepang Yen (JPY) diberikan dalam Tabel 3.1 *Historical Rate* PT ABC 2006-2008.

Tabel 3.1 Historical Rate PT ABC

| | NOV 06 | DES 06 | JAN 07 | FEB 07 | MAR 07 | APR 07 | MEI 07 | JUN 07 | JUL 07 | AUG 07 | SEP 07 | OKT 07 | NOV 07 | DEC 07 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| RATE FOR : Average actual 3 mo's rate for selling price calculation | 76.83 | 76.83 | 76.83 | 76.57 | 76.57 | 76.57 | 73.56 | 73.56 | 73.56 | 79.79 | 79.79 | 79.79 | 84.44 | 84.44 |
| Selling price rate (PO) (for next month delivery) | 79.88 | 77.78 | 77.78 | 77.78 | 76.83 | 76.83 | 76.83 | 76.57 | 76.57 | 76.57 | 73.56 | 73.56 | 73.56 | 79.79 |
| Sales / Account Receivable Rate | | 79.88 | 77.78 | 77.78 | 77.78 | 76.83 | 76.83 | 76.83 | 76.57 | 76.57 | 76.57 | 73.56 | 73.56 | 73.56 |
| AOP closing rate for CKD usage rate based on actual rate on the last day of the month | 78.86 | 75.80 | 77.33 | 74.72 | 77.57 | 75.99 | 72.65 | 73.47 | 77.23 | 81.07 | 79.35 | 79.32 | 85.16 | 83.07 |
| KURS AKTUAL RATA-RATA HARIAN BOTM (MARKET RATE) | 77.72 | 77.48 | 75.28 | 75.16 | 78.05 | 76.48 | 73.22 | 73.08 | 74.38 | 79.85 | 80.83 | 78.70 | 83.21 | 83.05 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| RATE FOR : Average actual 3 mo's rate for selling price calculation | | JAN 08 | FEB 08 | MAR 08 | APR 08 | MEI 08 | JUN 08 | JUL 08 | AUG 08 | SEP 08 | OKT 08 | NOV 08 | DES 08 | JAN 09 |
| | | 84.44 | 88.67 | 88.67 | 88.67 | 87.21 | 87.21 | 87.21 | 90.34 | 90.34 | 90.34 | 123.07 | 123.07 | 123.07 |
| Selling price rate (PO) (for next month delivery) | | 79.79 | 79.79 | 84.44 | 84.44 | 84.44 | 88.67 | 88.67 | 88.67 | 87.21 | 87.21 | 87.21 | 90.34 | 90.34 |
| Sales / Account Receivable Rate | | 79.79 | 79.79 | 79.79 | 84.44 | 84.44 | 84.44 | 88.67 | 88.67 | 88.67 | 87.21 | 87.21 | 87.21 | 90.34 |
| AOP closing rate for CKD usage rate based on actual rate on the last day of the month | | 87.32 | 86.43 | 92.27 | 88.65 | 88.27 | 86.72 | 84.45 | 83.90 | 88.53 | 111.94 | 127.43 | 121.23 | 126.76 |
| KURS AKTUAL RATA-RATA HARIAN BOTM (MARKET RATE) | | JAN 08 | FEB 08 | MAR 08 | APR 08 | MEI 08 | JUN 08 | JUL 08 | AUG 08 | SEP 08 | OKT 08 | NOV 08 | DES 08 | JAN 09 |
| | | 87.05 | 85.47 | 90.82 | 89.71 | 88.92 | 86.88 | 85.82 | 83.69 | 87.29 | 100.06 | 119.42 | 123.04 | 126.76 |

Sejak berproduksi bulan November 2006, penjualan perusahaan terus mengalami peningkatan yang cukup berarti sampai mengalami puncaknya di bulan Oktober 2008. Tetapi mulai bulan November 2008, mulai mengalami penurunan yang cukup drastis akibat imbas krisis ekonomi global. Jumlah penjualan dalam unit dan rupiah PT ABC periode November 2006 sampai dengan Desember 2008 diberikan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Unit dan Jumlah Penjualan PT ABC 2006 - 2008

| Bulan | Unit Penjualan | | Jumlah Penjualan (Jutaan Rupiah) | |
|--------------|----------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| | Transmisi | Engine Part (Cover Timing Chain) | Transmisi | Engine Part (Cover Timing Chain) |
| Nov-06 | 9,868 | | 23,233 | |
| Dec-06 | 11,160 | | 28,991 | |
| Jan-07 | 11,735 | | 31,091 | |
| Feb-07 | 8,920 | | 24,121 | |
| Mar-07 | 9,680 | | 30,851 | |
| Apr-07 | 12,228 | | 31,202 | |
| May-07 | 12,466 | | 33,058 | |
| Jun-07 | 11,673 | | 30,934 | |
| Jul-07 | 12,630 | | 35,238 | |
| Aug-07 | 11,807 | | 33,157 | |
| Sep-07 | 12,030 | | 33,754 | |
| Oct-07 | 9,220 | | 25,284 | |
| Nov-07 | 15,388 | | 42,798 | |
| Dec-07 | 12,330 | | 34,209 | |
| Jan-08 | 13,630 | | 39,470 | |
| Feb-08 | 13,410 | | 38,799 | |
| Mar-08 | 12,820 | | 37,317 | |
| Apr-08 | 16,168 | | 49,291 | |
| May-08 | 15,071 | | 46,631 | |
| Jun-08 | 17,050 | | 52,682 | |
| Jul-08 | 18,590 | 2,570 | 58,406 | 501 |
| Aug-08 | 17,966 | 7,738 | 58,503 | 1,400 |
| Sep-08 | 18,170 | 6,460 | 58,017 | 1,260 |
| Oct-08 | 20,250 | 8,450 | 65,721 | 1,648 |
| Nov-08 | 16,554 | 8,390 | 52,986 | 1,603 |
| Dec-08 | 15,494 | 14,090 | 49,023 | 2,584 |
| Total | 356,308 | 47,698 | 1,044,767 | 8,996 |

3.4.2 Pengeluaran Kas/Bank

Pengeluaran kas/bank di PT ABC didominasi oleh pembelian mata uang JPY untuk membayar impor CKD dari perusahaan induk di Jepang. Persentase pemakaian CKD rata-rata per bulan adalah 85% dalam kondisi dimana kurs tidak berfluktuasi secara tajam. Jika kurs berfluktuasi tajam mengarah ke atas, dengan sendirinya persentase pemakaian CKD akan meningkat karena kurs jual yang sudah ditentukan memakai kurs tiga bulan sebelumnya, tapi pemakaian CKD dihitung dengan *weighted average closing rate* bulan bersangkutan yang berkaitan dengan penghitungan *inventory*.

Term of Payment (TOP) PT ABC kepada perusahaan induk di Jepang adalah 90 hari. Dengan kondisi kurs tidak berfluktuasi secara tajam, tenggang waktu tersebut dapat digunakan untuk memaksimalkan penggunaan kas/bank, tetapi dengan kurs yang berfluktuasi tajam mengarah ke atas seperti sekarang ini, *exposure* yang dialami oleh PT ABC semakin besar. Jumlah pembayaran yang harus dilakukan oleh PT ABC dari bulan Februari 2007 (untuk membayar delivery mulai bulan November 2006 - TOP 90 hari) sampai dengan Desember 2008 diberikan dalam Tabel 3.3.

Tabel 3.3
Jumlah Pembayaran Impor PT ABC 2007-2008

| Bulan | Jumlah Pembayaran Impor | |
|----------------|-------------------------|----------------------|
| Februari 2007 | JPY | 356,239,741 |
| Maret 2007 | JPY | 290,156,164 |
| April 2007 | JPY | 335,497,701 |
| Mei 2007 | JPY | 303,034,771 |
| Juni 2007 | JPY | 231,906,704 |
| Juli 2007 | JPY | 308,504,363 |
| Agustus 2007 | JPY | 374,020,511 |
| September 2007 | JPY | 439,151,516 |
| Oktober 2007 | JPY | 367,517,765 |
| November 2007 | JPY | 286,774,116 |
| Desember 2007 | JPY | 208,093,173 |
| Januari 2008 | JPY | 404,814,078 |
| Februari 2008 | JPY | 360,542,392 |
| Maret 2008 | JPY | 451,320,794 |
| April 2008 | JPY | 282,369,918 |
| Mei 2008 | JPY | 176,436,672 |
| Juni 2008 | JPY | 418,450,239 |
| Juli 2008 | JPY | 393,252,482 |
| Agustus 2008 | JPY | 304,713,887 |
| September 2008 | JPY | 431,995,256 |
| Oktober 2008 | JPY | 493,714,126 |
| November 2008 | JPY | 563,501,856 |
| Desember 2008 | JPY | 316,215,604 |
| Total | JPY | 8,098,223,829 |

3.4.3 Kondisi Keuangan Perusahaan

Kondisi keuangan PT ABC pada bulan tutup buku Desember 2008 mengalami kerugian yang cukup parah akibat fluktuasi kurs IDR/JPY yang cukup tajam mulai bulan September 2008 yang ditutup pada level 88.53 melonjak ke level 111.94 pada akhir bulan Oktober 2008, lalu semakin menanjak lagi di akhir bulan November 2008 yaitu 127.43 dan sedikit menurun di bulan Desember 2008 yang ditutup pada kurs 121.23. Penghitungan *inventory* yang memakai metode *weighted average* dengan kurs akhir bulan mengakibatkan pemakaian material meningkat dan jika dibandingkan dengan kurs penjualan yang masih berada pada level 87.21. Akibatnya gross margin pun mengalami minus yang tidak semestinya dialami oleh suatu perusahaan.

Dalam kondisi abnormal yang tidak terduga sama sekali ini, penulis berharap dapat memberikan saran-saran yang baik terutama kebijakan *hedging* yang selama ini belum diberlakukan secara ketat oleh perusahaan terutama karena perusahaan masih *wait and see* dalam kondisi dimana fluktuasi kurs sangat tajam seperti sekarang ini. Juga strategi-strategi lain selain *hedging* di bidang marketing dan produksi yang dapat diambil oleh perusahaan untuk mengamankan arus kas di masa mendatang.