

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.

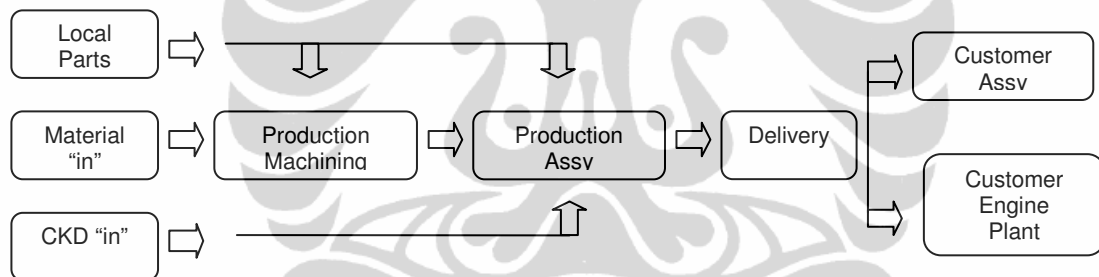
3.2 Proses Produksi Perusahaan

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:

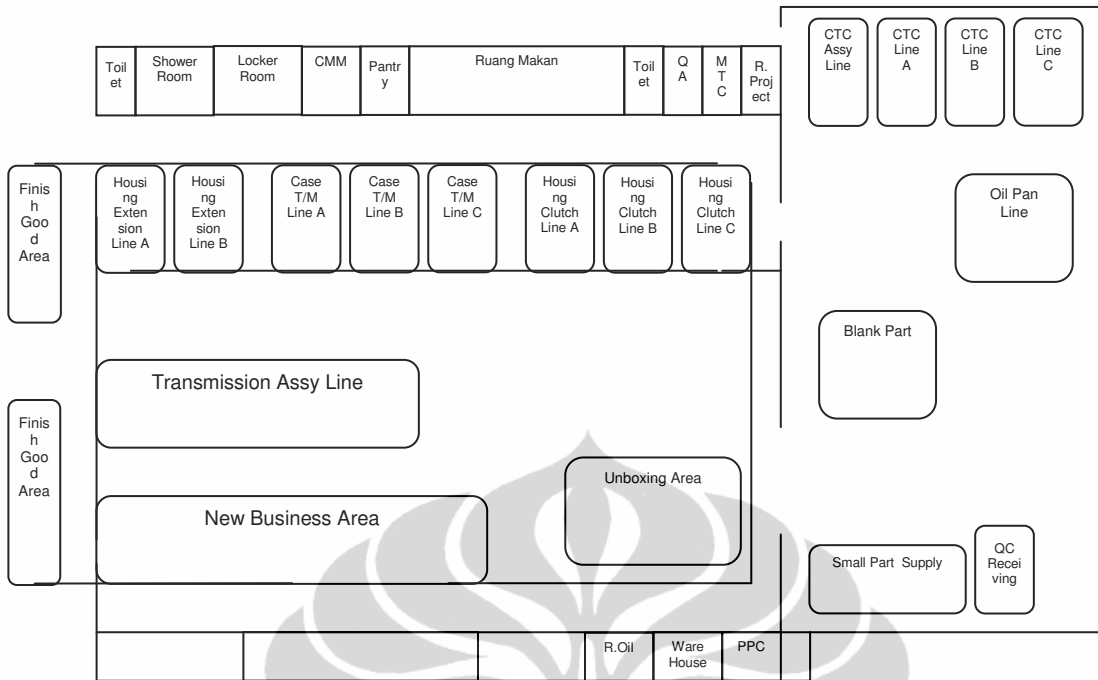
1. Jenis produk Transmisi:
 - a. Housing Extension Machining Line:
 - 8 unit Horizontal Machine Center
 - 2 unit Bushing Press Machine
 - 2 unit Washing Machines
 - 2 unit Leak Tester Machines
 - 2 unit Deflector Press Machines
 - b. Housing Clutch Machining Line:
 - 8 unit Horizontal Machine Center
 - 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



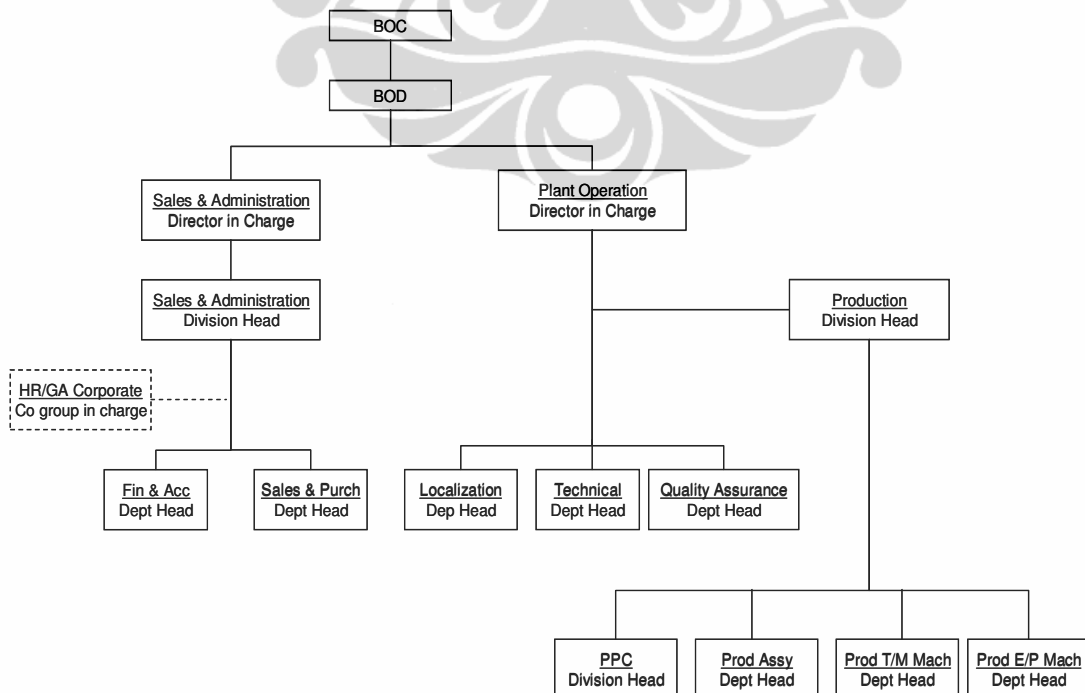
Gambar 3.1 Alur produksi di PT ABC



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

RATE FOR :	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
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 :		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
Average actual 3 mo's rate for selling price calculation		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)		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.