

Bab I.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tidaklah mudah untuk melihat suatu peluang, apalagi untuk melihat peluang perbaikan cara produksi dari suatu pabrik perakitan alat besar Caterpillar yang ada di Indonesia ini. Hal yang demikian ini bisa dimaklumi, karena sebagian manajemen produksinya telah memakai manajemen produksi perusahaan induknya yang berada di Amerika, maupun yang ada di negara lain, seperti Jepang, Australia, Belgia, Perancis. Namun demikian, menurut Souza (1993 : 7) semaju apapun manajemen produksi suatu perusahaan, masih dipastikan adanya peluang untuk perbaikannya. Semakin maju manajemen produksi suatu perusahaan, tentunya akan semakin sulit untuk melihat peluang perbaikannya. Jadi besar kecilnya peluang perbaikan yang didapatkan, sangat ditentukan oleh keadaan kemajuan manajemen produksi, serta kejelian dari yang melihatnya itu sendiri. Dengan memperhatikan secara seksama proses produksi yang dijalankan oleh PT Natra Raya, dan dibandingkan dengan buku rujukan yang ada, maka diharapkan akan bisa ditemukan peluang perbaikan cara perakitannya. Mencari peluang perbaikan dalam proses produksi ini memang harus dilakukan dalam rangka menurunkan biaya produksi. Penurunan biaya produksi ini harus diusahakan terus menerus sehingga bisa diperoleh keuntungan yang lebih meningkat. Tujuan akhirnya yaitu bisa bersaing di pasaran bebas untuk barang produksi yang dihasilkan, karena semakin hari persaingan dagang akan semakin ketat, maka bagi yang tidak efisien menjalankan operasinya, maka tidak akan mampu bersaing di era pasar bebas nanti.

Di dalam menjalankan operasinya, PT Natra Raya memiliki cara pengukuran kinerja keuangan tidak jauh berbeda dengan perusahaan lain pada

umumnya. Salah satu indikator kinerja keuangan yang dipergunakan di PT Natra Raya yaitu angka *Return on Asset (ROA)* yang dapat dicapai di setiap akhir tahun. PT Natra Raya sendiri dalam menghitung *ROA* tidak menyertakan *Cash* atau uang segar yang dimilikinya, yang diikuti sertakan hanyalah *Fix Asset*, *Account Receivable* dan *Inventory*. *Fix asset* yaitu modal tetap yang berupa tanah, bangunan, mesin-mesin serta peralatan yang dipakai untuk memproduksi. *Account Receivable* yaitu tagihan yang ada di pelanggan yang belum diterima uangnya. *Inventory* adalah simpanan bahan yang dibutuhkan untuk produksi. *Inventory* ini jumlahnya akan selalu berubah setiap saat, jumlah ini bisa berubah karena adanya perubahan wujud dari *inventory*, yaitu mulai dari bahan baku yang dipakai di dalam proses produksi sampai terbentuknya barang jadi yang siap untuk dijual. Karena adanya perubahan jumlah nilai *inventory* ini, maka akan dipakai aturan-aturan tersendiri di dalam menghitung jumlah *inventory* yang dipakai dalam penghitungan *ROA*. Nilai *inventory* yang digunakan yaitu nilai *inventory* rata-rata dengan cara menjumlahkan nilai *inventory* di setiap akhir bulan selama 1 tahun kemudian dibagi dengan angka 12 dari jumlah bulan dalam 1 tahun.

Penghitungan angka *ROA* sendiri sebenarnya tidaklah rumit, karena hanyalah merupakan pembagian antara *return* (keuntungan) yang didapat, dibagi dengan *Asset* (kekayaan) yang dimiliki dalam kurun waktu yang ditentukan. Biasanya waktu yang dipakai untuk menghitung *ROA* ini adalah satu tahun. Jika digali lebih dalam lagi, dari dua faktor *ROA* tersebut maka masih bisa dijabarkan menjadi beberapa faktor lagi. Misalnya saja keuntungan, yaitu merupakan selisih harga jual dengan biaya produksi, jadi dengan demikian keuntungan sendiri memiliki dua faktor. Jika diperdalam lagi, biaya produksi merupakan gabungan antara harga bahan baku pokok, bahan baku tambahan, nilai depresiasi peralatan yang dipakai produksi, biaya perawatan peralatan dan tentunya ditambah lagi dengan ongkos kerja karyawan. Faktor *ROA* berikutnya yaitu berupa *asset*, dimana *asset* ini yang dihitung yaitu *fix asset* dan *current asset* yang didalamnya ada *inventory*. *Fix asset* akan lebih mudah dihitung dibanding dengan *inventory*, karena *inventory* bisa berupa bahan baku, bahan setengah jadi di dalam proses produksi

maupun barang jadi yang siap untuk dijual ke pelanggan, yang sewaktu-waktu akan berubah jumlahnya.

Dari berbagai faktor yang bisa mempengaruhi angka *ROA* tersebut, maka di PT Natra Raya yang perlu mendapatkan perhatian secara khusus yaitu pengendalian jumlah *inventory* yang dipakai. Karena *inventory* ini bisa berupa bahan baku, bahan setengah jadi di dalam proses produksi, maupun barang jadi, maka titik perhatian untuk pengendalian jumlah *inventory* diarahkan ke *inventory* bahan setengah jadi di dalam proses produksi atau bisa disebut dengan *Work In Process Inventory (WIP)*. Pengendalian *inventory* dilakukan di proses produksi, karena pengendalian bahan baku yang akan dipakai produksi dan pengendalian barang jadi yang siap dijual ke pelanggan, adalah relatif lebih mudah dibandingkan dengan pengendalian *inventory* yang ada di proses produksi. Barang untuk kebutuhan produksi dikatakan sebagai *inventory* jika barang tersebut masih berada di lingkungan perusahaan, yaitu bisa di gudang penyimpanan, di daerah produksi maupun yang sudah menempel jadi satu menjadi barang yang siap dijual ke pelanggan.

PT Natra Raya adalah perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) yang sahamnya 20% dimiliki oleh PT Trakindo Utama (Indonesia) dan sisanya yang 80% dimiliki oleh Caterpillar Inc. (Amerika). PT Natra Raya berlokasi di Jl. Raya Narogong km 19 Cileungsi Bogor, yaitu di tepi jalan yang menghubungkan Bekasi dan Bogor lewat Cibinong. Perusahaan ini didirikan tanggal 07 Desember 1982 dan mulai memasarkan produksinya di tahun 1983. Sampai tahun 2002 ini produksi tertingginya terjadi di tahun 1995 yaitu melebihi angka 1.000 unit alat besar.

Produk yang dihasilkan yaitu alat besar merek Caterpillar dengan dipilih model yang sesuai dengan kebutuhan pasar Indonesia. Saat sekarang ini ada 3 model yang diproduksi seperti terlihat pada gambar di lampiran 1, model ini yaitu

- *Hydraulic Excavator* (HEX) seri 320C
- *Track Type Tractor* (TTT) seri D7G
- *Motor Grader* (MTG) seri 120H.

Dari tiga model yang ada, masing-masing memiliki kondisi pengadaan material untuk kebutuhan produksi yang berbeda-beda. *Track Type Tractor* seri D7G hanya diproduksi di Indonesia. Di negara lain sudah memproduksi seri yang lebih baru dari seri G yaitu seri H, bahkan ada yang lebih baru lagi yaitu seri R. Seri H untuk ukuran yang lebih kecil yaitu seri D6H pernah diproduksi di Indonesia. Seri D6H ini kurang begitu disenangi oleh pemakai karena penggunaan alat kontrol elektronik. Karena menggunakan alat kontrol yang jauh lebih canggih maka membuat operator maupun mekanik lapangan merasa kesulitan untuk menjalankannya dan merawatnya. Ini sebenarnya hanya masalah kesiapan operator maupun mekanik di dalam menggunakan peralatan kontrol modern. *Track Type Tractor* D7G diproduksi di Indonesia dengan jumlah yang kecil, maka pengadaan material menjadi kurang efisien terutama untuk komponen besar yang masih berasal dari luar negeri. *Motor Grader* seri 120H sudah banyak komponen yang dibuat di dalam negeri. Karena kebutuhan pasar dari *Motor Grader* seri 120H ini juga tidak banyak maka produksi ini juga kurang menguntungkan. Untuk *Hydraulic Excavator* seri 320C, karena jumlah produksinya cukup banyak, maka sebagian besar komponennya sudah dibuat di dalam negeri, baik yang berasal dari pemasok dalam negeri maupun yang dibuat di PT Natra Raya sendiri.

Dilihat dari jumlah produksi di Tabel 1-1 maka yang terbanyak adalah 320C disusul 120H dan kemudian D7G. Dilihat dari keuntungan yang diperoleh selama 1 tahun maka urutannya adalah 320C disusul D7G dan kemudian 120H. Sedangkan dari urutan perolehan perbandingan margin yang diperoleh dengan harga jual setiap unitnya yaitu yang pertama adalah 320C disusul 120H dan kemudian D7G.

Tabel : 1-1 Jumlah produksi, biaya produksi dan keuntungan

No	Uraian	320C	120H	D7G
1.	Rencana th.2002 (unit)	116	32	29
2.	Harga jual (US\$)	95.010	98.430	144.320
3.	Biaya Produksi (US\$)	75.280	86.890	128.670
4.	Margin (2-3) - US\$	19.730	11.540	15.650
5.	Ratio (4/2) - %	20,8	11,7	10,8
6.	Keuntungan (1x4) (US\$)	2.288.680	369.280	453.850

Selama menjalankan operasinya sampai dengan tahun 1996, boleh dikatakan PT Natra Raya selalu bisa mencapai target penjualannya maupun target keuntungannya. Namun demikian dengan adanya krisis di tahun 1997 maka ada tuntutan yang harus dihadapi PT Natra Raya yaitu harus bisa beroperasi lebih efisien lagi. Apalagi saat perdagangan bebas nanti, saat pajak import yang dikenakan terhadap produk jadi alat berat ini akan dihilangkan, maka persaingan dengan sesama merek Caterpillar yang berasal dari luar negeri semakin ketat. Jadi dimasa krisis ini haruslah membuat persiapan untuk menghadapi masa mendatang agar supaya kinerja PT Natra Raya bisa lebih baik, yang akan tercermin di dalam perolehan *ROA* di akhir setiap tahunnya. Ringkasan hasil penjualan dapat dilihat seperti pada lampiran 2, 3, 4 dan 5 yang merupakan gambaran lengkap apa yang telah dihasilkan oleh PT Natra Raya untuk 3 model ini dan rencana kedepannya.

Dengan landasan keadaan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dipilih *Hydraulic Excavator* seri 320C sebagai bahan kajian dari tesis ini. Model ini dipilih karena untuk masa kedepan, memiliki jumlah produksi, *ratio margin* dan keuntungan yang besar jika dibandingkan dengan model yang lainnya. Dengan demikian diharapkan model ini masih bisa dipertahankan di era pasar bebas nantinya.

Adapun permasalahan yang dihadapi yaitu :

1. Adakah peluang perbaikan cara perakitan model 320C di PT Natra Raya.
2. Bagaimana mengukur kinerja keuangan yang dilakukan di PT Natra Raya.
3. Apakah perbaikan cara perakitan ini akan mempengaruhi kinerja keuangan PT Natra Raya.

Tujuan

Dengan tiga permasalahan yang ada, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui:

1. Peluang perbaikan cara perakitan model 320C di PT Natra Raya, dan cara perbaikannya sehingga akan diperoleh cara berproduksi yang lebih efisien.
2. Pengukuran kinerja keuangan dari PT Natra Raya, sehingga kemungkinan bisa dipakai sebagai rujukan bagi yang memerlukan.
3. Hubungan antara perbaikan cara perakitan model 320C dengan peningkatan kinerja keuangan yang berupa ROA di PT Natra Raya.

--o0o --