

PENGARUH MERGER TERHADAP MODAL KERJA

STUDI KASUS PADA PT ASTRA DAIHATSU MOTOR, JAKARTA

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh :

Jovita Siman

NIM : 942114090

NIRM : 940051121303120088

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

1998

SKRIPSI

PENGARUH MERGER TERHADAP MODAL KERJA STUDI KASUS PADA PT ASTRA DAIHATSU MOTOR, JAKARTA

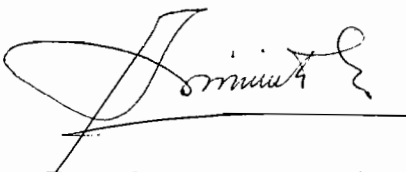
Oleh :

Jovita Siman

NIM : 942114090
NIRM : 940051121303120088

Telah disetujui oleh :

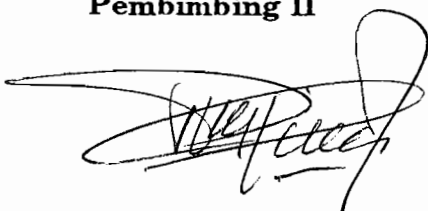
Pembimbing I



Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc.

Tanggal 16 Februari 1998

Pembimbing II



Drs. Th. Gieles, SJ

Tanggal 16 Maret 1998

SKRIPSI
PENGARUH MERGER TERHADAP MODAL KERJA
STUDI KASUS PADA PT ASTRA DAIHATSU MOTOR, JAKARTA

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

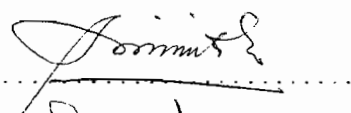
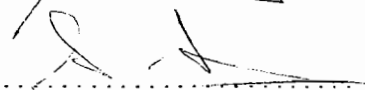
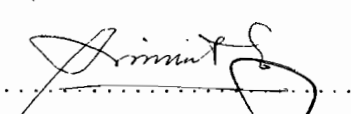


Jovita Siman

NIM : 942114090

NIRM : 940051121303120088

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 3 April 1998
Dan dinyatakan memenuhi syarat

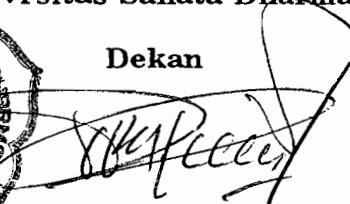
SUSUNAN PANITIA PENGUJI

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, A. Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, MBA	
Anggota	Dra. Fr. Ninik Yudianti, A. Acc.	
Anggota	Drs. Th. Gieles, SJ	
Anggota	Drs. H. Herry Maridjo, M. Si.	

Yogyakarta, 20 April 1998
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma



Dekan


(Drs. Th. Gieles, SJ)

If I hear it, I will forget it

If I see it, I will remember it

If I do it, I will understand it

(Chinese Proverb)

Kupersembahkan kepada :

Orang tuaku tercinta

Aloysius dan Cecilia

Kakak-kakakku tersayang

Waskalis dan Vitalis

Adikku tersayang

Stephanus Kris

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 15 April 1998

Penulis

Jovita Siman

ABSTRAK

Pengaruh Merger Terhadap Modal Kerja Studi Kasus Pada PT Astra Daihatsu Motor Jakarta

**Jovita Siman
Universitas Sanata Dharma Yogyakarta**

Tujuan penelitian ini adalah : (1) untuk mengetahui perkembangan modal kerja sebelum dan sesudah merger, (2) untuk mengetahui perputaran unsur-unsur modal kerja sebelum dan sesudah merger, (3) untuk mengetahui sumber dan penggunaan dana sebelum dan sesudah merger, (4) untuk mengetahui pengaruh merger terhadap modal kerja pada PT Astra Daihatsu Motor, Jakarta.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Data dikumpulkan dengan teknik (1) observasi, (2) dokumentasi, dan (3) wawancara. Adapun urutan analisis dan pembahasannya adalah sebagai berikut : (1) menganalisis perkembangan modal kerja perusahaan sebelum dan sesudah merger, (2) menghitung perputaran unsur-unsur modal kerja, yaitu kas, piutang dan persediaan perusahaan sebelum dan sesudah merger, (3) menganalisis sumber dan penggunaan dana perusahaan sebelum dan sesudah merger, (4) menganalisis pengaruh merger terhadap modal kerja. Dari perhitungan itu dapat diketahui pengaruh merger terhadap modal kerja.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan : (1) modal kerja perusahaan mengalami penurunan sesudah merger. Hal ini disebabkan oleh peningkatan aktiva lancar yang diikuti pula dengan peningkatan passiva lancar yang mempunyai perbandingan yang hampir sama, (2) perputaran unsur-unsur modal kerja : kas menunjukkan peningkatan, piutang mengalami penurunan dan persediaan menunjukkan hasil yang meningkat sesudah merger. Ini berarti penggunaan kas perusahaan sesudah merger mempunyai dampak yang cukup baik bagi perusahaan, sedangkan perputaran piutang yang mengalami penurunan disebabkan oleh karena perusahaan lebih banyak menjual produk secara kredit, dan peningkatan pada perputaran persediaan merupakan akibat dari usaha promosi yang gencar oleh perusahaan dalam meningkatkan penjualan, (3) penggunaan dana meningkat dari pada perolehan sumber dana pada perusahaan sesudah merger. Ini berarti perusahaan lebih efektif dalam mengelola dana, (4) adanya pengaruh yang positif dari merger terhadap modal kerja perusahaan. Dengan adanya merger, penjualan meningkat sebagai akibat dari adanya pengembangan usaha perusahaan dalam meningkatkan hasil produk usahanya.

ABSTRACT

The Influence of Merger toward Working Capital Case Study at PT Astra Daihatsu Motor Jakarta

**Jovita Siman
Sanata Dharma University Yogyakarta**

The aims of this research are: (1) to find out the development of working capital at PT Astra Daihatsu Motor, Jakarta before and after merger, (2) to find out working capital turn over before and after merger, (3) to find out the source and use of funds before and after merger, (4) to assess the influence of the merger on working capital.

This research is a case study. The techniques used in collecting data are : (1) observation, (2) documentation, and (3) interview. The steps in analyzing and discussing are : (1) analyzing the company's working capital before and after merger, (2) calculating the company's working capital turn over, including cash, receivables, and inventory before and after merger, and (3) analyzing the company's the source and use of funds before and after merger, and (4) analyzing the influence of the merger on working capital. From those steps, the influence of the merger can be assessed.

The results show that : (1) the company's working capital actually decreased since the merger. This was because of the increase of current assets was followed by an increase of current liabilities of about the same proportion. (2) Cash turn over and inventory turn over increased after the merger, but receivables turn over decreased. This means that since the merger the company used its funds effectively, selling more on credit. Inventory turn over increased because since the merger the company did some good promotion in order to improve its sales, (3) the amount of funds used by the company increased, (4) it was a good choice for the company to merge, because the company's market share and sales increased since the merger.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat mengakhiri penyusunan skripsi ini dengan judul : **“PENGARUH MERGER TERHADAP MODAL KERJA PT ASTRA DAIHATSU MOTOR, JAKARTA”**.

Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana bagi setiap mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis dengan segala ketulusan dan kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Ibu Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc. selaku Dosen Pembimbing I yang dengan tekun dan sabar membimbing penulis hingga selesainya skripsi ini.
2. Romo Drs. Th. Gieles, SJ selaku Dosen Pembimbing II yang dengan sabar dan teliti memberikan perbaikan-perbaikan hingga selesainya skripsi ini.
3. Bapak Drs. Th. Sutadi, MBA yang telah bersedia menyediakan waktunya untuk memberikan petunjuk dan pengarahan dalam penulisan skripsi ini.
4. Bapak Titus Odong Kusumajati, SE selaku Dosen Pembimbing Akademis yang banyak mendukung penulis selama menjadi mahasiswa Universitas Sanata Dharma.

5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi serta staff sekretariat yang telah banyak memberikan bekal ilmu serta pelayanan selama peneliti mengikuti pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
6. Bapak Drs. Corison Sidhaptera sebagai GM PT Astra Daihatsu Motor, Jakarta yang telah banyak memberikan bantuan, baik itu mengenai data keuangan maupun informasi lain yang dibutuhkan.
7. Bapak serta Ibu di bagian Training Development yang telah banyak membantu penulis dalam menyusun skripsi ini.
8. Papa, Mama, Kakak-kakak dan Adik yang memberikan dorongan baik materi maupun spiritual kepada penulis beserta rekan-rekan.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	2
C. Perumusan Masalah	3
D. Tujuan Penelitian	3
E. Manfaat Penelitian	3
F. Sistematika Penelitian	4
BAB II : LANDASAN TEORI	5
A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Keuangan	5
B. Merger	7
C. Manajemen Modal Kerja	14
Pentingnya Modal Kerja	16
Unsur-unsur Modal Kerja	19
D. Sumber dan Penggunaan Dana	25
Dana dalam Artian Kas	27
Dana dalam Artian Modal Kerja	30
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	33
A. Jenis Penelitian	33
B. Waktu dan Tempat Penelitian	33
C. Subjek dan Objek Penelitian	33
D. Data yang Dicari	34



E. Teknik Pengumpulan Data	34
F. Teknik Analisis Data	35
BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	40
A. Sejarah Singkat Perusahaan	40
B. Struktur Organisasi Perusahaan	45
C. Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan	48
BAB V : PENGARUH MERGER TERHADAP MODAL KERJA	
PT ASTRA DAIHATSU MOTOR, JAKARTA	50
A. Perkembangan Modal Kerja	50
B. Perputaran Unsur-unsur Modal Kerja	56
C. Pembahasan Analisis sumber dan Penggunaan Dana	62
D. Pengaruh Merger Terhadap Modal Kerja	64
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN	69
A. Kesimpulan	69
B. Saran	70
DAFTAR PERTANYAAN	71
DAFTAR PUSTAKA	xiii
LAMPIRAN	xiv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	xv

DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 4.1 : Perusahaan Pemegang Saham PT Daihatsu Indonesia	40
TABEL 4.2 : Jumlah Investasi PT Daihatsu Indonesia	41
TABEL 4.3 : Luas PT Daihatsu Indonesia	41
TABEL 4.4 : Susunan Pemegang Saham PT Astra Daihatsu Indonesia	45
TABEL 5.1 : Perkembangan Aktiva Lancar PT Daihatsu Indonesia dan PT Astra Daihatsu Motor	51
TABEL 5.2 : Perkembangan Passiva Lancar PT Daihatsu Indonesia dan PT Astra Daihatsu Motor	53
TABEL 5.3 : Perkembangan Modal Kerja Netto PT Daihatsu Indonesia dan PT Astra Daihatsu Motor	55
TABEL 5.4 : Perputaran Kas PT Daihatsu Indonesia dan PT Astra Daihatsu Motor	57
TABEL 5.5 : Perputaran Piutang PT Daihatsu Indonesia dan PT Astra Daihatsu Motor	59
TABEL 5.6 : Perputaran Persediaan PT Daihatsu Indonesia dan PT Astra Daihatsu Motor	61
TABEL 5.7 : Perkembangan Perusahaan PT Daihatsu Indonesia dan PT Astra Daihatsu Motor	66

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. Pribadi

Nama : Jovita Siman
Tempat, tanggal lahir : Pontianak, 2 Juni 1975
Bahasa yang dikuasai
• secara aktif : Inggris
• secara pasif : Mandarin
Tinggi badan : 155 cm
Berat badan : 55 kg
Alamat sementara : Mrican, Gg. Buntu II/3A Yogyakarta, 55281
Alamat tetap : Jl. Parit Makmur No. 28 Pontianak, 78243
Telp. (0561) 81196

II. Pendidikar:

1. Pendidikan Umum

1996 - 1998 Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta
English Extension Course

1994 - 1998 Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi

1991 - 1994 SMA Santo Paulus Disamakan, Pontianak

1988 - 1991 SMP Bruder Disamakan, Pontianak

1982 - 1988 SD Kanisius Disamakan, Pontianak

2. Kursus - kursus

1997 Dac Easy Accouting 3.0 di Universitas Sanata Dharma,
Yogyakarta

1996 WordPerfect 6.0 di Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta

III. Lain -lain

1997 Seminar "*Tampil Terampil Melamar Pekerjaan*" di Universitas
Sanata Dharma, Yogyakarta

Seminar "*Trend Internet Menjelang Abad 21 dalam Era Komunikasi
dan Informasi Global*" di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

1996 Dialog Bisnis "*Kiat Sukses Memulai Usaha*" di Universitas Sanata
Dharma, Yogyakarta

Demikian Daftar Riwayat hidup ini saya buat dengan sesungguhnya.

Yogyakarta, 15 April 1998

Jovita Siman

BAB I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang Masalah

Pembelajaan suatu perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting bagi suatu perusahaan baik itu yang bergerak di bidang industri ataupun jasa, dan merupakan titik sentral dari seluruh aktivitas perusahaan. Segala hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan, pada intinya selalu dihubungkan dengan kondisi keuangan perusahaan. Masalah yang seringkali timbul dan merupakan salah satu faktor penyebab kegagalan suatu perusahaan adalah kurangnya modal kerja perusahaan.

Modal kerja yang cukup memungkinkan suatu perusahaan dapat beroperasi dengan baik dan dapat lebih menekankan kegiatannya ke dalam peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya lainnya. Peranan modal kerja itu sendiri sangat penting artinya dalam kegiatan perusahaan sehari-hari, baik itu menyangkut pembelian bahan-bahan, pembayaran upah karyawan dan pengeluaran biaya lainnya yang bersifat tunai. Kondisi modal kerja yang kurang baik dapat mengakibatkan terganggunya kondisi likuiditas perusahaan, karena perusahaan dianggap tidak mampu memanfaatkan aktiva lancar yang ada dalam perusahaan untuk membiayai hutang lancar perusahaan.

Perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain dan mampu memenuhi kebutuhan pasar yang berubah-ubah, sehingga perusahaan

dihadapkan pada kebutuhan akan permodalan. Selain itu pertumbuhan juga sangat penting artinya bagi perusahaan, karena dapat menunjukkan kemajuan dan keberhasilan bagi suatu perusahaan.

Suatu perusahaan agar dapat menghadapi tantangan yang sedemikian besar dalam pasaran Nasional ataupun pasaran Internasional, dituntut untuk dapat memperluas segala aktivitas perusahaan. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan adalah bergabung dengan perusahaan lain, yaitu *merger* dengan tujuan untuk dapat memasuki pasar yang lebih luas. Alasan lain yang mendorong perusahaan melakukan merger adalah bahwa perusahaan berharap akan dapat memperoleh kondisi modal kerja yang lebih baik daripada tahun-tahun sebelumnya. Dengan kondisi modal kerja yang lebih baik, maka perusahaan dapat membiayai kegiatan operasinya sehari-hari sehingga modal kerja tersebut dapat menunjang kelancaran operasinya.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan membahas mengenai pengaruh merger terhadap modal kerja di PT Astra Daihatsu Motor, Jakarta.

B. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini akan dianalisis struktur modal kerja PT Astra Daihatsu Motor, Jakarta untuk mengetahui bagaimana kondisi perputaran dari masing-masing unsur modal kerja dalam perusahaan. Kemudian dianalisis dampak penurunan kas terhadap persediaan maupun piutang perusahaan setelah merger.

C. Perumusan Masalah

Bagaimanakah pengaruh sebelum dan sesudah merger terhadap modal kerja PT Astra Daihatsu Motor, Jakarta ?

D. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui pengaruh sebelum dan sesudah merger terhadap modal kerja PT Astra Daihatsu Motor, Jakarta.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan.

Perusahaan dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma.

Universitas Sanata Dharma akan bertambah referensi keputakaannya dan skripsi ini pula dapat digunakan oleh pihak-pihak yang iugin menambah wawasan mengenai masalah merger.

3. Bagi Peneliti.

Peneliti mendapatkan tambahan pengetahuan teoritis dan pengalaman praktis, sehingga akan memperluas wawasan berpikir peneliti mengenai merger.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang, batasan, dan perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian dan pembahasan selanjutnya, serta sebagai dasar untuk mengolah data.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai jenis, tempat, waktu, subjek, dan objek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan dan analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum perusahaan dan hasil temuan lapangan yang terdiri dari sejarah singkat, lokasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan ruang lingkup kegiatan perusahaan.

BAB V PEMBAHASAN

Dalam bab ini, data hasil penelitian di perusahaan dianalisis dan dibahas dengan menggunakan dasar teori yang telah dikemukakan di atas.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Dari pembahasan pada Bab V, maka peneliti dapat menarik kesimpulan dan memberikan saran yang sekiranya berguna bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Keuangan

Fungsi financial merupakan salah satu fungsi perusahaan yang mempunyai peranan yang sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Sebagian besar keberhasilan suatu perusahaan diukur dalam "*financial term*" atau berdasarkan tingkat keberhasilan financial yang dicapainya. Oleh karena itu penerapan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang sehat, dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen keuangan yang efisien dan efektif akan sangat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Fungsi *financial* atau keuangan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi-fungsi lainnya di dalam perusahaan, seperti fungsi produksi, pemasaran, dan personalia. Kegagalan dalam mendapatkan dana misalnya akan dapat menghambat pembelian bahan mentah sehingga menghambat jalannya produksi. Hambatan terhadap kegiatan produksi akan berpengaruh terhadap aktivitas pemasaran dari produk yang dihasilkan. Dan kurangnya dana dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk dapat menarik tenaga ahli yang cakap. Dengan singkat dikatakan bahwa masalah-masalah di bidang keuangan sangat erat hubungannya dengan masalah-masalah lain yang penting di dalam perusahaan.

Pengertian manajemen keuangan dapat dirumuskan oleh fungsi dan tanggung jawab para manajer keuangan. Meskipun fungsi dan tanggung jawab manajemen

keuangan berbeda-beda di dalam setiap organisasi, J. Fred Weston dan Thomas E.

Copeland dalam bukunya *Managerial Finance* mengatakan sebagai berikut :

"The key financial functions are investment, financing, and dividend decisions of an organization" (Weston & Copeland, 1985 : 3).

Fungsi pokok manajemen keuangan antara lain menyangkut keputusan tentang penanaman modal, pembayaran kegiatan usaha dan pembagian deviden pada suatu perusahaan. Dana diperoleh dari sumber keuangan eksternal dan dialokasikan pada berbagai bentuk penggunaan. Arus dana yang terjadi dalam kegiatan operasi perusahaan harus dipantau, pihak sumber keuangan akan menerima imbalan dalam bentuk hasil pengembalian, pembayaran kembali dari produk dan jasa.

Semua organisasi, baik perusahaan bisnis, unit pelayanan masyarakat, badan sosial seperti yayasan, museum dan lembaga kesenian serta organisasi non profit lainnya, harus menjalankan fungsi manajemen keuangan. J. Fred Weston dan Thomas E. Copeland dalam bukunya yang sama, memberikan definisi mengenai tugas pokok manajer keuangan sebagai berikut :

"The financial manager's main functions are to plan for, obtain and use funds to maximize the value of firm" (Weston & Copeland, 1985 : 3)

Dimana tugas pokok manajer keuangan adalah merencanakan untuk memperoleh dana dan menggunakan dana tersebut untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Kegiatan penting lainnya yang harus dilakukan manajer keuangan menyangkut empat aspek, yaitu :

1. Dalam perencanaan dan prakiraan, di mana manajer keuangan harus bekerjasama dengan para manajer lainnya yang ikut bertanggung jawab atas perencanaan umum perusahaan.
2. Manajer keuangan harus memusatkan perhatian pada berbagai keputusan investasi dan pembiayaan serta segala hal yang berkaitan dengannya.
3. Manajer keuangan harus bekerja sama dengan para manajer lainnya di perusahaan agar perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin.
4. Menyangkut penggunaan pasar uang dan pasar modal yaitu bagaimana manajer keuangan menghubungkan perusahaan dengan pasar keuangan di mana dapat diperoleh dana dan surat berharga perusahaan dapat diperdagangkan.

Dari keempat aspek tersebut, dapat disimpulkan bahwa tugas pokok manajer keuangan berkaitan dengan keputusan investasi dan pembiayaan dan dalam menjalankan fungsinya, tugas manajer keuangan berkaitan langsung dengan keputusan yang akan mempengaruhi nilai perusahaan.

B. Merger

Pertumbuhan merupakan hal penting bagi sebuah perusahaan. Pertumbuhan dibutuhkan untuk merangsang dan menyalurkan bakat manajerial dengan menawarkan promosi yang tepat dan pemberian tanggung jawab yang lebih besar. Tanpa didukung oleh eksekutif yang cakap, perusahaan akan mundur dan mati.

Oleh sebab itulah dalam daur kehidupan suatu perusahaan banyak terjadi perubahan-perubahan organisatoris. Dengan bertambah dewasanya

perusahaan, perusahaan juga berkembang untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar yang berubah-ubah dan bersaing untuk memperoleh manajemen berkemampuan terbaik. Dan salah satu usaha yang dilakukan sebuah perusahaan untuk dapat memperluas hasil produksinya adalah dengan melakukan merger atau bergabung dengan perusahaan lainnya.

Menurut J. Fred Weston dan Thomas E. Copeland dalam bukunya *Managerial Finance*, memberikan pengertian merger sebagai berikut :

"Mergers mean any transaction that forms one economic unit from two or more previous ones" (Weston & Copeland, 1985 : 901).

Atau dengan kata lain merger merupakan penggabungan antar dua atau lebih perusahaan menjadi satu perusahaan baru.

Secara umum jenis-jenis merger yang dikenal menurut Weston - Brigham ada empat, yaitu :

1. Horizontal merger
2. Vertical merger
3. Congeneric merger
4. Conglomerate merger" (Weston & Brigham, 1981 : 635)

ad. 1. *Horizontal merger* merupakan penggabungan dua perusahaan sejenis.

Misalnya penggabungan antara perusahaan batik SEMAR dengan perusahaan batik DANAR HADI. Keuntungan yang dapat dicapai antara lain dapat menghilangkan fasilitas yang rangkap, dapat menaikkan total permintaan karena penawaran produk menjadi lebih luas.

ad. 2. *Vertical merger* merupakan penggabungan dua perusahaan atau lebih antara produser dan supplier. Merger jenis ini dapat berintegrasi ke

depan artinya produser membeli perusahaan supplier, ataupun ke belakang yaitu produser berhubungan dengan konsumen atau perusahaan yang membeli produknya. Contoh merger ini misalnya Perusahaan Mori bergabung dengan Perusahaan Benang dan juga dengan Perusahaan Batik. Jenis merger ini memberikan pengendalian yang lebih besar terhadap pembelian dan distribusi.

ad. 3. *Congeneric merger* merupakan gabungan dua perusahaan atau lebih yang masing-masing tidak beroperasi pada produk yang sama, namun keduanya mempunyai hubungan yang erat. Misalnya penggabungan antara Bank dan Asuransi. Jenis merger ini memberikan keuntungan antara lain pemanfaatan dana yang lebih efektif, efisien dalam pemasaran dan berbagai keuntungan.

ad. 4. *Conglomerate merger* merupakan gabungan dua perusahaan atau lebih yang masing-masing tidak mempunyai hubungan satu sama lain. Misalnya perusahaan mobil membeli perusahaan rokok. Merger jenis ini keekonomisan operasi memang sangat sedikit. Namun dapat memperkokoh posisi perusahaan dalam dunia Internasional.

Penggabungan badan usaha ini pada sebagian besar situasi terjadi karena pengambilalihan perusahaan yang satu (biasanya yang kecil) oleh yang lainnya. Kadang-kadang perusahaan yang diambilalih yang memprakarsai tindakan tersebut, tetapi umumnya lebih sering perusahaan yang mengambilalih yang aktif.

Perusahaan yang berusaha mengambil alih perusahaan lain kita sebut perusahaan pengambilalih (*acquiring company*) dan yang diambil alih disebut perusahaan sasaran (*target company*).

Setelah perusahaan pengambilalih menentukan perolehan yang dapat dicapainya maka ia harus menetapkan suatu harga yang cocok atau jangkauan harga yang ia bersedia untuk membayar. Setelah itu yang bersangkutan harus menentukan cara-cara pendekatan manajer perusahaan sasaran. Dalam hal kira-kira manajer perusahaan sasaran akan menyetujui, yang bersangkutan akan langsung menawarkan merger beserta persyaratan-persyaratannya. Kemudian kedua kelompok manajemen akan mengeluarkan pernyataan kepada para pemegang sahamnya tentang rencana merger tersebut. Bila pemegang saham tidak keberatan, perusahaan pengambilalih akan membeli saham perusahaan target dari pemegang sahamnya yang dibayar dengan saham perusahaan pengambilalih (pemegang saham jadinya beralih menjadi pemegang saham perusahaan tersebut) atau tunai per kas.

Pada keadaan lain, manajemen perusahaan sasaran mungkin menolak merger. Penolakan mungkin karena dirasa penawaran harga sahamnya terlalu rendah atau karena memang ingin tetap *independent* (merdeka). Pada keadaan ini dikatakan manajer perusahaan sasaran bertindak tidak bersahabat. Menghadapi hal seperti ini perusahaan pengambil alih akan bertindak langsung dengan mencoba menarik pemegang saham perusahaan sasaran. Perusahaan pengambilalih biasanya mengajukan penawaran tender dimana pemegang saham perusahaan sasaran dipersilahkan menyerahkan sahamnya pada suatu tingkat harga

tertentu. Harga ini bisa ditetapkan dalam bentuk mata uang atau juga dalam bentuk saham perusahaan pengambilalih. Penawaran tender ini merupakan permintaan langsung kepada pemegang saham perusahaan sasaran dan tidak memerlukan persetujuan manajemen perusahaan tersebut.

Di dalam bukunya, J. Fred Weston dan Thomas E. Copeland memberikan penekanan pada lima faktor kuantitatif yang mempengaruhi ketentuan merger, yaitu:

- “1. Earnings and the growth of earnings
2. Dividends
3. Market values
4. Book values
5. Net current asset" (Weston & Copeland, 1985 : 916-919).

ad. 1. Baik laba yang diharapkan maupun tarif kapitalisasi yang tercermin dalam rasio harga terhadap laba merupakan faktor penting untuk menetapkan suatu nilai dalam suatu merger. Analisis ini harus dimulai dengan data historis laba perusahaan. Tingkat pertumbuhannya dari waktu-waktu yang lampau, *trend* di waktu yang akan datang dan variasinya merupakan determinan untuk menetapkan angka pengali laba, atau rasio harga terhadap laba.

ad. 2. Deviden merupakan laba aktual yang diterima oleh para pemegang saham dan ini merupakan faktor yang mempengaruhi persyaratan merger.

ad.3. Harga saham sebuah perusahaan mencerminkan laba dan deviden di masa mendatang. Berdasarkan hal ini, nilai pasar saat ini dari saham diharapkan dapat mempunyai persyaratan-persyaratan yang dirundingkan dalam sebuah

merger. Walaupun begitu, nilai yang ditetapkan atas sebuah perusahaan pada waktu perolehan dalam proses merger dapat melebihi nilai pasarnya.

ad. 4. Nilai buku biasanya dianggap tidak penting untuk menetapkan nilai sebuah perusahaan karena ia hanya mencerminkan investasi historis yang pernah dilakukan oleh perusahaan, yaitu investasi yang kurang relevan dengan harga atau nilai perusahaan saat ini. Nilai buku merupakan catatan indeks dari jumlah fasilitas fisik.

ad.5. Aktiva lancar bersih per saham juga mempengaruhi persyaratan merger, karena jumlahnya menunjukkan likuiditas yang dapat diperoleh dari sebuah perusahaan dalam merger.

Suatu tindakan pasti mempunyai motivasi. Begitu pula dalam merger. Dalam bukunya *Financial Management*, J.Fred Weston dan Eugene F.Brigham mengidentifikasi empat motivasi yang mempengaruhi merger, yaitu :

- “1. Keuntungan bagi pemegang saham perusahaan yang diambilalih
2. Nilai pasar versus biaya penggantian
3. Motivasi permodalan
4. Perpajakan” (Weston & Brigham, 1981 : 639-640).

ad. 1. Dari penelitian empiris diketahui bahwa pemegang saham dari perusahaan yang diambilalih menerima laba yang besar karena adanya merger. Dari penelitian juga diketahui bahwa sebelum terjadinya merger, hasil kerja perusahaan yang diambilalih tidak mencapai kapasitas potensialnya atau perusahaan yang diambilalih menerima keuntungan sedangkan pemegang saham perusahaan yang mengambilalih tidak rugi maka dari merger ini

dihasilkan nilai laba netto. Keuntungan karena merger berasal dari beberapa sumber seperti kehematan karena besarnya omset, penerusan rencana keuangan yang sehat, adanya sumber daya komplementer, lebih baiknya pemanfaatan kelebihan kas dan kapasitas hutang belum terpakai serta kemampuan rehabilitasi dan pengembangan.

- ad.2. Merosotnya nilai pasar terhadap biaya penggantian aktiva perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan yang sedang berkembang adalah lebih baik membeli perusahaan yang telah ada daripada membeli aktiva fisik jika merencanakan peningkatan produksi.
- ad.3. Perusahaan yang mengalami kesulitan menghimpun dana untuk memodali pertumbuhan internal, mungkin bisa memperoleh tambahan kapasitas karena merger melalui pertukaran saham.
- ad. 4. Aktivitas merger juga dirangsang oleh tingginya tarif pajak. Merger memungkinkan perusahaan yang merugi memanfaatkan pembebanan ke muka kerugian untuk keringanan pajak.

Di samping motivasi yang mempengaruhi merger, tujuan utama merger itu sendiri adalah untuk meningkatkan nilai kombinasi perusahaan. Merger dapat dikatakan manfaat apabila dengan merger tersebut *synergy* dapat terjadi. *Synergy* adalah nilai gabungan yang lebih tinggi dibanding nilai masing-masing secara individual. Disamping tujuan tersebut juga ada tujuan lain mengapa perusahaan melakukan merger, berikut ini tujuan-tujuan yang mendorong

perusahaan melakukan merger, yaitu :

1. Operating economies
2. Financial economies
3. Increased market power
4. Manajemen yang lebih baik
5. Mengurangi resiko
6. Memanfaatkan dana menganggur
7. Meningkatkan EPS" (Fatah, 1992 : 80)

Pada dasarnya, apabila suatu perusahaan melakukan merger, mereka mengharapkan adanya peningkatan *synergy* di dalam perusahaan. Perusahaan mendapatkan tenaga pimpinan yang lebih baik dari sebelumnya, juga dana kas yang tersedia dalam perusahaan (dana yang menganggur) dapat dimanfaatkan sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Pada akhirnya nilai saham perusahaan akan meningkat.

C. Manajemen Modal Kerja

Modal kerja merupakan kekayaan atau aktiva yang digunakan oleh perusahaan untuk membeli bahan baku, membayar gaji pegawai, membayar upah buruh, serta untuk pembayaran lainnya, dan modal kerja tersebut akan selalu berputar selama operasi perusahaan. Untuk itu diperlukan jumlah yang cukup yang akan memungkinkan perusahaan beroperasi seekonomis mungkin. Tersedianya jumlah modal kerja yang berlebihan juga menunjukkan adanya dana yang tidak produktif. Sebaliknya apabila jumlah modal kerja yang tersedia kurang dari jumlah yang dibutuhkan maka akan menghambat kontinuitas perusahaan.

Untuk lebih jelasnya dalam hal ini, akan dikemukakan beberapa definisi

modal kerja dari beberapa ahli dalam bidang pembelanjaan, yaitu :

1. Menurut J. Fred. Weston dan Eugene F. Brigham dalam buku mereka

Managerial Finance, memberikan pengertian modal kerja sebagai berikut :

"Working capital refers to a firm's in short term assets - cash, short term securities, account receivable and inventories. Gross working capital is the firm's total current assets, net working capital is defined as current asset minus current liabilities" (Weston & Brigham, 1981 : 267)

2. Menurut Ernest W. Walker dalam bukunya Essential of Financial Management

memberikan pengertian modal kerja sebagai berikut :

"There are two general working capital concepts : net and gross. Net working capital is the difference between current assets and current liabilities. Gross working capital refers to the amount of funds invested in current asset that employed is the bussiness process" (Walker, 1974 : 59-60).

Dalam dua pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa modal kerja mengandung dua pengertian, yaitu modal kerja netto dan modal kerja bruto.

3. Menurut Steward Y. McMullen dalam bukunya Financial Statement, Form

Analysis and Interpretation, memberikan pengertian modal kerja sebagai berikut :

"Working capital is the excess of current assets over current liabilities, the amount current assets that has been supplied by the long - term creditors and the stockholders" (McMullen, 1979 : 313).

Modal kerja netto merupakan kelebihan dari aktiva lancar di atas pasiva lancar dan banyaknya aktiva lancar itu dapat diperoleh dari kreditur jangka panjang dan pemilik saham. Dengan demikian dari pengertian modal kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa modal kerja netto merupakan selisih antara aktiva

lancar di atas pasiva lancar.

Dari pendapat yang dikemukakan para ahli di atas jelas dikatakan bahwa modal kerja (*working capital*) adalah sama dengan aktiva lancar perusahaan (*current asset*), sedangkan modal kerja netto (*net working capital*) merupakan kelebihan aktiva lancar terhadap pasiva lancar yang setiap saat dapat digunakan dalam kegiatan perusahaan.

Pengertian ini dapat diterima karena pada kenyataannya untuk memperoleh dan menggunakan aktiva lancar kadang-kadang timbul kewajiban segera yang harus dibayar, maka sebenarnya sebagian aktiva lancar yang dimiliki perusahaan akan digunakan untuk memenuhi atau membayar kewajiban-kewajiban tersebut.

Pentingnya Modal Kerja.

Jumlah modal kerja yang harus dimiliki dalam suatu perusahaan harus mampu membiayai pengeluaran-pengeluaran atau kegiatan operasi perusahaan sehari-hari, karena dengan modal kerja yang cukup akan menguntungkan bagi perusahaan, disamping memungkinkan bagi perusahaan untuk beroperasi secara ekonomis atau efisien dan perusahaan tidak mengalami kesulitan keuangan. Selain itu, keuntungan yang didapat dengan adanya modal ini adalah :

1. Melindungi perusahaan terhadap krisis modal kerja karena turunnya nilai dari aktiva lancar.
2. Memungkinkan untuk dapat membayar semua kewajiban-kewajiban tepat

pada waktunya.

3. Menjamin dimiliki *credit standing* perusahaan-perusahaan besar dan memungkinkan bagi perusahaan untuk dapat menghadapi bahaya-bahaya atau kesulitan keuangan yang mungkin terjadi.
4. Memungkinkan untuk memiliki persediaan dalam jumlah yang cukup untuk melayani para konsumen.
5. Memungkinkan bagi perusahaan untuk memberikan syarat kredit yang telah menguntungkan kepada para langganan. Memungkinkan bagi perusahaan untuk dapat beroperasi dengan lebih efisien karena tidak ada kesulitan untuk memperoleh barang atau jasa yang dibutuhkan.

Modal kerja yang cukup memang sangat penting bagi perusahaan tetapi modal kerja yang berlebihan juga tidak produktif, karena adanya kesempatan untuk memperoleh keuntungan telah disia-siakan dan kegagalan suatu perusahaan umumnya disebabkan karena ketidakmampuannya dalam memanfaatkan dana yang ada.

Untuk menentukan jumlah modal kerja yang dianggap cukup bagi suatu perusahaan, bukanlah suatu hal yang mudah, ada beberapa faktor yang mempengaruhinya :

1. Sifat atau tipe perusahaan.

Modal kerja dari suatu perusahaan jasa relatif akan lebih rendah dibandingkan dengan kebutuhan modal kerja perusahaan industri, karena untuk perusahaan jasa tidak memerlukan investasi besar dalam kas, piutang maupun persediaan.

Kebutuhan uang tunai untuk membayar pegawainya maupun untuk membiayai operasinya dapat dipenuhi dari penghasilan atau penerimaan saat itu juga. Sifat dari perusahaan jasa biasanya memiliki atau harus menginvestasikan modal-modalnya sebagian besar pada aktiva tetap atau *plant and equipment* yang digunakan untuk memberikan pelayanan atau jasanya kepada masyarakat. Apabila dibandingkan dengan perusahaan industri, maka keadaannya sangatlah ekstrim, karena perusahaan industri harus mengadakan investasi yang cukup besar di dalam aktiva lancar agar tidak mengalami kesulitan di dalam operasinya sehari-hari. Oleh karena itu, apabila dibandingkan dengan perusahaan jasa, perusahaan industri membutuhkan modal kerja yang lebih besar.

2. Waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh barang yang akan dijual serta harga per satuan dari barang tersebut. Kebutuhan modal kerja suatu perusahaan berhubungan langsung dengan waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh barang yang akan dijual maupun bahan dasar yang akan diproduksi sampai barang tersebut dijual.

3. Syarat pembelian bahan atau barang dagangan.

Jangka syarat kredit yang diterima pada waktu pembelian akan menguntungkan, karena makin sedikit uang kas yang harus diinvestasikan dalam persediaan barang dagangan, sebaliknya bila pembayaran atas barang yang dibeli tersebut harus dilakukan dalam jangka waktu yang pendek maka uang kas yang diperlukan untuk membiayai persediaan semakin besar pula.

4. Tingkat perputaran persediaan.

Inventory turn over menunjukkan berapa kali persediaan tersebut diganti, dalam arti dibeli atau dijual kembali. Semakin tinggi perputaran persediaan tersebut maka jumlah modal kerja yang dibutuhkan semakin rendah. Untuk dapat mencapai tingkat perputaran yang tinggi, maka harus diadakan perencanaan dan pengawasan persediaan secara teratur dan efisien. Semakin cepat atau semakin tinggi tingkat perputaran persediaan akan memperkecil resiko terhadap kerugian yang disebabkan oleh penurunan harga atau karena perubahan selera konsumen.

5. Syarat penjualan

Semakin lunak kredit yang diberikan oleh perusahaan kepada para pembeli, akan mengakibatkan semakin besar jumlah modal kerja yang harus diinvestasikan dalam sektor piutang. Untuk memperendah dan memperkecil jumlah modal kerja yang harus diinvestasikan dalam piutang yang tidak dapat ditagih, sebaiknya perusahaan memberikan potongan tunai kepada para pembeli, karena dengan demikian para pembeli akan tertarik untuk segera membayar hutangnya dalam periode diskonto tersebut.

Unsur-unsur Modal Kerja

Unsur-unsur yang terdapat dalam modal kerja adalah kas, surat-surat berharga, piutang serta persediaan. Berikut ini akan dijabarkan masing-masing dari ketiga unsur tersebut :

1. Kas

Setiap perusahaan industri maupun jasa dalam menjalankan usahanya selalu membutuhkan uang kas. Uang kas adalah uang yang dimiliki atau dibawa kemana-mana. Pengertian kas ini ada dua macam, yaitu *cash on hand* dan *cash in bank*. *Cash on hand* adalah uang yang betul-betul ada dalam perusahaan, sedangkan *cash in bank* adalah uang milik perusahaan yang disimpan di bank dan sewaktu-waktu dapat diambil apabila dibutuhkan. Kas merupakan salah satu unsur modal kerja yang paling tinggi tingkat likuiditasnya. Semakin besar jumlah kas yang tersedia dalam perusahaan berarti semakin tinggi tingkat likuiditasnya. Dalam kas dikenal apa yang disebut persediaan minimal (*safety cash balance*) yaitu jumlah minimal kas yang harus dipertahankan agar sewaktu-waktu dapat memenuhi kewajiban finansial yang harus dibayar. Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai tiga motif utama untuk menahan kasnya, yaitu :

- "a. Transaction Motive (motif transaksi)
Yaitu penahanan kas perusahaan yang dimaksudkan untuk melakukan pembelian setiap harinya.
- b. Speculative Motive (motif spekulasi)
Yaitu dimaksudkan agar perusahaan siap terhadap kemungkinan adanya kesempatan untuk memperoleh laba yang lebih besar lagi.
- c. Precautionary motive (motif berjaga-jaga).
Yaitu keperluan untuk memenuhi kebutuhan yang berfluktuasi atas uang tunai, ini tergantung pada peramalan arus kas masuk dan arus kas keluar". (Weston & Brigham, 1981 : 228).

Penetapan berapa jumlah kas yang sebaiknya harus dipertahankan oleh perusahaan, maka menurut Ernest W. Walker :

"No standard ratios exist to measure cash and its equivalents. Many firm use the following techniques to measure cash; cash as a percentage of working capital, cash as a multiple of sales" (Walker, 1974:64).

Dapat disimpulkan bahwa belum ada standar rasio yang bersifat umum. Namun ada beberapa standar tertentu yang dapat digunakan sebagai pedoman di dalam menentukan jumlah kas yang harus dipertahankan oleh suatu perusahaan, jumlah kas yang pada suatu saat dapat dihubungkan dengan besarnya jumlah modal kerja, serta dapat pula dihubungkan dengan jumlah penjualan.

Perbandingan antara penjualan dengan kas rata-rata menggambarkan tingkat perputaran kas (*cash turn over*). Semakin tinggi perputarannya semakin baik, karena ini berarti semakin tinggi efisiensi penggunaan kasnya. Tetapi perputaran kas yang terlalu tinggi dapat berarti bahwa jumlah kas yang tersedia dalam perusahaan terlalu kecil untuk volume yang bersangkutan.

2. Piutang

Account receivable atau piutang adalah suatu hak yang akan diterima sehubungan dengan adanya barang-barang secara kredit. Pengaturan piutang ditujukan agar penerima kredit benar-benar dapat membayar hutangnya, sehingga tidak ada jumlah piutang yang tidak tertagih karena penerima kredit tidak mau membayar. Besar kecilnya piutang yang tampak di Neraca dapat dijadikan untuk menilai efisiensi pengelola lainnya. Jumlah piutang yang terlalu besar sebagai akibat kebijaksanaan terlalu longgar, terutama penempatan periode kredit yang akan memperlambat perputaran kas. Sebaliknya, jika terlalu ketat akan menurunkan pendapatan usaha juga keuntungan yang diperoleh.

Adapun besar kecilnya jumlah investasi dalam piutang, dalam buku Bambang Riyanto dikatakan setiap perusahaan dipengaruhi oleh :

- ”a. Volume Penjualan kredit
- b. Syarat pembayaran penjualan kredit
- c. Ketentuan tentang pembatasan kredit
- d. Kebijakan dalam pengumpulan piutang
- e. Kebiasaan membayar dari langganan". (Riyanto, 1990 : 176-181)."

ad. a. Volume Penjualan Kredit.

Semakin besar proporsi penjualan kredit dari seluruh penjualan memperbesar jumlah investasi dalam piutang. Dengan demikian semakin besarnya volume penjualan kredit berarti perusahaan harus menyediakan investasi yang lebih besar dalam piutang. Semakin besar jumlah piutang berarti semakin besar resiko, walaupun memperbesar keuntungan bagi perusahaan.

ad. b. Syarat pembayaran penjualan kredit.

Semakin panjang batas waktu pembayaran berarti semakin besar jumlah investasi dalam piutang.

ad. c. Ketentuan tentang pembayaran kredit

Dalam penjualan kredit, perusahaan dapat menetapkan batas maksimal bagi kredit yang diberikan pada para langganan, berarti semakin besar dana yang diinvestasikan dalam piutang.

ad. d. Kebijakan dalam pengumpulan piutang.

Perusahaan dalam menjalankan kebijakan dalam pengumpulan piutang secara aktif maupun pasif. Perusahaan yang menjalankan kebijakan secara aktif dalam pengumpulan piutang akan mempunyai pengeluaran uang yang lebih besar untuk membiayai aktivitas

pengumpulan piutang tersebut dibandingkan dengan perusahaan lain yang menjalankan kebijaksanaan secara pasif.

- ad. e. Kebiasaan membayar dari langganan. Kebiasaan para langganan untuk membayar dalam bentuk *cash discount period* atau sesudahnya akan mempunyai efek terhadap besarnya investasi dalam piutang akan lebih cepat bebas, yang berarti semakin kecilnya investasi dalam piutang.

3. Persediaan

Inventory atau persediaan adalah sejumlah bahan-bahan atau barang-barang yang tersedia dalam persediaan. Pengaturan tentang persediaan barang ini ditujukan dalam persediaan tidak kurang dan juga tidak berlebih. *Inventory* sebagai elemen utama modal kerja, merupakan aktiva yang selalu berputar dimana secara terus-menerus mengalami perubahan. Adanya investasi dalam persediaan yang terlalu tinggi dibandingkan dengan kebutuhan, akan mengakibatkan :

- a. Memperbesar beban bunga.
- b. Memperbesar biaya penyimpanan dan pemeliharaan di gudang.
- c. Memperbesar kerugian karena kerusakan, turunnya kualitas, keusangan, sehingga akan menurunkan keuntungan yang akan diperoleh oleh perusahaan.

Adanya investasi yang terlalu kecil dalam persediaan, akan mempunyai efek yang menekan keuntungan karena kekurangan material, perusahaan tidak dapat bekerja dengan produksi yang optimal. Karena

perusahaan tidak bekerja dengan jumlah *capacity* berarti bahwa modal dan tenaga kerja tidak didayagunakan dengan sepenuhnya sehingga hal ini akan memperkecil biaya produksi rata-rata, yang akhirnya akan menekan keuntungan yang diperoleh.

Tinggi rendahnya *inventory turn over* mempunyai efek langsung terhadap besar kecilnya modal yang diinvestasikan dalam *inventory*. Semakin tinggi *turn over*-nya, berarti semakin cepat perputarannya, yang berarti semakin pendek waktu terikatnya modal dalam *inventory*. Sehingga untuk memenuhi volume penjualan atau *Cost of Good Sold* tertunda, dengan naiknya *Turn Over* juga mengakibatkan modal yang dibutuhkan dalam *Inventory* semakin kecil.

Besarnya investasi dalam persediaan suatu perusahaan tergantung kepada beberapa faktor :

- "a. Tingkat penjualan
- b. Sifat teknis dan lamanya produk
- c. Daya tahan produk akhir". (Weston & Copeland, 1985 : 342).

ad. a. Tingkat penjualan

Semakin tinggi volume penjualan, maka semakin besar pula dana yang terikat pada persediaan.

ad. b. Sifat teknis dan lamanya produk

Dalam hal ini semakin lama jangka waktu proses produksi, maka semakin besar pula dana yang tertanam dalam persediaan.

ad. c. Daya tahan produk akhir.

Adanya barang-barang yang tahan lama dan adanya barang-barang yang

mudah rusak, hal ini sangat mempengaruhi besarnya investasi dalam persediaan.

Dengan demikian maka perusahaan harus berusaha agar dapat mencapai persediaan yang optimal yaitu suatu keadaan dimana persediaan sekecil-kecilnya akan tetapi kelancaran dan keamanan operasi tidak terganggu.

D. Sumber dan Penggunaan Dana

Pada dasarnya akan sangat bermanfaat apabila kita membuat suatu laporan keuangan yang dapat kita gunakan sebagai alat untuk mengevaluasi operasi-operasi perusahaan, baik pada masa lampau maupun untuk masa yang sekarang. Laporan tentang sumber daya dan penggunaan dana yang memungkinkan seorang manager keuangan dapat menganalisis sumber-sumber dan penggunaan dana secara historis yang terdapat di dalam perusahaan.

Laporan sumber dan penggunaan dana ini kadang-kadang digunakan untuk membuat *forecasting* atau peramalan dimana kekuatan utamanya terletak pada kegunaannya dalam mengevaluasi sumber-sumber dan penggunaan dana modal jangka panjang (*source and uses of long term funds*).

Laporan sumber dan penggunaan dana memberikan gambaran mengenai cara penanganan manajemen terhadap perputaran modal, dan selanjutnya merupakan *input* atau bahan masukan bagi para analisis sehingga laporan sumber dan penggunaan dana dapat dikatakan sebagai suatu fase dari proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Seperti yang dikemukakan oleh Steward Yarwood



McMullen dalam bukunya *Financial Statement Form Analysis and Interpretation*, yaitu :

"The statement of changes in financial position gives a picture of management handling of circulating capital. It is therefore a window through which the analysis can closely examine one phase of management's planning and decision making". (McMullen, 1979 : 199).

Analisis tentang pola pemakaian dana masa lampau akan memungkinkan perusahaan khususnya manajer keuangan, untuk membuat rencana-rencana yang lebih baik sehubungan dengan kebutuhan dana baik jangka panjang maupun pendek.

Di dalam pembuatan laporan sumber-sumber dan penggunaan dana tidak diadakan pemisahan antara *operating flows* dan *financial* serta *legal flows*. Istilah dana di sini dapat diartikan dengan salah satu dari kedua pengertian berikut ini, kas ataupun modal kerja bersih seperti dikemukakan Lawrence J. Gitman dalam bukunya *Managerial Finance* :

"Funds can be defined to mean either of two things, cash or net working capital". (Gitman, 1976 : 96).

Sedangkan pengertian sumber dan penggunaan dana menurut James C. Van Horne dalam bukunya *Financial Management and Policy* mengatakan :

"The source and use funds statement gives the financial analyst considering insight into the uses of funds and how these uses are financed over a specific period of time". (Van Horne, 1981:763).

Kedua hal ini sangat penting bagi perusahaan agar dapat beroperasi secara efektif. Kas diperlukan untuk membayar rekening pembayaran tunai, sedangkan modal kerja dibutuhkan terutama untuk memberikan jaminan bagi rekening-

rekening dan hutang-hutang yang segera jatuh tempo. Penggunaan modal kerja netto atau *net working capital* dalam pembuatan laporan sumber-sumber dan penggunaan dana didasarkan atas suatu keyakinan bahwa aktiva lancar, yang menurut definisinya dapat diuangkan nantinya akan dipergunakan untuk memenuhi kewajiban yang segera jatuh tempo.

Pada dasarnya pengertian dana dalam perusahaan dibagi menjadi dua pengertian yaitu dana dalam artian kas dan dana dalam arti modal kerja.

Dana dalam artian kas

Dalam menyusun laporan sumber dan penggunaan dana di mana adalah dalam artian kas, langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

- a. Menyusun laporan perubahan neraca, yang menggambarkan perubahan masing-masing elemen neraca antara dua titik waktu yang akan dianalisis.
- b. Mengelompokkan perubahan-perubahan tersebut dalam golongan perubahan-perubahan yang memperbesar kas dan golongan perubahan-perubahan yang memperkecil jumlah kas.
- c. Mengelompokkan elemen dalam Laporan Rugi Laba atau Laporan Laba Ditahan ke dalam golongan yang memperkecil jumlah kas dan golongan yang memperbesar jumlah kas.
- d. Mengadakan konsolidasi dari semua informasi tersebut ke dalam laporan sumber dan penggunaan dana.

Perubahan-perubahan dari elemen-elemen neraca antara dua saat yang efeknya memperbesar kas dan ini dikatakan sebagai sumber-sumber dana adalah sebagai berikut :

a) Berkurangnya aktiva lancar selain kas.

Hal ini berarti bertambahnya dana atau kas. Berkurangnya *inventory* dapat terjadi karena terjualnya barang tersebut. Berkurangnya piutang berarti bahwa piutang itu telah dibayar dan penerimaan piutang merupakan penambahan dana yang diterima oleh perusahaan yang bersangkutan. Demikian pula dengan berkurangnya surat-surat berharga atau efek yang berarti bahwa efek itu terjual dan hasilnya merupakan sumber dana bagi perusahaan.

b) Berkurangnya aktiva tetap.

Berkurangnya aktiva tetap juga merupakan sumber dana bagi perusahaan. Berkurangnya aktiva tetap bruto berarti bahwa sebagian dari aktiva tetap itu telah dijual dan hasil penjualannya merupakan sumber dana. Berkurangnya aktiva tetap netto juga merupakan sumber dana, karena berkurangnya aktiva tetap netto tersebut berarti adanya depresiasi dalam tahun yang bersangkutan dan depresiasi inipun merupakan sumber dana.

c) Bertambahnya setiap jenis hutang.

Bertambahnya hutang baik hutang lancar maupun hutang jangka panjang merupakan sumber dana. Bertambahnya hutang berarti adanya tambahan dana yang diterima oleh perusahaan.

d) Bertambahnya modal.

Bertambahnya modal, misalnya karena adanya emisi saham baru dan hasil penjualan saham baru itu merupakan sumber dana.

e) Adanya keuntungan dalam operasi perusahaan

Apabila perusahaan mendapatkan keuntungan bersih di operasinya berarti bahwa ada tambahan dana bagi perusahaan yang bersangkutan.

Mengenai perubahan-perubahan yang efeknya dapat memperkecil dana, dan ini dapatlah disebutkan sebagai berikut :

a. Bertambahnya aktiva lancar selain kas.

Bertambahnya aktiva lancar dapat terjadi karena pembelian barang, dan pembelian barang membutuhkan dana dengan demikian penambahan aktiva lancar merupakan penggunaan dana.

b. Bertambahnya aktiva tetap.

Adanya pembelian aktiva tetap di mana pembelian aktiva tetap ini merupakan penggunaan dana yang ada dalam perusahaan.

c. Berkurangnya setiap jenis hutang.

Berkurangnya hutang, baik hutang lancar maupun hutang jangka panjang dapat terjadi karena perusahaan melunasi atau mengangsur hutangnya. Pembayaran kembali hutang berarti penggunaan dana.

d. Berkurangnya modal.

Berkurangnya modal dapat terjadi karena pemilik perusahaan mengambil kembali dan mengurangi modal yang tertanam didalam perusahaan. Berkurangnya

modal berarti berkurangnya dana. Ini berarti bahwa pengurangan modal itu merupakan penggunaan dana. Pembelian saham pun merupakan penggunaan dana.

e. Pembayaran *cash deviden*

Pembayaran *cash deviden* jelas merupakan penggunaan dana. *Cash deviden* dibayarkan dari keuntungan netto sesudah pajak. Pengeluaran untuk pembayaran deviden ini biasanya merupakan unsur penggunaan dana yang terbesar.

f. Adanya kerugian operasi perusahaan.

Timbulnya kerugian selama periode tertentu dapat disertai dengan berkurangnya aktiva dan bertambahnya hutang. Sebenarnya bertambahnya hutang merupakan sumber dana, tetapi dengan kerugian, tambahan dana tersebut digunakan untuk menutup kerugian.

Dana dalam artian modal kerja

Di samping penyusunan Laporan Sumber-sumber dan Penggunaan Dana atas dasar kas, sebagaimana diuraikan sebelumnya, sering pula perusahaan menyusun Laporan Sumber-sumber dan Penggunaan Modal Kerja (*Statement of source and uses of working capital*). Modal kerja di sini dalam artian netto, yaitu kelebihan aktiva lancar atas hutang lancar. Menurut J. Fred Weston dan Thomas E. Copeland, modal kerja adalah merupakan investasi perusahaan dalam bentuk uang tunai, piutang dan persediaan serta surat-surat berharga yang dikurangi dengan kewajiban lancar yang digunakan untuk membiayai aktiva lancar.

Sedangkan menurut Bambang Riyanto di dalam bukunya Dasar-dasar Pembelian Perusahaan memberikan pengertian modal kerja dalam tiga konsep, yaitu :

- "1. Konsep Kuantitatif
2. Konsep Kualitatif
3. Konsep Fungsional" (Riyanto, 1990 : 51).

ad. 1. Konsep kuantitatif

Konsep ini mendasarkan pada kuantitas daripada dana yang tertanam dalam unsur-unsur aktiva lancar dimana aktiva ini merupakan aktiva yang sekali berputar kembali dalam bentuk semula atau aktiva dimana dana yang tertanam di dalamnya akan dapat bebas lagi dalam waktu yang relatif pendek. Dengan demikian modal kerja menurut konsep ini adalah keseluruhan daripada jumlah aktiva lancar atau sering juga disebut modal kerja bruto (*gross working capital*).

ad. 2. Konsep kualitatif

Apabila dalam konsep ini modal kerja itu hanya dikaitkan dengan besarnya jumlah aktiva lancar saja, maka pada konsep ini pengertian modal kerja juga dikaitkan dengan besarnya jumlah hutang lancar atau hutang yang segera harus dibayar. Dengan demikian maka sebagian dari aktiva lancar ini harus disediakan untuk memenuhi kewajiban *financial* yang segera harus dibayar, dimana sebagian aktiva lancar ini tidak boleh digunakan untuk membiayai operasi perusahaan untuk menjaga likuiditasnya. Oleh karena itu

modal kerja menurut konsep ini adalah sebagian dari aktiva lancar yang benar-benar dapat digunakan untuk membiayai operasi perusahaan tanpa mengganggu likuiditasnya, yaitu yang merupakan kelebihan aktiva lancar di atas hutang lancar. Modal kerja dalam pengertian ini sering di sebut *Net Working Capital*.

ad. 3. Konsep fungsional

Konsep ini didasarkan pada fungsi daripada dana dalam menghasilkan pendapatan (*income*). Setiap dana yang digunakan dalam perusahaan adalah dimaksudkan untuk menghasilkan pendapatan.

Dalam Laporan Sumber-sumber dan Penggunaan Modal Kerja tidak tercantum didalamnya sumber-sumber dan penggunaan dana yang berasal dari unsur-unsur modal kerja sendiri, karena perubahan-perubahan yang hanya menyangkut unsur-unsur aktiva lancar dan hutang lancar, kedua akun tersebut disebut "*current account*" tidak akan mengakibatkan perubahan jumlah modal kerja.

Dengan demikian, berdasarkan uraian-uraian yang telah dipaparkan di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa analisis sumber-sumber dan penggunaan dana memiliki peranan yang sangat penting di dalam perusahaan menentukan strategi-strategi darimana dapat diperoleh dan pemanfaatannya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan cara studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap objek tertentu sehingga kesimpulan dari hasil penelitian hanya berlaku bagi objek tersebut.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Juni sampai bulan Oktober 1997.
2. Tempat Penelitian yaitu pada PT Astra Daihatsu Motor, Jakarta.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian yaitu PT Astra Daihatsu Motor, untuk memperoleh keterangan yang diperlukan.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian dalam perusahaan adalah data-data kuantitatif : Neraca dan Laporan Rugi Laba PT Daihatsu Indonesia selama dua periode dimana perusahaan belum melakukan merger dan satu periode perusahaan sudah melakukan merger dan berganti nama menjadi PT Astra Daihatsu Motor.

D. Data yang Dicari

Data yang akan dicari dalam perusahaan, khususnya dalam Laporan Keuangannya, adalah :

1. Modal Kerja Bruto (*Gross working capital*), merupakan seluruh investasi perusahaan dalam bentuk aktiva lancar :
 - a. Kas
 - b. Piutang
 - c. Persediaan
2. Modal Kerja Netto (*net working capital*), yang merupakan selisih dari :
 - a. Aktiva lancar yang ada dalam perusahaan
 - b. Kewajiban lancar yang harus dibayar

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi yaitu teknik pengumpulan data melalui pengamatan terhadap obyek yang diteliti. Teknik ini digunakan untuk mencari data tentang gambaran umum perusahaan.

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data melalui catatan atau arsip yang terdapat di PT Astra Daihatsu Motor, khususnya laporan keuangan yang terdiri dari dua periode sebelum merger dan satu periode sesudah merger.

3. Wawancara

Penelitian ini akan dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab kepada subyek penelitian, yaitu pimpinan perusahaan untuk memperoleh keterangan atau data yang diperlukan. Adapun data yang diperlukan yaitu: Profil perusahaan seperti nama perusahaan sesudah merger, status, *shareholder*, jenis usaha, jenis produk, *capital* dan keadaan fisik pabrik dan kantor.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan peneliti adalah teknik analisis deskriptif evaluatif, dalam arti peneliti terlebih dahulu akan memberikan gambaran konkrit perhitungan yang dilakukan oleh perusahaan, kemudian memberikan evaluasi terhadap perhitungan tersebut berdasarkan kajian teori yang ada.

Adapun langkah-langkah analisis data yang akan dilakukan, yaitu :

1. Menganalisis perkembangan modal kerja perusahaan sebelum dan sesudah merger

Peneliti terlebih dahulu menyajikan perkembangan aktiva lancar dalam perusahaan selama tiga periode, yaitu dua periode sebelum merger dan satu periode setelah merger dalam bentuk tabel, kemudian ditotal dan jumlah aktiva lancar ini akan dilihat persentase perkembangannya. Selain itu juga akan dilihat perkembangan masing-masing unsur aktiva lancar ini dalam persentase. Selain tabel perkembangan aktiva lancar ini, juga dilihat perkembangan pasiva lancar dalam bentuk tabel. Dimana pasiva lancar ini merupakan kewajiban jangka pendek perusahaan yang harus segera dilunasi sebelum jatuh tempo. Atau dengan

kata lain pasiva lancar ini merupakan dana yang diperoleh perusahaan dari pinjaman pihak lain. Setelah melihat perkembangan aktiva lancar dan pasiva lancar perusahaan, selanjutnya akan disajikan tabel yang menunjukkan tingkat perkembangan modal kerja bersih perusahaan selama tiga periode tersebut.

2. Perputaran unsur-unsur modal kerja.

Dalam hal ini akan dijelaskan mengenai hubungan antara penjualan dengan masing-masing unsur modal kerja dalam perusahaan, yaitu kas, piutang dan persediaan, yang akan disajikan dalam bentuk tabel.

a. Perputaran kas

Peneliti akan menyajikan tabel perputaran kas selama tiga periode. Dalam tabel ini terdiri dari Penjualan, Kas awal, Kas akhir, Perputaran kas, dan Periode terikat. Dengan demikian akan diketahui berapa kali kas berputar dalam suatu periode. Adapun rumus yang digunakan yaitu :

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Perputaran Kas} &= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Kas Rata - rata}} \\ \text{Kas Rata - rata} &= \frac{\text{Kas Awal} + \text{Kas Akhir}}{2} \\ \text{Periode Terikatnya Kas} &= \frac{360}{\text{Tingkat Perputaran Kas}} \end{aligned}$$

b. Perputaran piutang

Peneliti akan menghitung tingkat perputaran piutang perusahaan dengan rumus yang ada, kemudian peneliti akan menyajikan tabel perputaran piutang

selama tiga periode.

Dalam tabel tersebut terdiri dari Penjualan, Piutang awal, Piutang akhir, Perputaran, dan Pegumpulannya selama tiga periode. Adapun rumus yang digunakan yaitu :

$$\text{Receivable Turn Over} = \frac{\text{Net Credit Sales}}{\text{Average Receivables}}$$

dimana :

Receivable Turn Over = Perputaran Piutang

Net Credit Sales = Penjualan bersih

Average Receivables = Piutang rata - rata

$$\text{Piutang Rata-rata} = \frac{\text{Piutang Awal} + \text{Piutang Akhir}}{2}$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{360}{\text{Tingkat Perputaran Piutang}}$$

c. Perputaran persediaan

Peneliti akan menyajikan tabel perputaran persediaan dengan tujuan untuk mengetahui periode perputaran persediaan berdasarkan rata-rata setiap tahunnya. Tabel ini akan berisi penjualan, persediaan awal, persediaan akhir, perputaran, dan waktu tersimpannya persediaan selama tiga periode. Adapun rumus yang digunakan yaitu :

$$\text{Inventory Turn Over} = \frac{\text{Cost of Good Sold}}{\text{Average Inventory at Cost}}$$

dimana :

Inventory Turn Over = Perputaran Persediaan

Cost of Good Sold = Harga Pokok Penjualan

Average Inventory at Cost = Persediaan Rata - rata

$$\text{Persediaan Rata-rata} = \frac{\text{Persediaan Awal} + \text{Persediaan Akhir}}{2}$$

$$\text{Periode Tersimpannya Persediaan} = \frac{360}{\text{Tingkat Perputaran Persediaan}}$$

3. Menganalisis Sumber dan Penggunaan Dana

Untuk menganalisis Laporan Sumber dan Penggunaan Dana ini peneliti akan memperinci laporan ini dalam bentuk dua tabel. Misalnya pada tahun 19X1 dan 19X2 merupakan tahun sebelum merger dan tahun 19X3 merupakan tahun merger, maka tabel yang akan disajikan yaitu tabel sumber dan penggunaan dana periode 19X1 dan 19X2 serta tabel sumber dan penggunaan dana periode 19X2 dan 19X3. Dengan menggunakan dua tabel tersebut maka akan dianalisis sumber dan penggunaan dana perusahaan.

4. Menganalisis Pengaruh Merger terhadap modal kerja

Dalam menganalisis pengaruh merger terhadap modal kerja peneliti akan disajikan dalam bentuk tabel yang memberikan gambaran secara garis besar perubahan-perubahan yang terjadi terhadap kondisi modal kerja perusahaan sebagai akibat pengaruh dari penggabungan yang dilakukan oleh perusahaan.

Tabel ini terdiri dari penjualan, laba, aktiva, *current asset*, modal sendiri, *cash turn over*, *receivable turn over* dan *inventory turn over* selama tiga periode. Dengan menggunakan tabel tersebut dapat dilihat hubungan merger dengan modal kerja perusahaan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

Semula PT. Astra Daihatsu Motor bernama PT Daihatsu Indonesia, yang berdiri pada tanggal 31 Mei 1978 dengan SK Menteri Perindustrian No. 307 tahun 1976 dan SK No. 168 tahun 1979. PT Daihatsu Indonesia bergerak dalam bidang industri komponen kendaraan bermotor niaga.

Profil perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Nama Perusahaan adalah PT Daihatsu Indonesia.
2. Status perusahaan adalah Penanaman Modal Asing (PMA).
3. *Shareholders* perusahaan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.1
Perusahaan Pemegang Saham
PT Daihatsu Indonesia

No.	Nama Perusahaan	%
1.	PT Astra International	70 %
2.	Daihatsu Motor Company Ltd.	20 %
3.	Nichimen Corporation	10 %
	Total	100 %

4. Jenis usaha perusahaan adalah Industri komponen kendaraan bermotor roda empat.

5. Produk yang dihasilkan perusahaan adalah *Cabin, Rear Body, Chasis, Fuel Tank* kendaraan merk Daihatsu untuk jenis *Mini Pick-up, Jeep* dan *Light Truck*.
6. *Capital* perusahaan ini disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Jumlah Investasi
PT Daihatsu Indonesia

No.	Investasi	Jumlah
1.	Equity Capital	US\$ 8,000,000
2.	Loan Capital	US\$ 23,683,800
	Total Investment	US\$ 31,683,800

7. Luas perusahaan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.3
Luas Perusahaan
PT Daihatsu Indonesia

No.	Luas	Jumlah
1.	Pabrik	11.000 m ²
2.	Kantor	1.800 m ²
3.	Tanah	30.964 m ²
	Total	43.764 m ²

Demi kelancaran kegiatan manajemen, diterapkan praktek ATQC (Astra Total Quality Control) yang telah digariskan dalam Astra Group, dengan didasari falsafah perusahaan atau disebut Catur Dharma, yaitu :

1. Bermanfaat bagi bangsa dan negara.
2. Pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.
3. Saling menghargai dan membina kerja sama.
4. Berusaha mencapai yang terbaik.

Falsafah perusahaan ini melandasi juga cita-cita PT Daihatsu Indonesia, yaitu: "menjadi pemimpin industri yang efisien dan produktif serta memberikan kepuasan optimal kepada semua pihak dalam rangka menunjang Pembangunan Nasional".

Misi perusahaan adalah membuat, mengadakan dan mensuplai komponen kendaraan bermotor dan sarana penunjang dengan mutu yang baik, harga yang ekonomis untuk memenuhi kebutuhan pemakai.

Dalam usaha mendukung kelancaran kegiatan usaha, PT Daihatsu Indonesia pada tanggal 22 Oktober 1979 mendirikan Plant I yang berproduksi secara komersial mulai 1 November 1979 untuk komponen *Hi-Jet pick-up* 500cc. Jenis kendaraan ini mendapat sambutan yang sangat besar dari masyarakat luas karena dapat dipergunakan untuk kendaraan niaga dan dapat juga dikembangkan menjadi kendaraan keluarga.

Perkembangan pemasaran yang semakin meningkat membutuhkan kapasitas pabrik yang lebih besar, untuk itu diadakan perluasan dengan tambahan areal tanah seluas 13.032 m². Plant II diresmikan pada tanggal 18 November 1983 dengan penambahan mesin dan peralatan pabrik yang menunjang kemampuan untuk memuat 100% *body component* yang terdiri dari *cabin*, bak

belakang, *chassis*, *fuel tank* untuk jenis *Hi-jet Pick-up* 1000, *Jeep* dan Truk sedang.

PT Daihatsu Indonesia berusaha dengan sebaik-baiknya untuk mensukseskan program alih teknologi dari Daihatsu Motor Co. Ltd, Jepang untuk diterapkan di perusahaan dan mencakup perekayasaan (*engineering capability*) khususnya dalam teknologi *autobody* yang didalamnya termasuk merancang bangun *body*, membuat *master* model dengan bantuan komputer. Hal tersebut diperlukan untuk menjamin fleksibilitas kebutuhan pasar yang tentunya harus dilengkapi dengan mesin-mesin seperti *NC. Machine*, *copy milling*, *layout machine* dan *spotting machine*.

Sistem produksi yang diterapkan dikenal dengan nama "Kanban System" atau "Just in time System" yang menitikberatkan pada pengendalian *inventory*, yaitu hanya memproduksi barang sejumlah yang dibutuhkan oleh pelanggan (Assembler) dalam waktu maupun jumlah yang tepat sesuai permintaan pelanggan.

Adapun fungsi kanban ini adalah :

1. Mengurangi atau meniadakan pemborosan bahan baku, jam produksi, area penyimpanan dan sarana lainnya.
2. Sebagai surat perintah pelaksanaan produksi dan pengiriman barang.
3. Sebagai alat kontrol secara visual.
4. Sebagai indikator perbaikan cara kerja di bagian produksi.

Tenaga kerja merupakan salah satu aset penting yang mendapat perhatian utama oleh perusahaan. Imbalan diberikan sesuai dengan tingkat tugas dan tanggung jawab dalam jabatannya. Selain gaji, kesejahteraan karyawan yang diberikan oleh perusahaan juga meliputi tunjangan jabatan, insentif kehadiran, asuransi kecelakaan (Astek). Pada setiap akhir tahun diberikan pula penghargaan kepada karyawan - karyawan yang berhasil mencapai prestasi baik.

Sejalan dengan kebutuhan akan peningkatan kemampuan teknologi, setiap tahun perusahaan mengirim beberapa karyawan ke Daihatsu Motor Company di Jepang untuk training disamping training rutin di pabrik sendiri maupun training lain di dalam negeri.

Sejak tahun 1979, para karyawan mendirikan IKATAN KARYAWAN DAIHATSU INDONESIA (IKADI) yang merupakan wadah aspirasi karyawan dan juga sebagai jembatan komunikasi antara manajemen dan karyawan. Kegiatan ini antara lain : koperasi, olah raga, musik, kerohanian, perpustakaan, dan lain-lain.

Dengan semboyan SQCD yaitu : First in Safety, First in Quality, Low Cost, On Time Delivery, Keselamatan dan Kesehatan kerja mendapat prioritas utama dengan dasar pemikiran bahwa karyawan sebagai manusia perlu dijaga keselamatan dan kesehatannya dalam bekerja. Perusahaan agar dapat lebih menjamin keselamatan dan kesehatan kerja para karyawan, Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja (PPKKK) telah dibentuk sejak tahun 1983.

Adanya usaha untuk memperbesar jaringan bisnis keluar negeri yang dilakukan sejumlah perusahaan nasional adalah dalam rangka untuk membangun jaringan pemasaran yang mapan. Hal ini mendorong dilaksanakannya penggabungan antara PT Daihatsu Engine Manufacturing Indonesia (PT DEMI), PT National Astra Motor (PT NAM), dan PT Daihatsu Indonesia (PT DI) pada bulan Desember 1991. Perusahaan tersebut kemudian diberi nama PT Astra Daihatsu Motor (PT ADM) dengan susunan pemegang sahamnya yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Susunan Pemegang Saham
PT Astra Daihatsu Motor

No.	Nama Perusahaan	%
1.	PT Astra International	75 %
2.	Daihatsu Motor Company Ltd.	20 %
3.	Nichimen Corporation	5 %
	Total	100 %

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam usahanya untuk memperlancar aktivitas perusahaan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, hendaknya perusahaan membentuk organisasi dengan baik dan memberikan batas - batas dengan jelas dan tepat akan garis tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing - masing bagian. Suatu bentuk organisasi yang menunjukkan jabatan dan fungsi serta tanggung jawab dan wewenang.

Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi yang sehat berarti tiap - tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib. Struktur organisasi yang efisien berarti dalam menjalankan peranannya tersebut masing - masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan yang terbaik antara usaha dan hasil kerja.

Struktur organisasi PT Daihatsu Astra Motor adalah suatu bentuk struktur organisasi garis dan staff. Karena struktur organisasi ini mempunyai bidang tugas yang beraneka ragam serta jumlah karyawan yang banyak. Tugas dari masing-masing bagian secara garis besar adalah sebagai berikut :

1. *Tugas direktur utama adalah :*

- Merumuskan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur yang akan dilaksanakan agar perusahaan mampu bekerja secara efektif dan efisien.
- Menyampaikan laporan tertulis secara periodik kepada Dewan Komisaris yang meliputi seluruh aktivitas perusahaan.
- Bertanggung jawab atas semua keputusan dan kebijaksanaan yang telah diambil.
- Memimpin rapat direksi.

2. *Tugas manajer produksi adalah :*

- Mengatur dan mengawasi tenaga kerja bagian produksi.
- Bertanggung jawab atas hasil produksi pada shift atau regunya baik dari segi mutu maupun kuantitasnya.

- Segera mengambil tindakan atau pencegahan apabila terjadi penyimpangan dari standar produksi.
- Membuat laporan produksi secara tepat sehingga data yang dilaporkan benar - benar menunjang untuk menganalisis selanjutnya.
- Menjalankan atau memonitor segala pelaksanaan pekerjaan yang sudah direncanakan sebelumnya.
- Bekerja sama dengan bagian lainnya untuk mengambil tindakan apabila terjadi penyimpangan.

3. Tugas manajer pemasaran adalah :

- Membuat perencanaan dalam bidang pemasaran agar tercapai jumlah pemasaran secara maksimum.
- Mengawasi pelaksanaan instruksi - instruksi dan perintah - perintah yang telah dikeluarkan.
- Membuat laporan dalam bidang pemasaran.
- Memonitor dan mengkoordinasi pekerjaan yang berhubungan dengan pemasaran yaitu order promosi dan administrasi penjualan.

4. Tugas manajer keuangan adalah :

- Memonitor dan mengkoordinir pekerjaan bawahan.
- Bertanggung jawab atas penyelenggaraan, pembinaan dan pelaksanaan tugas-tugas dalam bidang keuangan.
- Membuat perencanaan dalam bidang keuangan.
- Membuat laporan dalam bidang keuangan.

5. Tugas Human Resources Development adalah :

“melakukan aktivitas pengembang sumber daya karyawan dengan melengkapi atau membekali karyawan dengan pengetahuan, ketrampilan dan kesiapan sikap untuk mampu melakukan tugasnya sekarang dan di masa mendatang, sehingga efisiensi dan efektifitas di dalam perusahaan serta kepuasan kerja karyawan dapat meningkat”.

6. Tugas Plant I dan II yaitu :

- Untuk Plant I adalah membuat *body component* yang terdiri dari *cabin*, bak belakang, *chassis* dan lain-lain.
- Untuk Plant II adalah mencetak atau merakit mesin-mesin mobil, dimana peralatan yang belum mampu dihasilkan sendiri diimpor dari Jepang.

C. Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan

Astra menjadi agen tunggal Daihatsu sejak tahun 1976, dan menjadikan Indonesia sebagai salah satu pasar Daihatsu terbesar di luar Jepang. Kendaraan yang diproduksi adalah :

1. Tipe S = Zebra
2. Tipe F = Jeep
3. Tipe G = Sedan Charade
4. Tipe V = Light-truck (Delta)

Produk utama Daihatsu adalah Hi-Jet (S-series) dan Taft (F-series); dengan mengandalkan produk tersebut perusahaan mencoba untuk terus

memperluas jaringan pemasarannya. Sehingga pangsa pasar untuk produk jadinya setiap tahun mengalami peningkatan. Peningkatan ini merupakan hasil usaha promosi yang telah dilakukan perusahaan. Selain memproduksi kendaraan roda empat, untuk menjamin kemudahan mendapatkan suku cadangnya, Daihatsu memiliki lebih dari 650 *parts shop* dan sekitar 60 *parts dealer* yang tersebar di seluruh Nusantara. Jumlah ini akan terus bertambah sesuai dengan perkembangan pasar.

BAB V

PENGARUH MERGER TERHADAP MODAL KERJA PT ASTRA DAIHATSU MOTOR, JAKARTA



A. Perkembangan Modal Kerja

PT Astra Daihatsu motor merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri otomotif. Produksi yang dihasilkan adalah kendaraan roda empat dengan merek Daihatsu, yaitu Daihatsu Charade, Daihatsu Classy, Daihatsu Taft dan Daihatsu Zebra serta Daihatsu Feroza yang diluncurkan pada bulan Juli 1993. Semua jenis produk ini dirakit di Plant I dan Plant II dan kemudian dipasarkan kepada masyarakat.

Pada hakekatnya modal kerja bruto (*gross working capital*) adalah seluruh investasi perusahaan dalam bentuk aktiva lancar, yaitu kas, surat - surat berharga, piutang serta persediaan. Sedangkan modal kerja netto (*net working capital*) adalah selisih antara aktiva lancar yang ada dalam perusahaan dengan kewajiban yang akan jatuh tempo atau kewajiban yang harus dibayar.

Berikut ini akan disajikan terlebih dahulu analisis perkembangan aktiva lancar dalam perusahaan selama tiga periode, yaitu tahun 1990, 1991 dan tahun 1992. Untuk data tahun 1990 dan 1991 adalah data keuangan dimana perusahaan belum melakukan merger yaitu PT Daihatsu Indonesia (PT DI). Sedangkan untuk data keuangan pada tahun 1992 adalah data keuangan dimana perusahaan telah

melakukan merger dan berganti nama menjadi PT Astra Daihatsu Motor (PT ADM).

Tabel 5.1
PERKEMBANGAN AKTIVA LANCAR
PT DAIHATSU INDONESIA dan PT ASTRA DAIHATSU MOTOR
Periode 1990, 1991 dan 1992
(dalam ribuan rupiah)

Aktiva Lancar	PT DI		PT ADM
	1990	1991	1992
Cash on hand	31.102	4.319.242	154.000
Time deposit	159.000	125.000	2.623.000
Notes receivable	-	-	567.000
Account receivable			
Trade - net	574.100	89.394	21.047.000
Affiliated	-	-	340.000
Others	8.553	-	355.000
Inventory	1.609.981	1.913.625	10.118.000
Advance payment	148.880	83.614	732.000
Prepaid tax & exp.	-	13.186	63.000
Total	2.531.616	6.544.061	35.999.000

Sumber : PT. Astra Daihatsu Motor.

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa jumlah aktiva lancar perusahaan setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan. Pada tahun 1990 aktiva lancar perusahaan PT DI sebesar Rp. 2.531.616.000,- dan mengalami peningkatan pada tahun 1991 menjadi sebesar Rp. 6.544.061.000,- kemudian meningkat kembali pada saat perusahaan telah melakukan merger,yaitu menjadi Rp. 35.999.000.000,-

Terjadinya peningkatan aktiva lancar pada tahun 1991 dari sebesar Rp.2.531.616.000,- tahun 1990 menjadi sebesar Rp. 6.544.061.000,- atau meningkat 158% disebabkan karena adanya peningkatan pada jumlah *cash on hand in banks* sebesar Rp. 4.288.140.000,- atau 13.787 % dari tahun sebelumnya, peningkatan jumlah *inventories* dalam perusahaan sebesar Rp. 303.644.000,- atau 19 % serta adanya *prepaid tax and expences* sebesar Rp. 13.186.000,-. Walaupun unsur - unsur aktiva lancar lainnya seperti *time deposit*, *account receivable* dan *advance payment* mengalami penurunan sebesar 21%, 84%, dan 44% serta penurunan pada piutang lain -lain, tetapi penurunan ini jauh lebih kecil jika dibandingkan dengan peningkatan aktiva lancar lainnya.

Pada tahun 1992 dimana pada saat ini perusahaan telah melakukan merger, jumlah aktiva lancar perusahaan meningkat sebesar Rp. 29.454.939.000,- atau 450 %. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan pada *time deposit* sebesar Rp. 2.498.000.000,- atau 1.998 %, adanya *notes receivable* sebesar Rp.567.000.000,- dan peningkatan pada *trade account receivable* sebesar Rp.20.957.606.000,- atau 23.444%, serta adanya *account receivable from affiliated companies* sebesar Rp. 340.000.000,- dan *others* sebesar Rp. 355.000.000,-. Selain itu juga terjadi peningkatan pada *inventory* sebesar Rp. 8.204.375.000,- atau 428 %, peningkatan pada *advance payment* sebesar Rp. 648.386.000,- atau 775 % serta peningkatan pada *prepaid tax and expences* sebesar Rp. 49.814.000,- atau 377 %. Dengan kata lain, pada saat perusahaan telah melakukan merger hampir semua unsur dalam aktiva lancar mengalami

peningkatan, kecuali adanya penurunan jumlah kas dalam perusahaan sebesar Rp. 4.165.242.000,- atau 96 %.

Perkembangan aktiva lancar dalam perusahaan selama tiga tahun terakhir diikuti pula dengan perkembangan passiva lancar perusahaan. Dimana passiva lancar ini merupakan kewajiban jangka pendek perusahaan yang harus segera dilunasi sebelum jatuh tempo. Atau dengan kata lain passiva lancar ini merupakan dana yang diperoleh perusahaan dari pinjaman pihak lain.

Adapun perkembangan passiva lancar akan dijabarkan pada tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2
PERKEMBANGAN PASSIVA LANCAR
PT DAIHATSU INDONESIA dan PT ASTRA DAIHATSU MOTOR
Periode 1990, 1991 dan 1992
(dalam ribuan rupiah)

Passiva Lancar	PT DI		PT ADM
	1990	1991	1992
Bank loans	773.116	2.658.181	24.039.000
Notes payable	677.990	650.000	-
Account payable	442.629	13.226	7.694.000
Taxes payable	200.832	60.066	1.563.000
Accrued expences	134.681	248.972	622.000
Total	2.229.248	3.630.445	33.918.000

Sumber : PT. Astra Daihatsu Motor

Pada tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa jumlah passiva lancar perusahaan setiap tahunnya mengalami peningkatan. Pada tahun 1990 jumlah passiva lancar sebesar Rp.2.229.248.000,- kemudian pada tahun 1991 menjadi sebesar Rp.3.630.445,- dan pada tahun 1992 menjadi Rp. 33.918.000.000,-.

Pada tahun 1991 jumlah passiva lancar perusahaan meningkat sebesar Rp.1.401.197.000,- atau 63 %. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan dalam jumlah *bank loans and overdraft* sebesar Rp. 1.885.065.000,- atau 244 % dan peningkatan pada *accrued expences* sebesar Rp. 114.291.000,- atau 85 %. Sedangkan unsur passiva lancar lainnya mengalami penurunan yaitu pada jumlah *notes payable*, *account payable* dan *taxes payable* masing - masing sebesar 4 %, 97 %, dan 70 %. Meskipun adanya penurunan pada tiga unsur passiva lancar, tapi penurunan ini jauh lebih kecil jika dibandingkan dengan kenaikan dua unsur passiva lainnya.

Pada tahun 1992 jumlah passiva lancar perusahaan mengalami peningkatan sebesar Rp. 30.287.555.000,- atau 834 %. Peningkatan ini disebabkan karena adanya peningkatan pada semua unsur passiva lancar yaitu *bank loans* sebesar Rp. 21.380.619.000,- atau 804%, peningkatan pada *account payable* sebesar Rp. 7.680.774.000,- atau 58.073 %, *taxes payable* sebesar Rp. 1.502.934.000,- atau 2.502 % serta peningkatan pada *accrued expences* sebesar Rp. 373.028.000,- atau 150 %. Selain peningkatan pada hutang-hutang perusahaan juga terjadi penurunan pada unsur *notes payable* yaitu sebesar 100 % atau Rp.650.000.000,-.

Setelah melihat perkembangan aktiva lancar dan passiva lancar perusahaan selama tiga tahun, maka untuk lebih jelasnya akan dapat dilihat pada tabel berikut ini yang menunjukkan tingkat perkembangan modal kerja netto perusahaan selama tiga periode.

Tabel 5.3
PERKEMBANGAN MODAL KERJA BERSIH
PT DAIHATSU INDONESIA dan PT ASTRA DAIHATSU MOTOR
Periode 1990, 1991 dan 1992
(dalam ribuan rupiah)

	PT DI		PT ADM
	1990	1991	1992
Aktiva lancar	2.531.616	6.544.061	35.999.000
Trend	100%	258%	1.422%
Pasiva lancar	2.229.248	3.630.445	33.918.000
Trend	100%	163%	1.521%
Modal kerja netto	302.368	2.913.616	2.081.000
Trend	100%	964%	688%

Sumber : PT. Astra Daihatsu Motor

Apabila dari masing - masing aktiva lancar, hutang lancar dan modal kerja netto pada tahun 1990 diambil sebagai tahun dasar atau *standard* sebesar 100 % maka hasil perbandingan dari tahun dasar dapat dilihat pada tabel 5.3 di atas. Aktiva lancar perusahaan mengalami perkembangan selama tiga tahun, yaitu dengan tahun dasar 1990 perkembangan untuk tahun 1991 sebesar 258 % dan meningkat lebih tinggi pada tahun 1992 sebesar 1.422 %.

Perkembangan aktiva lancar pada tiga tahun diikuti pula dengan perkembangan passiva lancar perusahaan. Dimana passiva lancar perusahaan terus mengalami peningkatan yang berarti pula kewajiban yang harus dibayarkan sebelum jatuh tempo terus bertambah. Pada tahun 1990 jumlah passiva lancar perusahaan sebesar Rp.2.224.248.000,- dan kemudian meningkat untuk tahun-tahun selanjutnya yaitu sebesar 163 % dan 1.521 % untuk tahun 1991 dan 1992. Tetapi perkembangan ini tidak diimbangi oleh peningkatan modal kerja netto perusahaan itu sendiri. Untuk tahun 1991 modal kerja netto perusahaan mengalami peningkatan sebesar 964 % dari tahun dasar 100 %. Begitu pula untuk tahun 1992, tetapi bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya maka modal kerja netto perusahaan menurun sebesar 276 %. Hal ini disebabkan karena peningkatan aktiva lancar yang diikuti oleh peningkatan passiva lancar mempunyai perbandingan yang hampir sama.

B. Perputaran Unsur-unsur Modal Kerja

Dalam hal ini akan dijelaskan mengenai hubungan antara penjualan dengan masing-masing unsur modal kerja dalam perusahaan, yaitu : kas, piutang, dan persediaan.

1. Perputaran Kas

Semakin tinggi tingkat perputaran kas maka semakin baik, karena menunjukkan semakin efisien penggunaan kasnya. Tetapi perputaran kas yang terlalu tinggi dapat berarti bahwa jumlah kas yang tersedia dalam perusahaan

terlalu sedikit. Dengan melihat tabel di bawah ini maka akan dapat diketahui berapa kali kas berputar dalam suatu periode.

Tabel 5.4
PERPUTARAN KAS
PT DAIHATSU INDONESIA dan PT ASTRA DAIHATSU MOTOR
Periode 1990, 1991, dan 1992
(dalam ribuan rupiah)

	PT DI		PT ADM
	1990	1991	1992
Penjualan	4.547.240	4.163.131	30.784.000
Kas awal	1.268.109	31.102	4.319.242
Kas akhir	31.102	4.319.242	154.000
Perputaran kas	7 x	2 x	14 x
Periode terikat	51 hari	180 hari	26 hari

Sumber : PT. Astra Daihatsu Motor

Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Perputaran Kas} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Kas Rata-rata}} = \frac{\text{Penjualan}}{(\text{Kas awal} + \text{Kas akhir})/2}$$

$$\text{Periode Terikatnya Kas} = \frac{360}{\text{Tingkat Perputaran Kas}}$$

Secara keseluruhan perputaran kas selama tiga tahun terakhir berkisar dari 2 kali sampai 14 kali. Seperti yang telah dikatakan pada bab terdahulu bahwa semakin tinggi tingkat perputaran kas pada perusahaan maka akan semakin cepat dana yang dikeluarkan kembali menjadi kas dan semakin tinggi efisiensi penggunaannya. Pada tahun 1990 perputaran kas 7 kali dalam setahun atau

lima puluh satu hari waktu terikatnya kas. Hal ini berarti dana yang telah dikeluarkan mempunyai waktu terikatnya lima puluh satu hari dalam kas.

Dari tahun 1990 - 1991 perputaran kas dalam perusahaan semakin lambat yaitu dari 7 kali atau 51 hari menjadi 2 kali atau 180 hari periode terikatnya kas. Hal ini menunjukkan bahwa kas yang ada dalam perusahaan tidak mampu digunakan secara efisien, yaitu perputaran kas hanya dua kali atau 180 hari dalam setiap kali berputar. Sehingga perputaran kas yang demikian lambat tidak mampu menghasilkan keuntungan yang besar atau berarti bagi perusahaan. Kemudian pada tahun 1992 tingkat perputaran kas meningkat kembali yaitu menjadi 14 kali atau 26 hari dalam setahun. Maka dengan ini dapat disimpulkan bahwa periode terikatnya kas pada saat perusahaan telah melakukan merger mengalami peningkatan perputaran sehingga periode terikatnya kas semakin cepat. Hal ini mempunyai dampak yang cukup baik bagi perusahaan karena berarti perusahaan mampu meningkatkan efisiensi penggunaan kasnya.

2. *Perputaran piutang*

Piutang merupakan salah satu elemen modal kerja yang selalu berputar selama periode operasi perusahaan. Jumlah piutang yang terlalu besar dalam perusahaan akan menyebabkan perputaran piutang semakin lambat, sehingga modal yang harus diinvestasikan dalam piutang membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dikonversikan kembali menjadi kas. Pada tabel 5.5 di

bawah ini akan dijelaskan berapa periode perputaran piutang untuk dikonversikan kembali menjadi kas.

Tabel 5.5
PERPUTARAN PIUTANG
PT DAIHATSU INDONESIA dan PT ASTRA DAIHATSU MOTOR
Periode 1990, 1991, dan 1992
(dalam ribuan rupiah)

	PT DI		PT ADM
	1990	1991	1992
Penjualan	4.547.240	4.163.131	30.784.000
Piutang awal	1.230.488	582.654	89.394
Piutang akhir	582.654	89.394	22.309.000
Perputaran	5 x	12 x	3 x
Pengumpulan	72 hari	30 hari	120 hari

Sumber : PT. Astra Daihatsu Motor

Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Perputaran Piutang} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Piutang Rata-rata}} = \frac{\text{Penjualan}}{(\text{Piutang awal} + \text{akhir})/2}$$

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{360}{\text{Tingkat Perputaran Piutang}}$$

Pada tabel 5.5 di atas perputaran piutang setiap tahunnya berfluktuasi yaitu antara 3 kali sampai 12 kali. Pada tahun 1990 periode perputaran piutang 5 kali atau 72 hari. Pada tahun 1991 perputaran piutang lebih cepat, yaitu menjadi 12 kali atau 30 hari dalam setahun. Hal ini berarti waktu yang

dibutuhkan oleh perusahaan dalam mengkonversi piutang menjadi kas lebih cepat dari tahun sebelumnya yaitu selisih waktu 42 hari setiap perputarannya.

Pada tahun 1992 di mana perusahaan telah melakukan merger, perputaran piutang mengalami penurunan yaitu menjadi 3 kali atau 120 hari. Hal ini berarti perusahaan tidak dapat mengurangi kebutuhan permodalan dalam piutang karena tenggang waktu yang cukup lama, dana tertanam dalam piutang yaitu 120 hari untuk dapat dikonversikan menjadi kas. Besarnya periode waktu yang dibutuhkan dalam mengkonversi piutang disebabkan karena besarnya jumlah piutang dalam perusahaan yang disebabkan perusahaan terlalu banyak menjual produknya secara kredit. Meskipun hasil penjualan perusahaan meningkat tetapi perusahaan menanggung resiko yang cukup besar apabila piutang tersebut tidak dapat tertagih.

3. *Perputaran persediaan*

Penentuan besarnya investasi atau alokasi dana dalam *inventory* merupakan masalah yang penting bagi perusahaan, karena penentuan alokasi ini mempunyai efek langsung terhadap keuntungan yang akan diperoleh perusahaan. Semakin tinggi *turn over*-nya berarti semakin cepat tingkat perputarannya yang berarti semakin pendek waktu terikatnya modal dalam *inventory*.

Periode perputaran persediaan berdasarkan rata - rata setiap tahunnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.6
 PERPUTARAN PERSEDIAAN
 PT DAIHATSU INDONESIA dan PT ASTRA DAIHATSU MOTOR
 Periode 1990, 1991, dan 1992
 (dalam ribuan rupiah)

	PT DI		PT ADM
	1990	1991	1992
Penjualan	4.547.240	4.163.131	30.784.000
Pers. awal	1.050.601	1.609.981	1.913.625
Pers. akhir	1.609.981	1.913.625	10.118.000
Perputaran	3 x	2 x	5 x
Waktu tersimpan	120 hari	180 hari	72 hari

Sumber : PT Astra Daihatsu Motor

Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Perputaran Persediaan} = \frac{\text{HP Penjualan}}{\text{Persediaan Rata-rata}} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{(\text{Persediaan awal} + \text{akhir})/2}$$

$$\text{Waktu Tersimpannya Persediaan} = \frac{360}{\text{Tingkat Perputaran Persediaan}}$$

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 1991 periode perputaran adalah 2 kali atau 180 hari dalam setahun. Kemudian setelah perusahaan melakukan merger, periode perputaran persediaannya semakin cepat yaitu meningkat menjadi 5 kali atau 72 hari dalam setahun. Hal ini menunjukkan bahwa periode waktu terikatnya modal dalam persediaan semakin cepat mengalami perputaran sehingga dana yang tertanam dalam

persediaan semakin pendek waktu tersimpannya atau semakin cepat menjadi kas kembali.

Peningkatan penjualan produk jadi perusahaan, menunjukkan perputaran persediaan yang semakin cepat setelah perusahaan melakukan merger. Hal ini tidak terlepas dari usaha promosi yang gencar dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan penjualan. Dan pada akhirnya peningkatan penjualan menyebabkan pula meningkatnya laba yang diperoleh perusahaan.

C. Pembahasan Analisis Sumber dan Penggunaan Dana

Laporan Sumber dan Penggunaan Dana merupakan suatu alat yang digunakan untuk menganalisis laporan keuangan serta melihat perubahan - perubahan yang terjadi dalam dua periode yang mana dalam perubahan tersebut akan tercakup perkembangan sumber dan penggunaan dana perusahaan.

Analisis Laporan Sumber dan Penggunaan Dana ini secara terperinci dapat dilihat pada lampiran 2 dan lampiran 3.

1. Analisis sumber dan penggunaan dana periode 1990 dan 1991

Perusahaan mengalami peningkatan dalam jumlah modal kerja dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 2.611.247.000,-. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan dalam unsur - unsur modal kerja lainnya. Yaitu jumlah *cash on hand in banks* meningkat sebesar Rp. 4.288.140.000,- persediaan meningkat sebesar Rp. 303.644.000,- dan *prepaid expences* sebesar Rp. 13.186.000,-.

Peningkatan jumlah modal kerja ini juga disebabkan karena adanya peningkatan jumlah pinjaman dari bank sebesar Rp. 1.885.065.000,-

Adanya peningkatan modal kerja ini dibarengi pula dengan menurunnya unsur-unsur modal kerja lainnya. Adanya pembayaran piutang dari para langganan sebesar Rp. 493.260.000,- merupakan sumber modal kerja bagi perusahaan yang dapat digunakan untuk membayar kewajiban - kewajiban *financial* - nya.

Sumber dana lainnya yang diperoleh perusahaan juga disebabkan karena adanya peningkatan *retained earnings* sebesar Rp. 25.935.000,- dan adanya peningkatan *deposit on subscriptions* sebesar Rp. 4.282.865.000,-. Dana ini dipergunakan untuk memperluas aktiva tetap sebesar Rp. 302.102.000,- dan *asset under constructions* sebesar Rp.1.206.723.000,- serta *loan to officer* sebesar Rp. 57. 456.000,-.

2. Analisis sumber dan penggunaan dana periode 1991 dan 1992.

Pada periode ini modal kerja perusahaan menurun sebesar Rp. 832.616.000,- disebabkan oleh menurunnya jumlah kas dalam perusahaan sebesar Rp.4.165.242.000,- adanya penambahan pinjaman dari bank sebesar Rp.21.380.819.000,- peningkatan *account payment* sebesar Rp. 7.680.774.000,- *taxes payable* sebesar Rp. 1.502.934.000,- dan *accrued expences* sebesar Rp. 373.028.000,-. Penurunan modal kerja dimbangi dengan meningkatnya aktiva lancar lainnya dalam unsur modal kerja yaitu *time*

deposit, notes receivable, trade receivable, affiliated companies, others, inventory dan advance serta prepaid expences.

Sumber dana dalam perusahaan diperoleh dari *asset under construction* sebesar Rp.1.206.723.000,- *claims for tax* sebesar Rp. 147.928.000,-, *refundable deposits* sebesar Rp.1.197.000,- serta unsur - unsur *stockholder equity* lainnya. Dana yang tersedia dipergunakan untuk memperluas *fixed asset* perusahaan sebesar Rp.10.425.211.000,- *loan to officers* sebesar Rp. 305.125.000,- serta *deposit on subscription* sebesar Rp.4.282.865.000,-.

D. Pengaruh Merger Terhadap Modal Kerja

Merger merupakan penggabungan antara dua atau lebih perusahaan menjadi satu perusahaan baru. Merger yang dilakukan oleh PT Daihatsu Engine Manufacturing Indonesia, PT National Astra Motor dan PT Daihatsu Indonesia yang berubah menjadi PT Astra Daihatsu Motor, akan sangat mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan. Adanya perubahan kondisi keuangan ini secara langsung akan mempengaruhi pula kondisi modal kerja perusahaan beserta unsur-unsur modal kerja itu sendiri.

Seperti yang telah kita ketahui, modal kerja merupakan kekayaan yang dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk membiayai kegiatan operasinya sehari - hari. Dan tersedianya modal kerja yang memadai akan sangat penting bagi perusahaan untuk dapat menunjang kelancaran operasinya.

Merger atau penggabungan perusahaan sangat erat hubungannya dengan kondisi modal kerja perusahaan. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, bahwa motivasi suatu perusahaan melakukan merger adalah untuk memperbaiki kondisi modal kerja perusahaan. Dalam hal ini PT Daihatsu Indonesia mempunyai *cash on hand in bank* yang sangat tinggi. Untuk itu perusahaan mencoba memanfaatkan dana yang menganggur untuk dapat diolah guna menghasilkan keuntungan.

Dalam mengadakan analisis pengaruh merger terhadap modal kerja, digunakan beberapa perhitungan modal kerja yang telah dihitung pada halaman sebelumnya. Untuk lebih jelasnya dapat diberikan suatu tabel yang memberikan gambaran secara garis besar perubahan - perubahan yang terjadi terhadap kondisi modal kerja perusahaan sebagai akibat pengaruh dari penggabungan yang dilakukan oleh perusahaan.

Tabel 5.7
 PERKEMBANGAN PERUSAHAAN
 PT DAIHATSU INDONESIA dan PT ASTRA DAIHATSU MOTOR
 Periode 1990, 1991, dan 1992
 (dalam ribuan rupiah)

	PT DI		PT ADM
	1990	1991	1992
Pénjualan	4.547.240	4.163.131	30.784.000
Laba	256.218	25.936	340.000
Current assets	2.531.616	6.544.061	35.999.000
Current liabilities	2.229.248	3.630.445	33.918.000
Modal sendiri	302.368	2.913.616	2.081.000
Cash turn over	7 x	2 x	14 x
Rec. turn over	5 x	12 x	3 x
Inventory turn over	3 x	2 x	5 x

Sumber : PT. Astra Daihatsu Motor

Tabel di atas menunjukkan hutang jangka pendek perusahaan meningkat sebesar Rp.30.287.555.000,- pada saat perusahaan telah melakukan merger. Hal ini karena perusahaan memerlukan tambahan dana untuk memperluas kegiatan operasinya, baik itu menyangkut akan pembelian bahan baku dalam upaya meningkatkan hasil produksi maupun penambahan aktiva tetap perusahaan sebagai pendukung kelancaran operasi perusahaan.

Pengaruh lain sebagai akibat dari perusahaan melakukan merger adalah adanya peningkatan *cash turn over* 2 kali menjadi 14 kali. Hal ini menunjukkan bahwa setelah perusahaan melakukan merger perputaran kas semakin tinggi yang berarti semakin efisien penggunaan kas dalam perusahaan. Sedangkan *receivable*

turn over perusahaan mengalami penurunan dari 12 kali menjadi 3 kali. Kecilnya *receivable turn over* ini disebabkan karena perusahaan banyak menjual produknya secara kredit. Akibatnya dana yang tertanam dalam piutang semakin besar dan memerlukan waktu yang cukup lama untuk dapat mengkonversikan menjadi kas kembali.

Inventory turn over mengalami peningkatan, yang semula 2 kali menjadi 5 kali. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat merger perusahaan mampu mempercepat perputaran *inventory* melalui peningkatan penjualan hasil produksi. Sehingga dana yang tertanam dalam *inventory* mempunyai periode perputaran yang semakin cepat. Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari setiap satuan penjualan mengalami peningkatan, dimana Rp. 1,- penjualan perusahaan mampu mendapatkan keuntungan Rp.0,01,-.

Hasil analisis tabel 5.9 juga menunjukkan adanya penurunan kemampuan perusahaan di dalam menutup hutang lancar dengan aktiva lancar yang tersedia, yaitu dari 180 % di tahun 1991 menjadi 106 % di tahun 1992. Tetapi di dalam penurunan ini perusahaan masih mampu untuk memenuhi kewajiban *financial* - nya.

Setiap tindakan pasti menimbulkan suatu akibat. Begitu pula tindakan merger yang dilakukan oleh perusahaan. *Cash on hand in banks* perusahaan mengalami penurunan sebesar Rp. 4.165.242.000,- atau sebesar 95 % pada saat perusahaan telah melakukan merger. Penurunan ini dapat dilihat pada *Balance Sheet* perusahaan. Dari data ini pula dapat diketahui bahwa penurunan kas

disebabkan karena adanya penambahan dana yang ditanam dalam *inventory* perusahaan sebesar Rp.8.204.375.000,- juga adanya peningkatan penjualan secara tunai yaitu sebesar Rp. 20.957.606.000,- yang berarti dana yang tertanam dalam piutang semakin bertambah, selain itu juga adanya penambahan investasi dalam aktiva tetap sebesar Rp. 10.425.211.000,-.

Perusahaan meskipun mengalami penurunan kas yang cukup besar, tetapi penurunan ini merupakan dampak dari peningkatan hasil produksi perusahaan. Selain itu juga merger dimaksudkan agar perusahaan mampu memanfaatkan dana yang menganggur untuk menambah kegiatan produksinya, yang pada akhirnya dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan sendiri.

Perusahaan juga mengalami peningkatan penjualan sebagai hasil dari tujuan perusahaan dalam melakukan merger, yaitu memperluas jaringan pemasaran. Pendapatan bersih perusahaan meningkat sebesar Rp. 314.064.000,- disebabkan karena adanya peningkatan penjualan sebesar Rp. 26.620.869.000,-.

Analisis di atas menunjukkan adanya hubungan merger dengan modal kerja perusahaan. Dengan merger perusahaan dapat memanfaatkan dana yang menganggur untuk menghasilkan keuntungan. Merger dapat pula meningkatkan penjualan sebagai akibat adanya pengembangan usaha perusahaan dalam meningkatkan hasil produk usahanya. Aktiva atau kekayaan perusahaan semakin bertambah, dan perputaran untuk masing - masing unsur modal kerja juga mengalami peningkatan, yaitu perputaran kas meningkat, begitu pula perputaran persediaan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah peneliti melakukan analisis pada bab terdahulu, yaitu membandingkan kondisi perusahaan sebelum dan sesudah perusahaan melakukan merger, maka peneliti menarik beberapa kesimpulan

1. Dengan sistem manajemen yang lebih baik, perusahaan memanfaatkan dana atau kas yang menganggur untuk digunakan sebagai modal menambah persediaan produk jadinya.
2. Modal kerja perusahaan mengalami fluktuasi dari tahun 1990 hingga 1992, Pada tahun 1990 modal kerja bersih perusahaan sebesar Rp. 302.368.000,- meningkat pada tahun 1991 sebesar Rp. 2.913.616.000,- kemudian menurun pada saat perusahaan telah melakukan merger menjadi Rp. 2.081.000.000,-.
3. Penurunan modal kerja setelah perusahaan melakukan merger pada tahun 1992 disebabkan karena adanya penurunan jumlah kas, sebesar Rp. 4.165.242.000,- atau 96%. Hal ini dapat dilihat dari penurunan *current ratio* perusahaan di mana aktiva lancar meningkat yang dibarengi dengan meningkatnya jumlah hutang lancar perusahaan.
4. Salah satu faktor penyebab meningkatnya penjualan sebesar Rp. 26.620.869.000,- dan laba yang diperoleh meningkat sebesar Rp. 314.064.000,- adalah karena perusahaan menjual produknya secara kredit, sehingga meningkatkan jumlah piutang sebesar Rp 21.652.606.000,-.

B. Saran

Peneliti mencoba memberikan saran - saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan berdasarkan hasil kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan

1. Adanya peningkatan piutang yang cukup besar terjadi karena adanya peningkatan penjualan secara kredit, sehingga dana yang tertanam dalam piutang tidak dapat lebih cepat dikonversikan menjadi kas. Selain itu juga besarnya piutang akan menyebabkan semakin besarnya resiko yang mungkin dihadapi oleh perusahaan apabila piutang tidak dapat tertagih. Maka dari itu perusahaan agar dapat meningkatkan penjualan tanpa menambah resiko perlu untuk lebih selektif dalam memilih konsumen yang membeli produk secara kredit.
2. Dengan kemampuan membayar hutangnya sebesar 106 % perusahaan perlu memperhatikan kondisi hutang lancar yang semakin meningkat. Kemampuan membayar hutangnya yang semakin menurun sebagai akibat dari meningkatnya jumlah hutang lancar perusahaan terlalu tinggi. Agar keadaan ini tidak berlanjut, sebaiknya perusahaan perlu memikirkan alternatif pinjaman jangka panjang.

DAFTAR PERTANYAAN

- A. Sejarah berdirinya Perusahaan
1. Perusahaan merger ini didirikan oleh siapa, tahun berapa dan berlokasi dimana?
 2. Apa bentuk perusahaan (sesudah merger) ?
 3. Bagaimanakah status perusahaan ini ?
 4. Berapa jumlah shareholders-nya dan bagaimana dengan komposisinya ?
 5. Dengan Akte notaris dan nomor berapa ?
 6. Apa alasan perusahaan didirikan ?
 7. Apa dasar pemilihan letak perusahaan ?
 8. Siapa nama direktur pertama dan direktur sekarang ?
 9. Tahun berapa perusahaan tersebut mulai berfungsi ?
 10. Jenis usaha apakah yang dijalankan oleh masing-masing perusahaan sebelum merger dan perusahaan setelah merger ?
- B. Struktur Organisasi
1. Bagaimana struktur organisasi perusahaan ?
 2. Bagaimana tugas dan wewenang masing-masing unit organisasi ?
- C. Bagian Akuntansi
1. Bagaimana keadaan modal kerja masing-masing perusahaan sebelum merger ?
 2. Bagaimana pula keadaan modal kerja perusahaan setelah merger ?
 3. Bagaimanakah bentuk laporan keuangannya dan periode pelaporannya ?
- D. Bagian Produksi
1. Produk apakah yang dihasilkan oleh perusahaan ?
 2. Bagian bahan baku :
 - a) Apa bahan baku yang dipakai ?
 - b) Dari mana bahan baku diperoleh ?
 - c) Apa saja bahan pembantu yang dipakai ?
- E. Bagian Pemasaran
1. Siapa konsumen dari produk tersebut ?
 2. Usaha-usaha apa yang dilakukan perusahaan untuk menarik konsumen ?
 3. Usaha-usaha apa yang dilakukan perusahaan agar konsumen tidak pindah pada produsen lain ?
- F. Permodalan
1. Bagaimana perusahaan memperoleh modal ?
 2. Apa saja sumber modal perusahaan ?
 3. Bagaimana struktur modal perusahaan ?
 4. Bagaimana penggunaan modal perusahaan ?
 5. Apakah ada modal yang disisihkan untuk ekspansi ?

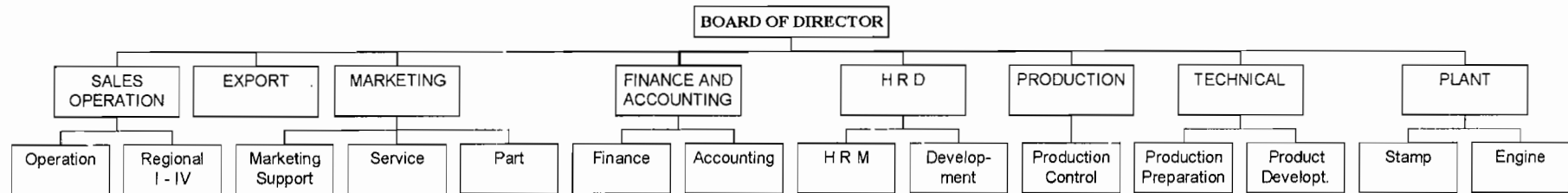
DAFTAR PUSTAKA

- Brealey, Richard & Myers, Steward (1984). *Principle of Cooperate Finance* (2nd Ed.). Singapore : Ambrosio University of Washington.
- Fatah, Nur, MBA (1992). *Manajemen Keuangan*. Jakarta : CV. Asonol.
- Gitman, Lawrence J. (1976). *Principles of Managerial*. New York : Harper and Pow Publisher.
- Riyanto, Bambang (1990). *Dasar-Dasar Pembelanjaan* (Edisi 3). Yogyakarta : BPF E GAMA.
- McMullen, Steward Yarwood (1979). *Financial Statement* (7th Ed.). Illinois : D. Irwin Inc.
- Van Horne, James C. (1981). *Financial Management and Policy* (5th Ed.). New Delhi : Prentice Hall of India.
- Walker, Ernest W. (1974). *Essential of Finance* (2nd Ed.). New Delhi : Prentice Hall of India.
- Weston, J. Fred & Brigham, Eugene F. (1981). Penterjemah Drs. A. Q. Khalid. *Managerial Finance* (7th Ed.). Illinois : The Dryden Press.
- Weston, J. Fred & Copeland, Thomas E. (1985). *Managerial Finance* (8th Ed.) USA : Dryden Press.

LAMPIRAN

Lampiran 1

**BAGAN ORGANISASI
PT ASTRA DAIHATSU MOTOR**

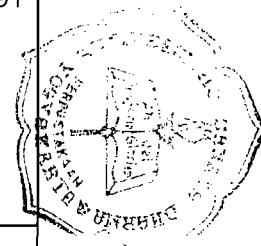


Sumber : PT Astra Daihatsu Motor

Lampiran 2

ANALISA SUMBER DAN PENGGUNAAN DANA

	BALANCE SHEET		PERUBAHAN		S DAN P DANA		MODAL KERJA	
	1990	1991	DEBET	KREDIT	S	P	NAIK	TURUN
Cash on hand in banks	31,102	4,319,242	4,288,140	-	-	-	4,288,140	-
Time deposit	159,000	125,000	-	34,000	-	-	-	34,000
Trade account receivable	574,101	89,394	-	484,707	-	-	-	484,707
Others account receivable	8,553	-	-	8,553	-	-	-	8,553
Inventories	1,609,981	1,913,625	303,644	-	-	-	303,644	-
Advances to suppliers	148,880	83,641	-	65,266	-	-	-	65,266
Prepaid expenses	-	13,186	131,186	-	-	-	13,186	-
PROPERTY	805,687	1,107,789	302,102	-	-	302,102	-	-
Asset under construction	-	1,206,723	1,206,723	-	-	1,206,723	-	-
Claims for tax refund	16,656	147,928	131,272	-	-	131,272	-	-
Loan to officers	44,419	101,875	57,456	-	-	57,456	-	-
Refundable deposits	1,197	1,197	-	-	-	-	-	-
TOTAL ASSETS	3,399,576	9,109,573	6,302,523	592,526	-	1,697,553	4,907,072	592,526
Banks loans and overdraft	773,116	2,658,181	-	1,885,065	-	-	-	1,885,065
Notes payable	677,990	650,000	27,990	-	-	-	27,990	-
Trade payable	442,629	13,226	429,403	-	-	-	429,403	-
Taxes payable	200,832	60,066	140,766	-	-	-	140,766	-
Accrued expenses	134,681	248,972	-	114,291	-	-	-	114,291
STOCKHOLDER'S EQUITY								
Capital stock	332,000	332,000	-	-	-	-	-	-
Capital paid	290,352	290,352	-	-	-	-	-	-
Revaluation	267,162	267,162	-	-	-	-	-	-
Deposit on subscriptions	-	4,282,865	-	4,282,865	4,282,865	-	-	-
Retained earnings	280,841	306,749	-	25,935	25,935	-	-	-
TOTAL LIAB. & STOCKHOLDER	3,399,567	9,109,573						
TOTAL PERUBAHAN			6,900,682	6,900,682	4,303,800	1,697,553	5,203,129	2,591,882
						2,611,247		2,611,247



Lampiran 3
ANALISA SUMBER DAN PENGGUNAAN DANA

	BALANCE SHEET		PERUBAHAN		S DAN P DANA		MODAL KERJA	
	1991	1992	DEBET	KREDIT	S	P	NAIK	TURUN
Cash on hand in banks	4,319,242	154,000	-	4,165,242	-	-	-	4,165,242
Time deposit	125,000	2,623,000	2,498,000	-	-	-	2,498,000	-
Note receivable	-	567,000	567,000	-	-	-	567,000	-
Account receivable :								
Treda - net	89,394	21,047,000	20,957,606	-	-	-	20,957,606	-
Affiliated companies	-	340,000	340,000	-	-	-	340,000	-
Others	-	355,000	355,000	-	-	-	355,000	-
Inventory	1,913,625	10,118,000	8,204,375	-	-	-	8,204,375	-
Advances payment	83,614	732,000	648,386	-	-	-	648,386	-
Prepaid expenses	13,186	63,000	49,814	-	-	-	49,814	-
PROPERTY	1,107,789	11,533,000	10,425,211	-	-	10,425,211	-	-
Asset under cons.	1,206,723	-	-	1,206,723	1,026,723	-	-	-
Claims for tax	147,928	-	-	147,928	147,928	-	-	-
Loan to officers	101,875	407,000	305,125	-	-	305,125	-	-
Refundable deposits	1,197	-	-	1,197	1,197	-	-	-
Miscellaneous deposit	-	1,046,000	1,046,000	-	-	1,046,000	-	-
TOTAL ASSETS	9,109,573	48,985,000	45,396,517	5,521,090	1,355,848	11,776,336	33,620,181	4,165,242
Banks loans	2,658,181	24,039,000	-	21,380,819	-	-	-	21,380,819
Notes payable	650,000	-	650,000	-	-	-	650,000	-
Account payable	13,226	7,694,000	-	7,680,774	-	-	-	7,680,774
Taxes payable	60,066	1,563,000	-	1,502,934	-	-	-	1,502,934
Accrued expenses	248,972	622,000	-	3,730,283	-	-	-	373,028
STOCKHOLDER'S EQUITY								
Capital stock	332,000	8,659,000	-	8,327,000	8,327,000	-	-	-
Capital paid	290,352	3,139,000	-	2,848,648	2,848,648	-	-	-
Revaluation	267,162	271,000	-	3,838	3,838	-	-	-
Retained earnings	306,749	2,998,000	-	2,691,251	2,691,251	-	-	-
Deposit on subscript.	4,282,865	-	4,282,865	-	-	4,282,865	-	-
TOTAL LIAB. & STOCKHOLDER	9,109,573	48,985,000						
TOTAL PERUBAHAN			50,329,382	50,329,382	15,226,585	16,059,201	34,270,181	35,102,797
					832,616		832,616	

Lampiran 4

BALANCE SHEETS
DECEMBER 31, 1991 AND 1990

(X 1.000)

ASSETS	1991			1990			LIABILITIES AND STOCKHOLDERS EQUITY	1991			1990		
	NAM	DI	DEMI	NAM	NI	DEMI		NAM	DI	DEMI	NAM	DI	DEMI
CURRENT ASSETS							CURRENT LIABILITIES						
Cash on hand in banks	61,631	4,319,242	205,683	109,679	31,102	129,954	Bank loans and over draft	21,094,793	2,658,181	5,657,280	13,224,601	773,116	6,118,876
Time deposit	200,000	125,000	-	8,444,640	159,000	12,500	Notes payable	-	650,000	-	-	677,990	-
Account in receivable							Account payable						
Trade - net	30,884,962	89,394	3,078,064	16,807,255	574,101	5,035,692	Trade	7,868,459	13,226	828,888	8,247,040	442,629	1,610,192
Affiliated companies	1,027,440	-	-	907,186	-	-	Others	-	-	19,765	-	-	11,115
Others	230,119	-	-	731,045	8,553	15,801	Taxes payable	1,612,300	60,066	-	2,735,625	200,832	-
Inventories	4,579,769	1,913,625	2,255,864	4,029,474	1,609,981	2,010,895	Accrued expenses	538,327	248,972	200,886	358,299	134,681	276,148
Advances to suppliers	33,875	83,614	-	274,209	148,880	-							
Prepaid expenses	27,724	13,186	43,647	47,734	-	777							
Total Current Assets	37,045,520	6,544,061	5,583,258	31,413,222	2,531,616	7,205,819	Total Current Liability	31,113,878	3,630,445	6,706,816	24,565,565	2,229,248	8,016,331
PROPERTY AND EQUIPMENT - Net of accumulated depreciation	1,050,520	1,107,789	1,778,104	717,650	805,687	2,008,028							
OTHER ASSETS							STOCKHOLDER'S EQUITY						
Advance for purchase of landright	500,000	-	-	-	-	-	Capital stock	6,000,000	332,000	436,905	6,000,000	332,000	432,250
Asset under construction	-	1,208,724	533,971	-	-	21,059	Capital paid in excess of Rupiah per value	-	290,352	209,352	-	290,352	446,600
Claims for tax refund	-	147,928	80,409	-	16,656	-	Revolution increment in Property, plant, & Equipment	-	267,162	267,162	-	267,162	4,247
Loan to officers and employee	262,148	101,875	61,067	66,188	44,419	40,352	Deposit on subscription	-	4,282,865	4,282,965	-	-	-
Prepaid long-term rent	64,674	-	-	21,778	-	-	Retained earnings	1,818,730	306,749	306,749	1,676,224	280,814	470,980
Guarantee deposits	-	-	99,700	-	-	95,150							
Refundable deposits	-	1,197	-	-	1,197	-							
Miscellaneous deposit	9,748	-	-	22,953	-	-							
Total Others Assets	838,568	1,457,723	775,146	110,917	62,272	158,581	Total Stockholder's Equity	7,818,730	5,479,128	5,479,128	7,676,224	1,170,328	1,354,077
Total Assets	38,932,609	9,109,573	8,135,508	32,241,789	3,399,576	9,370,408	Total Liab. And Stockholder's Equity	38,932,609	9,109,573	8,136,508	32,241,789	3,399,576	9,370,408

C:\EXCEL\FINANCE\COR\SCOM.WK1

Lampiran 5

**STATEMENTS OF INCOME AND RETAINED EARNINGS
FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 1991 AND 1990**

	1991			1990		
	NAM	DI	DEMI	NAM	NI	DEMI
NET SALES	55,659,574	4,163,131	13,640,281	54,015,074	4,547,240	14,319,664
COST OF SALES	52,503,460	3,542,109	12,221,326	50,783,947	3,676,030	12,729,918
GROSS PROFIT	3,156,114	621,021	1,418,956	3,231,128	871,210	1,589,746
OPERATING EXPENSES	2,392,858	254,571	177,755	1,734,156	187,238	172,423
INCOME FROM OPERATIONS	763,256	366,451	1,241,201	1,496,971	683,972	1,417,323
<u>OTHER INCOME (CHARGES)</u>						
Interest Expenses - Net	1,185,606	(268,951)	(240,634)	814,894	(216,667)	(384,933)
Foreign exchange loss - net	(1,037,149)	(196,183)	(910,348)	(673,872)	(172,682)	(492,216)
Sales of scrap	-	122,584	-	-	106,100	-
Miscellaneous - Net	130,479	2,034	1,918	186,303	1,096	4,600
Others	-	-	-	-	-	(29,128)
Other Income - Net	278,936	(340,515)	1,149,064	327,324	(282,153)	(901,677)
INCOME BEFORE PROVISION FOR INCOME TAX	1,042,192	25,936	92,137	1,824,295	401,819	515,646
PROVISION FOR INCOME TAX	280,169	-	30,319	552,661	145,601	70,493
NET INCOME	762,023	25,936	61,818	1,271,634	256,218	445,154
RETAINED EARNINGS AT BEGINNING OF YEAR	1,676,224	280,814	470,980	570,890	24,595	25,826
CASH DIVIDENDS	(619,517)	-	-	(166,300)	-	-
RETAINED EARNINGS AT END OF YEAR	1,818,730	306,749	532,798	1,676,224	280,814	470,980
OPERATING INCOME PER SHARE	13	458		25	855	
NET INCOME PER SHARE	13	32		21	320	

C:\EXCEL\FINANCE\COR\1997\SCOM.WK1

Lampiran 6

COMBINED BALANCE SHEETS

DECEMBER 31, 1992

(X Rp. 1.000.000)

ASSETS		LIABILITIES & STOCKHOLDERS' EQUITY	
DESCRIPTION	DEC31'92	DESCRIPTION	DEC31'92
<u>CURRENT ASSETS</u>		<u>CURRENT LIABILITIES</u>	
Cash on hand and in banks	154	Bank loans and overdraft	24,039
Time deposit	2,623	Account payable	7,694
Notes receivable	567	Accrued expenses	622
Account receivable :		Taxes payable	1,563
Trade (Net)	21,047		
Affiliated companies	340	Total	33,918
Others	355		
Inventory	10,118		
Advence payment	732		
Prepaid tax and expenses	63		
Total Current Assets	35,999		
<u>FIX ASSETS</u>		<u>STOCKHOLDERS EQUITY</u>	
Cost	17,071	Paid up capital stock	8,659
Accumniated depreciation	(5,538)	Capital surplus	3,139
Net	11,553	Rev. increment in fixed asset	271
		Retained earning	2,998
		Total stockholders' equity	15,067
<u>OTHER ASSETS</u>			
Loan to employees	407		
Miscelloneous deposit	1,046		
Total Other Assets	1,453		
TOTAL ASSETS	48,985	TOTAL LIAB. & STOCKHOLDERS' EQUITY	48,985

Lampiran 7

**COMBINED STATEMENT OF INCOME
AND RETAINED EARNINGS**

DECEMBER 31, 1992

(X Rp. 1,000,000)

DESCRIPTION	1992
NET SALES	30,784
COST OF GOODS SOLD	27,354
GROSS PROFIT	3,430
OPERATING EXPENSES	2,374
INCOME FROM OPERATIONS	1,056
OTHER INCOME (CHARGES)	
Interest Income	3,583
Interest & financial expense	(3,406)
Gain (loss) on foreign exchange	(646)
Miscellaneous income	72
OTHER INCOME (CHARGES) - NET	(397)
INCOME BEFORE INCOME TAX	604
PROVISION FOR INCOME TAX	264
NET INCOME	340
RETAINED EARNINGS AT BEG. OF YEAR	2,658
CASH DEVIDENS	-
RETAINED EARNINGS AT EAT OF PERIOD	2,998

