

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation (AI-ISO) merupakan anggota grup dari PT Astra International Tbk. AI-ISO adalah jaringan dealer terbesar penjualan, perawatan, dan penyedia suku cadang *commercial vehicle* (CV) Isuzu dan juga merupakan *distributor light commercial vehicle* (LCV) Isuzu di Indonesia. AI-ISO memiliki banyak kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Penelitian ini dilakukan di salah satu kantor cabang AI-ISO, tepatnya di AI-ISO Cabang Cileungsi.

AI-ISO memperoleh pendanaan dari PT Astra International Tbk untuk menjalankan kegiatan bisnisnya. Atas penggunaan dana tersebut, AI-ISO dikenakan tarif bunga oleh PT Astra International Tbk, yang mengakibatkan munculnya beban bunga yang harus ditanggung oleh AI-ISO. Struktur pendanaan ini juga berlaku di tingkat cabang, di mana cabang memanfaatkan dana dari PT Astra International Tbk untuk mendanai kegiatan operasional mereka. Penggunaan dana tersebut turut dikenakan tarif bunga, yang menimbulkan beban bunga bagi cabang. Oleh karena itu, diperlukan manajemen operasional yang efektif di tingkat cabang untuk mengendalikan dan menekan beban bunga, sehingga meningkatkan efisiensi operasional.

Pentingnya manajemen operasional yang efektif untuk menekan beban bunga ini juga ditekankan selama wawancara dengan ADH Regional pada 5 November 2024. Berikut hasil wawancara dengan ADH Regional pada 5 November 2024 :

Nah, untuk menurunkan atau menaikkan hutang modal itu dipengaruhi dari pengelolaan operating cycle, operating cycle dari mana. Jadi contohnya kita minta barang dagang inventory itu berapa, terus kecepatan kita melakukan collection atas AR, kecepatan kita menjual inventory itu berpengaruh. Jadi semakin cepat collection, maka hutang modal semakin kecil, semakin turun, interest kita semakin kecil. Tapi kalau permintaan kita atas inventory-nya tinggi, collection-nya kita, collection base-nya kita itu kecil gitu kan, atau semakin panjang, sehingga collection atau uang masuknya kita kecil, maka hutang modal kita itu akan semakin besar dan interest kita semakin besar. Jadi kuncinya di pengelolaan operating cycle. (Wawancara 5 November 2024)

Manajemen operasional di AI-ISO Cileungsi meliputi manajemen piutang (*account receivable*), persediaan, dan utang (*account payable*). Ketika terjadi transaksi, baik dari penjualan unit Isuzu, maupun layanan servis, terdapat transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit, akibatnya terbentuklah piutang atau *accounts receivable* (AR) dari pelanggan, baik piutang dari transaksi penjualan unit Isuzu, maupun piutang dari transaksi layanan servis. Dalam hal manajemen persediaan, perusahaan melakukan penyimpanan stok untuk memastikan ketersediaan barang guna memenuhi kebutuhan pelanggan saat permintaan datang. Kebutuhan untuk melakukan penyimpanan stok, ditambah transaksi yang tidak sepenuhnya tunai, serta kebutuhan perusahaan akan biaya operasional harian cabang (*operational expense*) memerlukan pengelolaan yang efisien agar penggunaan dana dari PT Astra International Tbk tetap terkendali.

Manajemen operasional yang efektif dan efisien tidak hanya relevan bagi AI-ISO Cileungsi, tetapi juga bagi kantor cabang lain yang merupakan bagian dari PT Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation.

AI – ISO Cileungsi memiliki anggaran dalam bentuk *master budget* (MB), MB merupakan rencana keuangan komprehensif untuk organisasi secara keseluruhan, umumnya MB dibuat untuk periode 1 (satu) tahun yang sesuai dengan tahun fiskal perusahaan (Mowen et al., 2012). (Mowen et al., 2012) menjelaskan kontrol dicapai dengan melakukan perbandingan antara hasil aktual dengan hasil anggaran secara berkala (misalnya, bulanan). Perbedaan besar antara hasil aktual dan hasil yang direncanakan menjadi umpan balik yang mendorong manajer untuk mengambil tindakan korektif (Mowen et al., 2012).

Idealnya, hasil aktual sesuai atau melampaui target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Berdasarkan data laporan laba-rugi perusahaan tahun 2022 hingga YTD Juni 2024, diketahui bahwa pada beberapa periode, realisasi beban bunga tercatat lebih tinggi dibandingkan dengan alokasi dalam *operating budget*.



Gambar 1.1 Perbandingan antara Aktual dan Target pada *Master Budget*
 Sumber Data : PT AI-ISO Tbk, data diolah

Data yang digunakan pada gambar 1.1 adalah data beban bunga dari tahun 2022 hingga *year to date* (YTD) Juni 2024. Garis biru menunjukkan target beban bunga pada anggaran, sedangkan garis jingga menunjukkan beban bunga aktual yang tercatat dalam laporan laba rugi perusahaan. Selain dari segi jumlah, terdapat hasil aktual rasio beban bunga terhadap pendapatan yang melebihi target yang ditetapkan dalam anggaran (Gambar 1.2).



Gambar 1.2 Perbandingan Aktual dan Target Rasio Beban Bunga
 Sumber Data : PT AI-ISO Tbk, data diolah

Tabel 1.1 Perbandingan antara Aktual dan Target Beban Bunga

Year	Month	Amount Interest Expense			Interest Expense to Revenue Ratio		
		MB	ACT	Difference	MB	ACT	Difference
2022	Jan-22	153	163	10	1	1,1	0,1
2022	Feb-22	139	160	21	1	1,1	0,1
2022	Mar-22	162	200	38	1	2,4	1,4
2022	Apr-22	151	167	16	1	1,1	0,1
2022	May-22	136	192	56	1	2,7	1,7
2022	Jun-22	155	201	46	1	2	1
2022	Jul-22	179	257	78	1	1,3	0,3
2022	Aug-22	189	277	88	1	1,4	0,4
2022	Sep-22	192	438	246	1	3	2
2022	Oct-22	189	506	317	1	2,3	1,3
2022	Nov-22	181	525	344	1	3,7	2,7
2022	Dec-22	169	537	368	1	7,6	6,6
2023	Jan-23	205	355	150	1,1	2,9	1,8
2023	Feb-23	232	261	29	1,1	4,3	3,2
2023	Mar-23	224	238	14	1,1	2	0,9
2023	Apr-23	192	181	-11	1,1	1,2	0,1
2023	May-23	229	186	-43	1,1	1,6	0,5
2023	Jun-23	244	237	-7	1,1	1,2	0,1
2023	Jul-23	264	253	-11	1,1	1,9	0,8
2023	Aug-23	277	355	78	1,1	1,1	0
2023	Sep-23	271	379	108	1,1	1,2	0,1
2023	Oct-23	273	400	127	1,1	4,5	3,4
2023	Nov-23	273	355	82	1,1	3,5	2,4
2023	Dec-23	277	365	88	1,1	1,9	0,8
2024	Jan-24	264	381	117	1,6	1,3	-0,3
2024	Feb-24	245	387	142	1,6	1,9	0,3
2024	Mar-24	279	416	137	1,6	2,6	1
2024	Apr-24	198	367	169	1,6	1,6	0
2024	May-24	289	419	130	1,6	2,1	0,5
2024	Jun-24	270	458	188	1,6	1,7	0,1

Sumber : Data dari PT AI-ISO Tbk, data diolah

Berdasarkan data pada Gambar 1.1, Gambar 1.2, dan Tabel 1.1, terdapat selisih antara nominal aktual beban bunga dengan target yang telah ditetapkan. Namun, dalam mengevaluasi kesehatan keuangan, fokus utama tidak hanya pada selisih nominal tersebut, melainkan pada rasio beban bunga terhadap pendapatan. Rasio ini lebih relevan karena mencerminkan proporsi pendapatan

yang digunakan untuk mengcover beban bunga.

Secara rasio, terdapat juga terdapat selisih antara realisasi dan target, dimana selisih ini bervariasi. Rata-rata selisih rasio beban bunga terhadap pendapatan tercatat sebesar 1,47 pada tahun 2022, 1,17 pada tahun 2023, dan 0,27 pada YTD Juni 2024. Meskipun terdapat selisih, selisih rasio yang terbentuk masih dalam batas yang terkendali, menunjukkan bahwa pendapatan perusahaan tetap mampu mengcover beban bunga yang timbul dari aktivitas operasional.

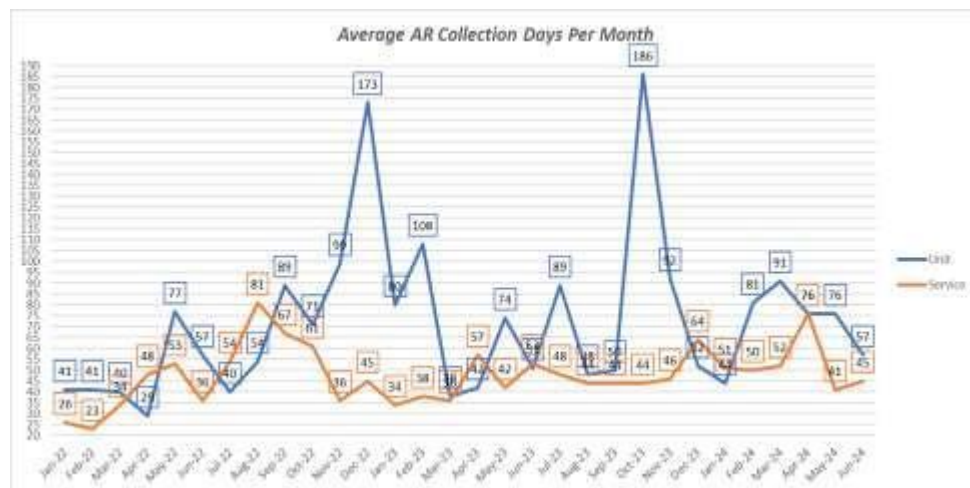
Sebagai bagian dari *continuous improvement*, perusahaan terus berupaya mengembangkan inovasi dalam operasional, baik dari segi efisiensi, kualitas layanan, dan segi lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendukung upaya tersebut dengan mengidentifikasi faktor-faktor utama yang harus menjadi prioritas dalam perumusan strategi untuk efisiensi beban bunga.

Efisiensi dalam pengelolaan beban bunga berpotensi memberikan dampak positif terhadap peningkatan *earning before tax* (EBT), sehingga diharapkan dapat berkontribusi pada optimalisasi profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini dilaksanakan untuk mengidentifikasi faktor kunci dalam strategi efisiensi beban bunga serta memberikan rekomendasi yang tepat bagi AI-ISO Cileungsi dengan pendekatan *Interpretive Structural Modeling* (ISM)

Metode ISM dipilih karena berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, ISM mampu mengidentifikasi dan memetakan hubungan antara elemen-elemen yang terdapat dalam suatu sistem atau permasalahan yang kompleks. Beban bunga merupakan bagian dari sistem yang kompleks, di mana kinerja beban bunga dipengaruhi oleh berbagai faktor / elemen.

Penelitian ini difokuskan pada beban bunga AI-ISO Cileungsi yang berasal dari aktivitas yang terkait dengan penjualan unit Isuzu, hal ini dikarenakan secara nominal, kegiatan bisnis unit Isuzu memerlukan dana yang lebih besar dibandingkan dengan kegiatan bisnis yang terkait layanan servis. Dari tahun 2022 hingga *year to date* (YTD) Juni 2024, *total revenue* AI-ISO Cileungsi mencapai Rp 493.369.000.000,00, dengan *revenue* unit kendaraan sebesar Rp 464.988.000.000,00, sementara itu, *revenue* dari layanan servis termasuk didalamnya penjualan suku cadang sebesar Rp 28.381.000.000,00, sehingga

revenue dari transaksi unit berkontribusi sebesar 94% terhadap *total revenue* AI-ISO Cileungsi, dan diketahui bahwa dari 2022 hingga YTD Juni 2024, lebih dari 50% transaksi penjualan unit dilakukan secara kredit (non-tunai). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa mayoritas penggunaan dana AI-ISO Cileungsi adalah untuk kegiatan transaksi unit. Selain itu, pemilihan fokus pada kegiatan bisnis unit diperkuat dengan data *collection accounts receivable* (AR). Beban bunga sangat dipengaruhi oleh manajemen piutang. Dari tahun 2022 hingga YTD Juni 2024, rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan piutang dari penjualan unit adalah 71 hari, sedangkan untuk pengumpulan piutang dari layanan servis membutuhkan waktu 47 hari. Mengingat kebutuhan dana untuk transaksi unit lebih besar dibandingkan dengan servis, serta waktu pengumpulan piutang yang lebih lama, besar kemungkinan bahwa beban bunga yang tinggi disebabkan oleh aktivitas penjualan unit kendaraan Isuzu. Gambar 1.3 menunjukkan jika rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan piutang dari penjualan unit umumnya lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan piutang dari transaksi servis.



Gambar 1.3 Perbandingan Rata-Rata Periode Pengumpulan Piutang Unit & Servis

Sumber Data : PT AI-ISO Tbk, data diolah

Untuk pengelolaan *inventory*, diketahui jika rata-rata *inventory level* (IL) untuk *stock* unit dari tahun 2022-YTD Juni 2024 adalah 1,33, sedangkan *inventory level* untuk *stock* suku cadang sebesar 1,45.



Gambar 1.4 Perbandingan *Inventory Level Per Month* untuk Unit & Suku Cadang
 Sumber Data : PT AI-ISO Tbk, data diolah

Walaupun rata-rata *inventory level* suku cadang senilai 1,45, lebih besar dibandingkan dengan unit senilai 1,33, hal ini menandakan jika pengelolaan persediaan unit lebih efektif dibandingkan suku cadang, namun nilai *stock* untuk unit secara keseluruhan jauh lebih besar dibandingkan dengan suku cadang (Gambar 1.5). Total nilai *stock* untuk unit dari tahun 2022 – YTD Juni 2024 adalah Rp 18.021.000.000,00, sedangkan total nilai *stock* untuk suku cadang sebesar Rp 635.000.000,00, hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi unit dalam menyumbang beban bunga dari sisi persediaan lebih besar dibandingkan suku cadang, mengingat persediaan dengan nilai yang lebih tinggi memerlukan pembiayaan yang lebih besar.



Gambar 1.5 Perbandingan Nominal Stok Per Bulan untuk Unit dan Suku Cadang
 Sumber Data : PT AI-ISO Tbk, data diolah

Fokus penelitian pada kegiatan bisnis unit juga didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan Kepala Administrasi AI-ISO Cileungsi, berikut hasil

wawancaranya :

Betul, kalau unit kan, satu unit aja kan giga aja sudah bisa sampai 1 miliar sendiri kan, belum lagi kalau sama karoserinya kan gitu. Jadi kalau yang part kecil, pengaruhnya ada iya, tapi tidak sebesar di AR unit maupun service. Kalau AR service, ya pasti ada kontribusinya juga, tapi kan ya tadi balik lagi, tidak sebesar nilainya dengan unitnya kita, ya karena gitu (Wawancara 27 Juli 2024).

Dari wawancara diatas, diketahui bahwa beban bunga yang terbentuk lebih banyak berasal dari transaksi penjualan unit dibandingkan dengan transaksi penyediaan layanan servis. Berdasarkan alasan-alasan tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis faktor-faktor yang mempengaruhi beban bunga dari sisi transaksi penjualan unit kendaraan. Pemfokusan ini dilakukan agar penelitian dapat dilakukan secara detail dan komprehensif, sehingga memberikan hasil analisis yang akurat dan bermanfaat bagi perusahaan.

Tabel 1.2 Perbandingan *Sales, Collection, Inventory Level & Amount*

Kategori	Unit	Servis
<i>Sales in Mio</i>	464.988.000.000	28.381.000.000
<i>Collection Days</i>	71	47
<i>Inventory Level</i>	1,45	1,33
<i>Amount Stock in Mio</i>	18.021.000.000	635.000.000

Sumber : Data dari PT AI-ISO Tbk, data diolah

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Terdapat masalah di AI-ISO Cileungsi, yaitu harapan perusahaan adalah beban bunga aktual sama dengan atau lebih rendah dibandingkan target pada anggaran operasional, tetapi kenyataannya terdapat aktual beban bunga yang lebih tinggi dari target beban bunga pada anggaran pada beberapa bulan (Gambar 1.1, 1.2).

Berdasarkan masalah yang sudah dijelaskan diatas, maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana sub-elemen kunci yang menjadi faktor utama yang harus diprioritaskan dalam penyusunan strategi untuk menekan perbedaan antara aktual beban bunga dan target yang dianggarkan menggunakan pendekatan ISM ?

2. Bagaimana strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dengan pendekatan ISM untuk meningkatkan efisiensi pada pengelolaan beban bunga ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis sub-elemen kunci yang menjadi faktor utama yang harus diprioritaskan dalam penyusunan strategi untuk menekan perbedaan antara aktual beban bunga dan target yang dianggarkan menggunakan pendekatan ISM ?
2. Menganalisis strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dengan pendekatan ISM untuk meningkatkan efisiensi pada pengelolaan beban bunga.

1.4 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang ditetapkan untuk memastikan fokus penelitian. Batasan-batasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Objek penelitian : penelitian ini hanya dilakukan pada PT AI-ISO Tbk Cabang Cileungsi, yang merupakan kantor cabang dari PT Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation.
2. Periode waktu : data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup periode dari tahun 2022 hingga YTD (*Year-to-Date*) Juni 2024.
3. Ruang lingkup analisis : analisis dalam penelitian ini terbatas pada faktor-faktor internal berupa manajemen operasional yang berkontribusi terhadap beban bunga dari sisi transaksi penjualan unit kendaraan. Penelitian ini tidak mencakup analisis faktor eksternal seperti kondisi ekonomi makro atau suku bunga pasar yang juga dapat mempengaruhi beban bunga.
4. Metode analisis : penelitian ini menggunakan metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM) untuk mengidentifikasi dan memetakan hubungan antara elemen yang mempengaruhi beban bunga.
5. Fokus pada manajemen unit : Pemilihan fokus pada manajemen unit

kendaraan dilakukan berdasarkan kontribusi pendapatan yang signifikan dari penjualan unit terhadap total pendapatan perusahaan, *collection days* piutang unit, besarnya nilai stok unit dibandingkan dengan suku cadang, dan hasil wawancara dengan kepala administrasi AI-ISO Cileungsi. Batasan ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam dan komprehensif.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka manfaat yang akan dihadirkan dari penelitian ini adalah :

1.5.1 Manfaat Teoritis

a) Pengembangan pengetahuan tentang beban bunga

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi beban bunga dalam operasional perusahaan.

b) Penerapan metodologi *interpretive structural modelling* (ISM)

Penelitian ini memperluas penggunaan metode ISM untuk memahami hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi beban bunga dalam operasional perusahaan.

1.5.2 Manfaat Praktis

a) Penggunaan ISM dalam strategi

Penelitian ini menunjukkan cara menggunakan ISM untuk merencanakan strategi guna meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan beban bunga.

b) Rekomendasi strategi

Penelitian ini memberikan saran yang bisa langsung digunakan oleh manajemen AI-ISO Cileungsi.