

SUPPLY CHAIN FINANCE MENGOPTIMALKAN PENGELOLAAN KEUANGAN PROYEK

Heri Ramadhansyah

23-844

Staf Keuangan dan Akuntansi

Proyek Penyempurnaan dan Penataan Kawasan Bendungan Sepaku Semoi

ABSTRAK

Tingginya pembangunan infrastruktur yang didukung oleh pemerintah Indonesia saat ini menjadi peluang besar bagi perusahaan konstruksi dan perusahaan yang memiliki keterkaitan. Untuk membangun suatu infrastruktur diperlukan suatu manajemen yang baik dalam setiap tahapan pembangunan mulai dari pelaksanaan, biaya, waktu dan kualitas, hingga pemeliharaan infrastruktur. Salah satu hal yang menjadi perhatian dalam proyek konstruksi adalah pengelolaan keuangan. Tolok ukur keberhasilan proyek konstruksi adalah kepuasan pemilik dan dampaknya terhadap lingkungan. Kurangnya persediaan material dalam suatu proyek dapat menjadi defisit bagi pemilik atau kontraktor. Artikel ini menggunakan literatur dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan fokus pada rantai persediaan, efisiensi persediaan, *supply chain financing* hingga pengelolaan keuangan. Manajemen keuangan proyek dapat diasumsikan bahwa suatu proses untuk memastikan bahwa proyek dapat diselesaikan sesuai perkiraan biaya yang disetujui.

Kata Kunci: *supply chain finance*, *supply chain*, pengelolaan keuangan

I. PENDAHULUAN

Persediaan merupakan salah satu aset paling mahal pada sebagian besar perusahaan, bahkan nilai persediaan bisa mencapai 50% dari total modal yang diinvestasikan. Dengan besarnya nilai itu, maka perlu disadari bahwa manajemen persediaan yang baik itu sangat penting. Di satu sisi, perusahaan dapat mengurangi biaya dengan mengurangi persediaan. Manajemen rantai persediaan (*supply chain management*) didefinisikan sebagai penataan, koordinasi dan integrasi tiga aliran sepanjang *supply chain* – material, informasi dan keuangan. Meskipun teori dan praktik sebagian besar berfokus pada mempelajari dan mengoptimalkan arus material dan informasi, perhatian terhadap pemahaman arus keuangan masih sedikit (Wuttke et al., 2013; Pfohl dan Gomm, 2009).

Hingga krisis keuangan global pada tahun 2008–2009, perusahaan tidak perlu mengatasi masalah likuiditas atau secara aktif mengelola modal kerja *supply chain* mereka karena pasar modal sangat likuid. Selama krisis keuangan, krisis kredit terutama berdampak pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), yang menyebabkan banyak *supplier* bangkrut dan mengancam stabilitas *supply chain* di seluruh dunia (Hofmann dan Belin, 2011). Perusahaan mulai menyadari manfaat pengelolaan arus keuangan melalui kerja sama dengan *supplier* dan lembaga keuangan dan mulai mencari metode yang tepat sasaran untuk memperkuat keuangan dalam *supply chain* (de Boer et al., 2015). Metode-metode tersebut muncul dalam literatur dengan memanfaatkan bidang penyelidikan baru yang diberi nama *Financial Supply Chain Management* (FSCM) dan *Supply Chain Finance* (SCF). Meskipun terdapat perbedaan definisi dari kedua istilah tersebut, saat ini keduanya digunakan secara bergantian, dan SCF menjadi lebih umum. Menurut Gelsomino dkk. (2016), SCF bertujuan untuk mengoptimalkan aliran keuangan di tingkat antar organisasi melalui solusi yang diterapkan oleh lembaga keuangan atau penyedia teknologi. Tujuan utamanya adalah untuk menyelaraskan arus keuangan dengan arus produk dan informasi dalam *supply chain*, sehingga meningkatkan manajemen arus kas dari perspektif rantai persediaan.

Pada awal kemunculannya, layanan SCF diperkenalkan oleh bank-bank besar. Namun, dengan meningkatnya permintaan terhadap SCF, model pembiayaan baru dan inovatif pun berevolusi dan penyedia platform bank-independen memasuki pasar (Caniato dkk., 2016). Akibatnya, lingkup SCF saat ini sangat terfragmentasi dan perusahaan sering kali harus terlibat dalam berbagai platform SCF berbeda yang

dioperasikan oleh bank dan penyedia layanan keuangan, sehingga memerlukan upaya yang lebih banyak untuk bergabung dan mengelola platform ini. Meskipun pada awalnya SCF berorientasi terutama pada optimalisasi modal kerja dan manajemen likuiditas, solusi saat ini juga bertujuan untuk meningkatkan kolaborasi dan efisiensi.

SCF menawarkan portofolio instrumen keuangan, teknologi, dan manajerial untuk mengoptimalkan pengelolaan modal kerja dan membuka likuiditas yang terikat dalam proses dan transaksi *supply chain*. Selain itu, layanan SCF dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan konflik kepentingan finansial antara *supplier* dan pembeli sehingga memperkuat hubungan mereka. Pembeli sering kali lebih memilih untuk memperpanjang jangka waktu pembayaran, sedangkan *supplier* biasanya ingin mempercepat pembayaran atas barang atau jasa yang dijual. Hal ini sering kali mengakibatkan perusahaan yang lebih kuat memaksakan persyaratan pembayaran yang lebih lama kepada perusahaan yang lebih lemah. Namun, perusahaan-perusahaan yang lemah biasanya kurang mampu mengumpulkan sumber daya keuangan untuk mendukung tingkat modal kerja yang lebih tinggi, serta menghadapi biaya pendanaan yang lebih tinggi. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan inefisiensi dan risiko dalam *supply chain*. SCF dapat menciptakan situasi yang saling menguntungkan bagi pembeli dan *supplier*, misalnya dengan menyediakan solusi pembiayaan yang memungkinkan pembeli menunda pembayaran sementara *supplier* menerima pembayaran lebih cepat dengan biaya lebih rendah dengan memanfaatkan peringkat kredit yang kuat dari pembeli. Solusi lain bertujuan untuk mengurangi jumlah modal kerja bagi pembeli dan *supplier*, sehingga mengoptimalkan kinerja keuangan *supply chain* secara keseluruhan (Hofmann et al., 2018a).

II. TINJAUAN PUSTAKA

Kemerosotan ekonomi yang terjadi sebagai dampak dari pandemi Covid-19 menyebabkan penurunan yang cukup besar dalam pemberian pinjaman baru, dengan peningkatan yang signifikan dalam biaya pinjaman perusahaan. Selain itu, jatuhnya pasar yang didukung aset dan hipotek meringankan likuiditas industri. Di masa-masa sulit ini, perusahaan-perusahaan (terutama yang paling rentan) mencoba memberikan kredit perdagangan dari *supplier* untuk melengkapi bentuk pembiayaan lainnya, sementara organisasi-organisasi yang tidak terlalu terpengaruh oleh krisis kredit ini mengambil peran sebagai penyedia likuiditas, dengan menerima peningkatan jangka waktu

pembayaran. (Coulibaly dkk., 2013; Garcia-Appendini dan Montoriol-Garriga, 2013). Dampak tersebut memberikan kontribusi yang besar terhadap perlunya solusi dan program yang mengoptimalkan modal kerja. Diantaranya, salah satu pendekatan yang paling penting adalah *supply chain finance* (SCF) (Polak et al., 2012).

SCF bertujuan untuk mengoptimalkan aliran keuangan di tingkat antar organisasi (Hofmann, 2005) melalui solusi yang diterapkan oleh lembaga keuangan (Camerinelli, 2009) atau penyedia teknologi (Lamoureux dan Evans, 2011). Tujuan utamanya adalah untuk menyelaraskan arus keuangan dengan arus produk dan informasi dalam rantai persediaan, meningkatkan manajemen arus kas dari perspektif rantai persediaan (Wuttke et al., 2013b). Manfaat dari pendekatan SCF bergantung pada kerjasama antar pemain dalam rantai persediaan, yang biasanya menghasilkan biaya utang yang lebih rendah, peluang baru untuk mendapatkan pinjaman (terutama bagi pemain rantai persediaan yang “lemah”), atau berkurangnya modal kerja dalam rantai persediaan. Selain itu, pendekatan SCF sering kali meningkatkan kepercayaan, komitmen, dan profitabilitas di seluruh rantai (Randall dan Farris, 2009).

Tingkat minat terhadap topik SCF di kalangan praktisi telah meningkat secara signifikan. Gelsomino, dkk. (2016) mengatakan bahwa contoh yang menggambarkan hal ini adalah skema pembiayaan rantai persediaan yang dikembangkan oleh pemerintah Inggris. Skema ini merupakan kesepakatan antara pemerintah Inggris dan 37 perusahaan terbesar di Inggris. Perusahaan setuju untuk memberi tahu lembaga keuangan ketika faktur disetujui untuk pembayaran; bank kemudian dapat menawarkan uang muka langsung 100 persen kepada supplier dengan tingkat bunga yang lebih rendah, karena mengetahui bahwa tagihan tersebut pada akhirnya akan dibayar oleh perusahaan besar.

Seiring dengan meluasnya pasar SCF, minat terhadap SCF juga semakin meningkat di kalangan akademisi. Jumlah artikel ilmiah yang berfokus pada SCF telah meningkat dalam dekade terakhir, sehingga memberikan konsep identitas yang lebih jelas dan mengarah pada pengembangan kerangka kerja yang lebih tepat untuk menggambarkan lanskap solusi SCF. Namun, definisi yang kontras, yang membahas topik ini dari sudut pandang yang berbeda, telah ditemukan dalam literatur. Lebih khusus lagi, tinjauan literatur menyoroti keberadaan perspektif berorientasi keuangan dan berorientasi rantai persediaan. Yang pertama berfokus pada aspek keuangan dan menganggap pendekatan SCF sebagai serangkaian solusi keuangan, yang sering kali disediakan oleh lembaga

keuangan (Camerinelli, 2009). Yang terakhir ini menekankan peran kolaborasi di antara anggota rantai persediaan, dengan fokus khusus pada optimalisasi inventaris. Perspektif ini memperluas batasan SCF lebih dari sekedar solusi keuangan, dengan mempertimbangkan inventaris, proses rantai persediaan, dan bahkan solusi kolaboratif untuk pembiayaan aset tetap, seperti skema pembayaran atas produksi (Pfohl dan Gomm, 2009). Perbedaan antara kedua perspektif tersebut mengakibatkan kerangka dan definisi yang saling bertentangan, dan akibatnya masih sangat sulit untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang SCF dari literatur yang ada. Faktanya, kerangka umum yang menggambarkan konsep SCF dan solusi SCF, yang mempertimbangkan dua perspektif utama (berorientasi keuangan dan berorientasi rantai persediaan), masih kurang. Para penulis percaya bahwa integrasi kedua perspektif yang ada ini sangat penting agar manfaat pendekatan SCF dapat direalisasikan sepenuhnya.

III. METODE

Artikel ini mencoba menganalisis penggunaan rantai persediaan untuk meningkatkan efisiensi dalam manajemen biaya pada pembangunan gedung bertingkat di Jakarta. Langkah pertama adalah studi literatur dan pencarian penelitian relevan sebelumnya dalam sepuluh tahun terakhir. Selanjutnya adalah menganalisis data yang dikumpulkan dari proyek penyempurnaan dan penataan kawasan bendungan Sepaku Semoi yang terletak di Penajam Paser Utara, Kalimantan Timur. Terakhir, membuat kesimpulan dari langkah-langkah penelitian

IV. HASIL

Berdasarkan hasil pengamatan dan analisa pada proyek Penyempurnaan dan Penataan Kawasan Bendungan Sepaku Semoi, ada beberapa faktor yang mempengaruhi siklus rantai pasokan, baik itu dari material, peralatan, maupun subkontraktor. Beberapa faktor diantaranya yaitu:

1. Faktor Informasi

Setiap pelaksanaan suatu proyek, selalu diawali dengan rencana kerja. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan proyek bisa lebih efektif dan efisien serta mencapai target penyelesaian yang sudah ditetapkan. Namun dalam pelaksanaannya, tentu akan ada perubahan-perubahan yang dilakukan untuk menyesuaikan dengan kondisi yang

terjadi di lapangan. Revisi rencana kerja ini juga perlu dilakukan dengan cepat namun tepat, agar perencanaan dalam menentukan dan mengadakan material, alat, atau subkon bisa terencana dengan baik. Dalam proyek konstruksi, sebuah desain menjadi dasar untuk memulai pekerjaan. Semakin lengkap dan detail sebuah gambar, maka akan semakin memperjelas bagaimana suatu pekerjaan harus dimulai.

Dalam menjalankan proyek konstruksi, seringkali terjadi permasalahan yang bisa saja menghambat pekerjaan. Masalah-masalah seperti ini harus bisa segera diselesaikan dengan cara yang bijak, tepat, dan cepat. Apabila masalah-masalah tersebut bisa cepat terselesaikan, maka pekerjaan juga bisa segera dilanjut dan perputaran persediaan akan baik. Koordinasi dengan pemilik proyek (pihak yang mengadakan proyek) juga harus baik. Komunikasi dengan pemilik harus dibangun dan dijalin dengan baik. Hal ini bukan tanpa alasan, yang pertama karena mereka pemilik proyek. Yang kedua, apabila komunikasi kontraktor baik dengan pemilik, maka itu akan membawa hal positif bagi pelaksanaan proyek, semisal ada permasalahan tertentu, tidak menutup kemungkinan pihak pemilik akan membantu kontraktor dalam penyelesaian masalah tersebut.

Kemudian, administrasi dalam setiap bagian proyek harus dibuat secara disiplin. Kedisiplinan ini akan menciptakan kompatibilitas data yang baik. Jadi, apabila suatu saat diperlukan data untuk pekerjaan atau kejadian yang sudah lalu, dapat ditelusuri dengan mudah. Sistem pengambilan keputusan juga harus cepat namun tepat. Jalur koordinasi untuk mengambil keputusan harus dibuat sedemikian rupa agar tidak ada hal yang tertunda karena lambatnya pengambilan keputusan. Proyek juga perlu menjalin komunikasi dengan para pemasok atau rekanan. Hal ini guna mendapatkan informasi terkini terkait dengan stok persediaan atau jasa dan juga informasi apabila ada perubahan harga. Sehingga perencanaan pengadaan dapat disusun lebih baik dan terstruktur.

2. Faktor Bahan

Dalam pelaksanaannya, ada kemungkinan pemasok/rekanan yang memiliki kinerja dibawah target. Dengan adanya kemungkinan tersebut, maka proyek harus selalu memantau dan mengevaluasi kinerja setiap rekanan yang ada. Hal ini dilakukan guna mencegah tertundanya pelaksanaan proyek. Sebagai contoh pada rekanan supplier yang menyediakan material, proyek harus memeriksa kesesuaian antara volume material yang datang dengan volume material yang dipesan. Kemudian, proyek juga perlu memeriksa apakah kualitas material yang diterima sudah sesuai dengan kualitas material yang dipesan melalui surat pesanan barang atau surat perjanjian jual beli.

Proyek juga perlu memperhatikan jeda waktu pengiriman material yang dilakukan rekanan apakah sudah sesuai dengan permintaan atau kesepakatan. Apabila lebih lambat dari permintaan atau kesepakatan, maka rekanan tersebut diingatkan baik dengan non-formal ataupun bersurat. Proyek harus mencari tahu alasan keterlambatan pengiriman material tersebut. Apakah keterlambatan pengiriman tersebut disebabkan oleh prosedur pergudangan, penanganan material, pengemasan material, atau hal lainnya. Ketika sudah sampai proyek dan diperiksa, administrasi pencatatan persediaan juga perlu dilakukan secara tertib. Hal ini untuk membangun sistem registrasi masuk dan keluar material yang baik dalam pelaksanaan proyek.

3. Faktor Sumber Daya Manusia

Dalam pelaksanaannya, proyek harus mendapatkan personel yang cukup agar dapat membagi tugas sesuai dengan porsi yang efektif dan efisien. Jangan sampai proyek kekurangan SDM dan menempatkan banyak tugas dalam satu orang, maka hal itu akan menghambat pekerjaan karena dikerjakan secara bergantian. Proyek juga perlu mengontrol tim dengan mengoordinasikan dan membantu menyelesaikan masalah proyek, sehingga penyelesaian masalah bisa lebih cepat diselesaikan. Selain itu, konsultan manajemen konstruksi perlu menempatkan supervisor selama proyek berlangsung. Hal ini berguna untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan ketetapan yang telah disepakati.

4. Faktor Komunikasi

Faktor komunikasi dalam hal ini juga sangat diperlukan. Proyek perlu membuat, mengumpulkan, mendistribusikan, menyimpan, mengambil kembali, dan membuang informasi proyek sebagai rencana pertama. Hal ini dilakukan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan arahan yang jelas dan lebih tepat. Proyek juga perlu memantau dan mengendalikan komunikasi kepada rekanan selama siklus hidup proyek untuk memastikan ketersediaan material atau bahan. Hal ini bisa dilakukan dengan mengatur koordinasi lapangan dengan pemasok/rekanan agar saling memiliki informasi yang sama. Selain itu, proyek juga perlu menyusun dan menyerahkan laporan dan laporan terakhir rekanan kepada pemilik. Proyek harus membuat sistem manajemen laporan yang efektif, sehingga informasi yang disajikan dapat lebih komprehensif.

5. Faktor Administrasi Kontrak

Pada saat memulai pekerjaan, kelengkapan seperti izin dan jaminan lain-lain perlu disiapkan. Proyek harus melakukan verifikasi izin, jaminan pelaksanaan dan asuransi pengiriman guna kelancaran pekerjaan, salah satunya adalah membuat izin kerja untuk rekanan subkontraktor. Pembuatan dokumen kontrak kepada rekanan harus dibuat sejelas-jelasnya agar tidak ada klausul yang memiliki makna bias atau multitafsir.

6. Faktor Waktu

Dalam melakukan pekerjaan atau mengadakan barang, proyek harus membuat jadwal awal. Sebagai contoh dalam pengadaan material, proyek dan rekanan harus saling bersinergi menginformasikan, menyesuaikan dan mendistribusikan material. Proyek harus selalu memantau status rekanan untuk memperbarui kemajuan proyek dan mengelola perubahan untuk memastikan bahwa pekerjaan ini sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan.

Proyek harus memberikan laporan keterlambatan yang terjadi kepada supplier, memberikan nasehat dan apa yang harus dilakukan pasangan untuk mencegah keterlambatan. Selain itu, proyek juga bisa memberikan solusi kepada pemilik untuk bekerja secara efisien, salah satunya dengan melakukan penjadwalan kegiatan untuk proyek jangka pendek.

V. KESIMPULAN

Rantai persediaan memiliki faktor-faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan proyek. Tidak sedikit faktor yang sering diabaikan dan tidak dievaluasi dengan baik, sehingga tujuan pembiayaan proyek tidak sesuai harapan. Rantai persediaan dapat meminimalkan faktor-faktor yang tidak sesuai terhadap pembiayaan proyek yang berkaitan dengan persediaan material, fasilitas, transportasi, informasi dan harga.

REFERENSI

- Caniato, F., Henke, M., Zsidisin, G.A., 2019. *Supply chain finance: Historical foundations, current research, future developments*. Journal of Purchasing and Supply Management 25 (2019) 99–104. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.02.002>
- Caniato, F., Gelsomino, L., Perego, A., Ronchi, S., 2016. *Does finance solve the supply chain financing problem?* Supply Chain Manag.: Int. J. 21 (5), 534-549.
- Camerinelli, E. (2009), “Supply chain finance” , Journal of Payments Strategy & Systems, Vol. 3 No. 2, pp. 114-128.
- de Boer, R., van Bergen, M., Steeman, M., 2015. *Supply Chain Finance, Its Practical Relevance and Strategic Value*. The Supply Chain Finance Essential Knowledge Series, 2nd ed. Zwolle, The Netherlands.
- Gelsomino, L.M., Mangiaracina, R., Perego, A., Tumino, A., 2016. *Supply chain finance: a literature review*. Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag. 46, 1-19.
- Hofmann, E., Heines, R., Omran, Y., 2018. *Foundational premises and value drivers of blockchain-driven supply chains: the trade finance experience*. In: Ellram, L., Bals, L., Tate, W. (Eds.), *Supply Chain Finance: Risk Management. Resilience and Supplier Management*. Kogan Page Publishers.
- Hofmann, E., Belin, O., 2011. *Supply Chain Finance Solutions: Relevance - Propositions - Market Value*. Springer-Verlag (SpringerBriefs in Business), Berlin, Heidelberg.
- Nienhuis, J.J., Corte, M., Lycklama, D., 2013. *Real-time financing: Extending e-invoicing to real-time SME financing*. J. Paym. Strategy Syst. 7 (3), 232-245.
- Pratama, M.R.D., Simanjuntak, M.R.A. 2020. *The study of the identification of using the supply chain to increasing financing efficiency of management project for building construction x in Jakarta*. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 852. doi:10.1088/1757-899X/852/1/012018
- Pfohl, H.-C., Gomm, M., 2009. *Supply chain finance: Optimizing financial flows in supply chains*. Logist. Res. 1 (3), 149-161. DOI 10.1007/s12159-009-0020-y
- Wuttke, D.A., Blome, C., Henke, M., 2013. *Focusing the financial flow of supply chains: An empirical investigation of financial supply chain management*. Int. J. Prod. Econ. 145 (2), 773-789.