

# ***SUPPLY CHAIN FINANCING : SOLUSI PEBIAYAAN UNTUK MENINGKATKAN FINANCIAL FLOW***

**(Kajian pada Perusahaan Distributor Consumer Goods)**

OLEH :

SUPRIYADI

Dosen STIE STEMBI – Bandung Business School

Email : bangucup100@yahoo.co.id

## **ABSTRAK**

Sebagai salah satu mata rantai dalam *supply chain management*, perusahaan distributor dituntut untuk mampu melakukan peran yang optimal dalam mengalirkan produk dari *principal* kepada mata rantai pasokan berikutnya. Dalam konsep rantai nilai industri, distributor merupakan “*jembatan*” yang akan dilalui oleh produk atau jasa untuk menghantarkan *nilai* produk/jasa tersebut sampai kepada pelanggan. Pengelolaan modal kerja dan manajemen keuangan pada perusahaan distribusi merupakan hal yang sangat esensial untuk menjaga dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi bisnis.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai program *supply chain financing* dan dampaknya terhadap *financial flow* perusahaan distributor. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif analitis. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung pada perusahaan distributor *consumer goods*.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa program *supply chain financing* yang ditawarkan oleh industri perbankan merupakan program paket layanan berupa pembiayaan kredit modal kerja dan layanan pengelolaan kas (*cash management service*). Hasil analisis memperlihatkan bahwa karakteristik bisnis perusahaan distributor sangat sangat tergantung pada *financial flow*. Program *supply chain financing* dari industri perbankan memberikan dampak pada optimalisasi *financial flow* yakni menurunkan *cash conversion cycle*. Penurunan *cash conversion cycle* terjadi melalui peningkatan *days working capital* (DWC) dan *days payable outstanding* (DPO) serta penurunan *day sales outstanding* (DSO) dan *day of inventory* (DOI). Program *supply chain financing* secara langsung memberikan dampak pada peningkatan *days working capital* (DWC) dan *days payable outstanding* (DPO). Dan secara tidak langsung memberikan dampak pada penurunan *day sales outstanding* (DSO) dan *day of inventory* (DOI).

**Kata Kunci :** *supply chain financing, financial flow, cash conversion cycle, days working capital, days payable outstanding, day sales outstanding, day of inventory.*

## **Pendahuluan**

Sebagai salah satu mata rantai dalam *supply chain management*, perusahaan distributor dituntut untuk mampu melakukan peran yang optimal dalam mengalirkan produk dari *principal* kepada pelanggan atau mata rantai pasokan berikutnya. Dalam konsep rantai nilai industri, distributor merupakan “*jembatan*” yang akan dilalui oleh produk atau jasa untuk menghantarkan *nilai* produk/jasa tersebut sampai kepada

pelanggan. Fungsi penghantar nilai mengandung konsekuensi bahwa distributor harus berorientasi pada pelanggan, menjaga mutu produk, menjaga ketersediaan produk dipasar, serta memelihara kecepatan penyampaian produk bagi pelanggan. Perusahaan distributor yang tidak mampu menjalankan peran tersebut dengan baik akan kehilangan kepercayaan dari principal. Dalam jangka panjang hal ini akan berdampak pada menurunnya keberlanjutan bisnis perusahaan distributor tersebut.

Tentu saja ini merupakan situasi yang dilematis. Di satu pihak, perusahaan distributor harus mampu “menjaga nilai” dari produk/jasa yang dialirkan yang berdampak pada peningkatan *cost* dan modal kerja. Sedangkan dipihak lain, sebagai sebuah entitas bisnis mereka harus beroperasi dengan biaya yang efisien agar mampu menghasilkan profitabilitas lebih tinggi.

Berdasarkan karakteristik bisnisnya, manajemen keuangan khususnya pengelolaan modal kerja dan manajemen biaya pada perusahaan distributor menjadi hal yang sangat krusial. Kecepatan siklus arus kas harus berbanding lurus dengan kecepatan perputaran material. Selain itu kemudahan pembayaran, penagihan, kecepatan transaksi, dan penanggulangan kebutuhan kas akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi bisnis. Untuk dapat mencapai kondisi ideal tersebut diperlukan sebuah sistem pengelolaan keuangan yang integratif antara satu mata rantai pasokan dengan mata rantai pasokan yang lain.

Dalam sebuah sistem rantai pasokan, peran perbankan sangat penting. Hal ini karena dalam sebuah rantai pasokan, terdapat tiga arus yang utama yakni material (barang/jasa), informasi dan keuangan. Perbankan dapat mengambil bagian dalam mempercepat aktivitas pembayaran sehingga arus keuangan berjalan dengan lancar dan seimbang.

Peluang tersebut merangsang industri perbankan untuk meluncurkan berbagai program pembiayaan yang khusus diperuntukan bagi perusahaan yang bermain pada industri rantai pasokan yang diberi nama *supply chain financing*. Program tersebut merupakan sebuah paket layanan perbankan yang bersifat integratif untuk mendukung perusahaan yang bergerak dalam sebuah sistem rantai pasokan. Melalui program *supply chain financing*, Bank menawarkan beberapa jasa dan fasilitas menarik yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan yang bergerak dalam rantai pasokan, untuk mendukung bisnis mereka.

Sebagai salah satu pelaku bisnis rantai pasokan, saat ini telah banyak perusahaan distributor yang telah memanfaatkan layanan *supply chain financing* yang ditawarkan oleh industri perbankan. Namun sampai saat ini belum ada hasil analisis mengenai dampaknya bagi perusahaan.

Penelitian ini mempunyai dua tujuan yakni 1). Untuk mendapatkan gambaran mengenai implementasi program *supply chain financing* yang ditawarkan oleh perbankan bagi perusahaan distributor *consumer goods*. 2). Mengkaji dampak layanan *supply chain financing* terhadap *financial flow* perusahaan distributor *consumer goods*.

## **Kajian Pustaka**

### ***Supply Chain Management***

Banyak ahli mendefinisikan rantai pasokan dengan penjelasan yang berbeda. Menurut Heizer & Render (2009 : 4), manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir serta pengiriman ke pelanggan. Kegiatan ini membutuhkan hubungan yang erat antara pemasok barang atau jasa dalam

transformasi produk tersebut, kemudian mendistribusikan produk tersebut kepada konsumen.

Martin (dalam Tunggal : 2009), menyatakan manajemen rantai pasokan adalah jaringan organisasi yang melibatkan hubungan hulu (*upstream*) dan hilir (*downstream*) dalam proses dan aktivitas yang berbeda yang memberi nilai dalam bentuk produk dan jasa pada pelanggan.

*Supply Chain Management* adalah sebuah proses dimana produk diciptakan dan disampaikan kepada konsumen. Dari sudut struktural, sebuah *Supply Chain Management* merujuk kepada jaringan yang rumit dari hubungan dimana organisasi mempertahankan dengan partner bisnis untuk memperoleh bahan baku, produksi dan menyampaikannya kepada konsumen (Kalakota, 2001 ; 274).

Definisi lain mengenai manajemen rantai pasok diberikan oleh Ling Li (2007 : 5) yaitu merupakan sekumpulan aktivitas dan keputusan yang saling terkait untuk mengintegrasikan pemasok, manufaktur, gudang, jasa transportasi, pengecer dan konsumen secara efisien. Dengan demikian barang dan jasa dapat didistribusikan dalam jumlah, waktu dan lokasi yang tepat untuk meminimumkan biaya demi memenuhi kebutuhan konsumen.

Rantai pasokan mencakup semua bagian diantaranya suppliers, produsen, distributor dan pelanggan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memenuhi permintaan pelanggan. Rantai pasokan meliputi tidak hanya pada pembuat dan suppliers tetapi juga pengangkut, gudang, pengecer, dan bahkan pelanggan itu sendiri (Chopra dan Meindl (2007).

Manajemen rantai pasokan mencakup aktivitas untuk menentukan : (1) transportasi ke vendor, (2) pemindahan uang secara kredit dan tunai, (3) para pemasok, (4) bank dan distributor, (5) utang dan piutang usaha, (6) pergudangan dan tingkat persediaan, (7) pemenuhan pesanan, dan (8) berbagi informasi pelanggan, prediksi dan produksi (Heizer & Render (2009, 4).

Tahap dalam pembuatan keputusan rantai pasokan menurut Chopra & Meindl, (2007) :

- a. *Strategi atau rancangan rantai pasokan*. Selama tahap ini memberikan rencana pemasaran dan penentuan harga bagi produk, perusahaan memutuskan bagaimana struktur rantai pasokan pada beberapa tahun ke depan.
- b. *Perencanaan rantai pasokan*. Keputusan yang dibuat selama tahap ini kerangka waktu yang dipertimbangkan adalah seperempat tahun. Susunan rantai pasokan ditentukan fase strategic yang telah pasti. Susunan ini menentukan hambatan yang ada. Keberhasilan perencanaan untuk memaksimalkan surplus rantai pasokan yang dapat dihasilkan dengan perencanaan memberikan hambatan yang timbul selama fase design atau strategic.
- c. *Operasi rantai pasokan*. Waktu yang digunakan disini adalah mingguan atau harian, dan selama fase ini perusahaan membuat keputusan berdasarkan order pelanggan individual.

Pengelolaan rantai pasok yang sukses membutuhkan sistem yang terintegrasi. Masing-masing unit dalam rantai pasok menjadi satu kesatuan, tidak berdiri sendiri-sendiri sebagaimana halnya dengan rantai pasok tradisional. Kegiatan operasi pada rantai pasok membutuhkan aliran informasi yang berkesinambungan untuk menghasilkan produk yang baik pada saat yang tepat sesuai dengan kebutuhan konsumen. Dalam hal ini konsumen menjadi fokus dalam setiap operasi yang dilakukan (Stock dan Lambert: 2001, 68–71).

Menurut Kearney dan Boehlje dalam Purbasari (2009) terdapat beberapa dimensi *supply chain management* yang harus dikelola:

1. *Product Flow* : Aliran barang dari hulu ke hilir contohnya bahan baku yang dikirim dari supplier ke pabrik, setelah produksi selesai dikirim ke distributor, pengecer, kemudian sampai ke tangan pemakai atau konsumen akhir
2. *Finansial Flow*: Aliran uang atau sejenisnya yang mengalir dari hulu ke hilir
3. *Information Flow*: Informasi yang bisa terjadi dari hulu ke hilir atau sebaliknya.
4. *Processes Create Value Of Consumer*: proses penciptaan nilai tambah bagi konsumen.
5. *Government/coordinating system*: Hubungan atau kerjasama dengan mitra bisnis.

Secara umum penerapan konsep *supply chain management* dalam perusahaan akan memberikan manfaat yaitu (Jebarus dalam Purbasari, 2009).

1. Kepuasan pelanggan. Konsumen atau pengguna produk merupakan target utama dari aktivitas proses produksi setiap produk yang dihasilkan perusahaan. Konsumen atau pengguna yang dimaksud adalah konsumen yang setia dalam jangka waktu yang panjang. Untuk menjadi konsumen setia, maka perusahaan harus memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen.
2. Meningkatkan pendapatan. Semakin meningkatnya konsumen yang setia dan menjadi mitra perusahaan maka pendapatan perusahaan juga akan mengalami peningkatan. Sehingga produk-produk yang dihasilkan tidak akan terbuang karena sangat diminati oleh konsumen.
3. Menurunnya biaya. Pengintegrasian aliran produk dari perusahaan kepada konsumen akhir akan mengurangi biaya-biaya pada jalur distribusi.
4. Pemanfaatan aset semakin tinggi. Aset terutama faktor manusia semakin terlatih dan terampil baik dari segi pengetahuan maupun keterampilan. Tenaga manusia akan mampu mamberdayakan penggunaan teknologi tinggi sebagaimana yang dituntut dalam pelaksanaan *supply chain management*.
5. Peningkatan laba. Dengan semakin meningkatnya jumlah konsumen yang setia dan menjadi pengguna produk, hal tersebut akan meningkatkan laba perusahaan.
6. Perusahaan semakin besar. Perusahaan yang mendapat keuntungan dari segi distribusi produknya lambat laun akan menjadi semakin besar dan lebih kuat dalam persaingan.

### ***Supply Chain Financing***

Definisi formal *Supply chain financing* dikemukakan oleh Aberdeen Group sebagai berikut :

*Supply Chain Finance (SCF) as “a combination of Trade Financing provided by a financial institution, a third-party vendor, or a corporation itself, and a technology platform that unites trading partners and financial institutions electronically and provides the financing triggers based on the occurrence of one or several supply chain events.”*

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa *supply chain finance* merupakan suatu kombinasi perdagangan pembiayaan oleh institusi keuangan, sebuah kerjasama *tri-party* vendor, atau perusahaan itu sendiri dan sebuah platform teknologi yang mempersatukan mitra dagang dan institusi keuangan secara elektronik dan menyediakan

pemicu pembiayaan berdasarkan pada keterlibatan dari satu atau beberapa titik rantai pasokan.

Killen & Associates (2001), menyatakan *supply chain finance* "sejajar dengan rantai pasokan fisik atau material dan mewakili kegiatan transaksi semua yang berhubungan dengan aliran kas dari pesanan awal pelanggan melalui rekonsiliasi dan pembayaran kepada penjual."

Definisi lain yang mencakup ketiga aspek adalah *Manajemen rantai suplai Keuangan (FSCM)* adalah holistik dan perencanaan yang komprehensif dan pengendalian semua proses keuangan yang relevan dalam perusahaan dan untuk berkomunikasi dengan perusahaan lain.

Tujuan dari FSCM adalah untuk meningkatkan transparansi dan tingkat otomatisasi proses bisnis sepanjang rantai nilai finansial. Tujuannya adalah untuk menghemat biaya pengolahan dan mengurangi modal kerja perusahaan. Definisi ini tidak mempertimbangkan dimana rantai pasokan keuangan sebenarnya mulai dan berakhir, karena ada juga proses analitis yang tidak langsung terkait dengan proses bisnis, tetapi yang termasuk tetap ke rantai pasokan keuangan.

Ada berbagai Indikator Kinerja Kunci (*Key performance indicator*) yang relevan untuk mengukur manajemen rantai pasokan keuangan. Salah satu kunci metrik adalah siklus arus kas, yang merupakan periode dari pengiriman oleh pemasok sampai penerimaan kas piutang dari pelanggan. Ini adalah periode waktu yang diperlukan bagi perusahaan untuk menerima dana yang diinvestasikan kembali dalam bentuk uang tunai.

Siklus arus kas dapat dibagi ke dalam siklus operasi yang merupakan periode waktu antara pengiriman dengan pemasok dan pengumpulan piutang kas yang sebenarnya, dan aliran siklus kas yang merupakan periode waktu antara pembayaran tunai untuk persediaan dan penerimaan kas piutang. Semakin lama siklus arus kas, semakin besar kebutuhan modal kerja dari sebuah perusahaan, yang berarti bahwa pengurangan dari siklus arus kas akan segera membebaskan likuiditas.

Menurut Hausman dalam siklus arus kas kita bisa membedakan parameter sebagai berikut :

- a. *Persediaan harian (days of inventory)*. Ini adalah lama waktu antara pengiriman barang dan faktur dari pemasok, dan penjualan barang dan faktur kepada pelanggan. Ini menggambarkan rata-rata jumlah barang per hari dari perusahaan dalam persediaan sebelum dijual. Metrik ini adalah fokus untuk semua kegiatan di sekitar manajemen rantai pasokan klasik.
- b. *Hari dalam hutang*. Ini adalah lama waktu antara pengiriman barang dan faktur dari pemasok, dan pembayaran aktual untuk persediaan. Angka ini menggambarkan rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk membayar pemasok. Parameter menganggap piutang perusahaan, dan merupakan metrik penting bagi debitur berkonsentrasi pada upaya mereka untuk mengoptimalkan pembelian untuk membayar siklus.
- c. *Hari penjualan yang beredar*. Ini adalah lama waktu antara penjualan barang dan faktur kepada pelanggan, dan tanggal pembayaran aktual dari pelanggan. Metrik ini mengukur rata-rata jumlah perusahaan hari harus mengumpulkan pendapatan setelah penjualan telah dibuat. Sejumlah DSO tinggi berarti bahwa suatu perusahaan menjual ke pelanggan pada kredit dan mengambil lebih lama untuk mengumpulkan uang. Angka tersebut adalah tokoh penting bagi kreditor, untuk mengoptimalkan siklus pesanan ke kas

d. *Hari dalam piutang.* Ini adalah lama waktu antara penjualan barang dan faktur kepada pelanggan, dan tanggal pembayaran yang diharapkan. Indikator kinerja utama mirip dengan DSO, dan menunjukkan waktu rata-rata, dalam hari, bahwa piutang yang beredar. Hari dalam piutang juga dapat disebut DSO terbaik, karena perusahaan akan mengumpulkan seluruh piutang sebelum tanggal jatuh tempo.

Beberapa permasalahan dalam pengelolaan arus kas dan akibatnya ditunjukkan dalam tabel 1. Dampak dari permasalahan tersebut adalah tingginya modal kerja yang dibutuhkan, biaya operasi perusahaan yang tinggi, lamanya piutang tertagih serta rendahnya pendapatan.

**Tabel 1.**  
**Challenges in Financial Flows**

Challenges:	Causes:
Slow processing	Manual and stand-alone processes
Unreliable, unpredictable cash flows	Lack of timely information
Costly processes	Lack of employee empowerment and compliance
High Days Sales Outstanding (DSO)	Delays in invoice reconciliation
Suboptimal credit decisions	Manual processes for setting optimal limits



Results :
High working capital needs, high costs, high Days Sales Outstanding (DSO), lower revenues

Sumber : Hausman, Warren H. (pp6)

### **Dampak Layanan *Supply Chain Financing* Terhadap *Financial Flow***

Secara teoritis, dampak dari program *supply chain financing* akan dirasakan oleh pihak-pihak yang terkait dalam aktivitas rantai pasokan. Menurut Carswell (2007) program SCF dapat memberikan benefit baik bagi buyer, supplier maupun bagi bank. Tabel 2 memperlihatkan benefit tersebut. Senada dengan pendapat tersebut, Hurtrez et.al (2010) juga menyatakan bahwa program SCF dapat memberikan benefit bagi semua pihak yang terlibat. Benefit tersebut dapat dilihat dalam tabel 3.

Seperi telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, program *supply chain financing* merupakan paket program layanan perbankan yang menawarkan benefit dalam bentuk :

1. Menyediakan pinjaman untuk mendukung modal kerja (*working capital loan*) perusahaan distributor dalam bentuk **Rekening Pasif** yang tidak dapat diambil secara tunai. Rekening pasif tersebut hanya dapat digunakan untuk melunasi hutang dagang kepada *supplier* (dalam hal ini adalah *anchor*).
2. Menyediakan layanan pengelolaan kas (*cash management service*). Bank akan menyediakan beberapa layanan seperti report mengenai tagihan dari supplier, report saldo rekening pasif, dan report lainnya yang diperlukan nasabah.

**Tabel 2.**  
**Benefits Across The Supply Chain**

<b>BUYER</b>	<b>SELLER</b>	<b>BANK</b>
Reduce the cost of goods purchased	Reduce the cost of capital through improved Days Sales Outstanding (DSO) and lower finance costs	Build stronger, collaborative relationships with customers
Reduce working capital requirements through improved Days Payable Outstanding (DPO)	Generate flexible, predictable cash flow	Enhance customer retention
Enjoy a more stable supply base	Gain access to low-cost finance rates	Increase bottom line by supporting customers' entire supply chain from end-to-end
Improve relationships with sellers	Acquire more secure source of Working Capital	Increase reach of Trade Finance organization
Improve visibility across the financial supply chain	Gain visibility into the payment process	Expand profile of Trade Finance organization

Sumber : Carswell (2007 : pp 9)

**Tabel 3.**  
**SCF programs provide significant benefits to all parties involved**

<b>Benefits to Buyer</b>	<b>Benefits to Supplier</b>	<b>Benefits to Bank</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provides basis to negotiate improved commercial terms with suppliers (i.e., lengthening payment terms)</li> <li>• Improves vendor relationships by providing access to new and cheaper sources of funding</li> <li>• Reduces payment processing costs</li> <li>• Enables better cash flow management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provides accelerated payment option</li> <li>• Provides alternate source of liquidity (e.g., off-balance sheet financing such as securitization)</li> <li>• Provides potentially better financing cost (depending on credit quality and industry)</li> <li>• Provides visibility and facilitates reconciliation of payments with invoices (faster dispute management)</li> <li>• Offers more predictable cash flows</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increases profitability thanks to lower capital requirement (especially in light of Basel III)</li> <li>• Increases top line by supporting clients' entire supply chain from end-to-end</li> <li>• Builds stronger, more collaborative relationships with clients</li> <li>• Increases reach and profile of trade and treasury organization</li> <li>• Efficiency gains among clients create growth potential, leading to expanded need for banking services</li> </ul>

Sumber : Hurtrez et.al (2010)

Pemberian pinjaman dalam bentuk rekening pasif sering disebut juga sebagai program pembayaran kepada pemasok (*supplier payment program*). Menurut Lemoureaux & Evans (2009), program SCF dalam bentuk *Supplier payment program* dapat memberikan benefit seperti terlihat pada tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Benefits of Supplier Payment program**

BENEFIT FOR BUYER	BENEFIT FOR SUUPLIER	BENEFIT FOR BUYER & SUPPLIER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase in DPO and drop in DII</li> <li>• Cost of goods sold may drop due to lower negotiated input prices</li> <li>• Cost of processing payments to suppliers decreases as it is now performed by the financial institution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ability to discount purchase orders, invoices or accounts receivable early and with ease</li> <li>• Ability to obtain more cash at a cheaper rate than through the use of discounts, factoring or a bank line of credit</li> <li>• Reduction in DSO</li> <li>• Savings produced by the supplier payment program can help offset the cost associated with a GVC anchor's request to extend payment terms, carry more inventory or reduce prices</li> <li>• Increases certainty of payment and eliminates the need for credit insurance for sales to GVC anchors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduction in the cash conversion cycle</li> <li>• Financing costs decrease</li> <li>• Helps establish a more collaborative relationship</li> <li>• Enhances the stability and competitiveness of GVCs</li> <li>• Improved visibility of cash flow achieved through the SCF technology platform</li> <li>• Better cash flow forecasting</li> <li>• SCF technology platform encourages automation of financial supply chain processes (e.g. ordering, invoicing) which can significantly reduce administration costs</li> </ul>

Sumber : Lamoureux & Evans (2009)

Dampak dari layanan SCF terhadap *financial flow* perusahaan distributor *consumer goods*, dapat dianalisis berdasarkan skenario untuk mengoptimalkan *cash conversion cycle*. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mempunyai nilai *cash conversion cycle* yang minimal (rendah). Nilai *cash conversion cycle* dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Cash Conversion Cycle} = \text{DSO} + \text{DOI} - \text{DPO}$$

Untuk mendapatkan nilai *cash conversion cycle* yang minimal, maka dapat dilakukan dengan cara :

**1. Menambah modal kerja (working capital).**

Modal kerja dalam perusahaan distributor dapat berupa cash maupun inventory. Untuk melihat kekuatan modal kerja perusahaan, dapat dilakukan dengan ukuran *Days of Working Capital* (DWC) yakni jumlah hari rata-rata yang mampu dicover oleh modal kerja yang dimiliki perusahaan. Dengan indikator ini kita dapat mengukur modal kerja yang tersedia cukup untuk berapa hari. Formula untuk menghitung DWC adalah sebagai berikut :

$$DWC = \frac{\text{Working capital}}{\text{Annual revenue}} \times 365$$

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mempunyai nilai DWC yang lebih lama. Penambahan modal kerja tentu saja akan meningkatkan nilai DWC.

**2. Mengurangi *Days sales Outstanding* (DSO).**

*Days Sales Outstanding* (DSO) adalah jumlah hari rata-rata antara produk terjual dengan diterimanya uang cash pembayaran dari *seller*. Formula untuk mencari nilai DSO adalah sebagai berikut :

$$DSO = \frac{Account\ receivable}{Annual\ revenue} \times 365$$

Ukuran DSO ini menunjukkan lamanya rata-rata piutang tertagih. Semakin lama piutang tertagih akan berakibat pada macetnya arus kas dan ini akan berdampak pada kelambatan arus keuangan perusahaan.

**3. Mengurangi *Days of Inventory* (DOI).**

*Days of Inventory* (DOI) adalah rata-rata kecepatan perputaran persediaan. Semakin tinggi nilai DOI berarti semakin cepat persediaan berputar. Formula untuk menghitung DOI adalah sebagai berikut :

$$DOI = \frac{Inventory\ value}{Cost\ of\ good\ sold} \times 365$$

Perusahaan yang baik adalah yang mempunyai nilai DOI minimal. Ini berarti persediaan tidak menumpuk terlalu lama. Dengan kata lain perusahaan mempunyai perputaran persediaan yang tinggi (cepat).

**4. Menambah *Days Payables Outsanding* (DPO).**

*Days Payables Outstanding* (DPO) adalah rata-rata jumlah hari dilakukannya pembayaran hutang dagang kepada pemasok. Nilai DPO yang tinggi mencerminkan kemampuan membayar perusahaan yang rendah. Formula menghitung DPO adalah sebagai berikut :

$$DPO = \frac{Account\ payable}{Annual\ revenue} \times 365$$

Berdasarkan keempat skenario tersebut, pada bagian berikut akan dianalisis dampak SCF Bank danamon terhadap financial flow perusahaan distributor.

**Metode Penelitian**

Desain penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan dekriptif analitis. Data diambil melalui observasi langsung pada perusahaan distributor consumer goods. Sebanyak 22 perusahaan distributor dilibatkan sebagai sampel penelitian.

## Hasil Penelitian

Perusahaan distributor merupakan “jembatan” yang harus dilalui oleh produk/jasa dari produsen kepada konsumen. Sering juga dikatakan sebagai mata rantai distribusi. Distributor merupakan bisnis yang turut serta ambil bagian sebagai salah satu mata rantai dalam rantai distribusi barang dari produsen kepada konsumen. Rantai distribusi pada umumnya diklasifikasikan kedalam beberapa tahapan.

Perusahaan distributor *consumer goods* mempunyai karakteristik yang khas jika dibandingkan dengan sektor lainnya. Karakteristik tersebut adalah sebagai berikut :

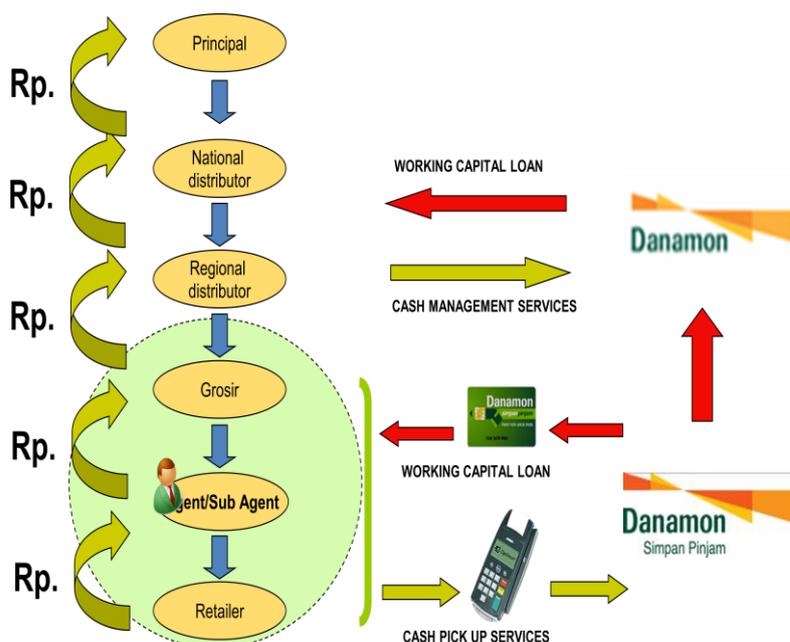
1. Pada umumnya barang-barang yang termasuk sebagai *Consumer goods* adalah adalah produk-produk yang tidak tahan lama. Sebagai konsekwensinya maka bisnis distributor menuntut perputaran yang cepat, dengan kontrol terhadap kualitas dan penanganan fisik yang baik. Oleh karena itu pengelolaan persediaan merupakan bagian yang cukup krusial dalam bisnis distributor *consumer goods*.
2. Dilihat dari mekanisme penetapan margin laba, terdapat dua pola yang lazim digunakan, yakni pola titip jual (konsinyasi) dan pola jual-putus. Pada pola konsinyasi, perusahaan distributor biasanya mendapatkan laba dari komisi penjualan yang diberikan oleh *principal* (produsen/pemilik barang/supplier). Umumnya harga jual produk dalam pola ini sudah ditetapkan oleh *principal* dan distributor tidak diberikan kewenangan untuk menambah/mengurangi harga jual. Pada pola jual-putus, distributor harus membeli produk dari *supplier*. Selanjutnya harga jual ditetapkan sendiri oleh perusahaan distributor tersebut dengan menambahkan margin laba secara layak. Pada pola ini, biasanya harga jual produk di pasaran tidak ditetapkan oleh *principal*. Oleh karenanya harga produk dipasaran dapat berbeda-beda.
3. Kebutuhan modal kerja pada perusahaan distributor ditentukan oleh sistem dan persyaratan pembayaran baik dari *supplier* maupun kepada *buyer*. Sistem pembayaran adalah cara melakukan pembayaran terhadap barang yang dikirim oleh *supplier*. Umumnya dengan sistem *cash* atau kredit. Syarat pembayaran adalah konsekwensi-konsekwensi yang harus dipenuhi dalam proses transaksi yang dilaksanakan, misalnya nilai potongan harga, jatuh tempo pembayaran, pembebanan biaya-biaya transportasi, gudang dan asuransi.
4. Efektivitas pengelolaan arus kas perusahaan distributor ditentukan oleh tiga faktor, yakni a). *Days Sales Outstanding* (DSO) adalah jumlah hari rata-rata antara produk terjual dengan diterimanya uang cash pembayaran dari *seller*. Ini menunjukkan lamanya rata-rata piutang tertagih. Semakin lama piutang tertagih akan berakibat pada macetnya arus kas dan ini akan berdampak pada kelambatan arus keuangan perusahaan; b). *Days Of Inventory* (DOI) adalah rata-rata kecepatan perputaran persediaan. Semakin tinggi nilai DOI berarti semakin cepat persediaan berputar ; c). *Days Payables Outstanding* (DPO) adalah Rata-rata jumlah hari dilakukannya pembayaran hutang dagang kepada pemasok. Nilai DPO yang tinggi mencerminkan kemampuan membayar perusahaan yang rendah. Dan ini akan berdampak pada kepercayaan *supplier*.

## Implementasi Program Supply Chain Financing

Sebagai salah satu gambaran implementasi program supply chain financing, dapat diambil salah satu model SCF dari bank Danamon. Bank Danamon meluncurkan sebuah

program yang diberi nama *supply chain financing*. Program tersebut merupakan sebuah paket layanan perbankan yang bersifat integratif untuk mendukung perusahaan yang bergerak dalam sebuah sistem rantai pasokan. Melalui program *supply chain financing*, Bank Danamon menawarkan beberapa jasa dan fasilitas menarik yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan yang bergerak dalam rantai pasokan, untuk mendukung bisnis mereka.

Model bisnis *supply chain financing* yang ditawarkan oleh Bank Danamon dapat dilihat seperti pada gambar 1. Pada gambar tersebut, dapat dilihat bahwa keutamaan program ini adalah untuk memperlancar dan mendukung bisnis perusahaan yang terlibat dalam rantai pasokan seperti distributor.



**Gambar 1.**

### **Model SCF Bank Danamon**

Bank Danamon akan membantu perusahaan distributor dengan memberikan pendanaan dalam bentuk modal kerja atau kredit. Program ini merupakan program yang terintegrasi, yakni tidak hanya merupakan produk pembiayaan, namun dibarengi dengan berbagai layanan perbankan lainnya. Pada dasarnya program ini menawarkan jasa perbankan dalam bentuk :

1. Menyediakan pinjaman untuk mendukung modal kerja (*working capital loan*) perusahaan distributor.
2. Menyediakan layanan pengelolaan kas (*cash management service*).

Pelaksanaan program *supply chain financing* (SCF) ini melibatkan kerjasama dengan tiga pihak yakni distributor utama (*supplier*), *retailer (buyer)*, dan bank. Bank Danamon danamon menjalin kerja sama dengan perusahaan distributor utama (*main distributor*) yang disebut juga sebagai *anchor*. Bank Danamon akan memberikan program pembiayaan SCF kepada para *retailer/buyer* yang direkomendasi oleh *anchor* tersebut.

Sebagai model dalam penelitian ini, dapat diambil contoh salah satu perusahaan *anchor* adalah PT. FDN. Dalam rangka pelaksanaan program SCF ini, PT FDN merekomendasikan *buyer-buyer* mereka (*retailer*) yang memenuhi kriteria dan disampaikan ke Bank Danamon KP (FSC unit), untuk diseleksi. Yang dimaksud dengan *buyer* adalah pelanggan-pelanggan PT. FDN yang tidak lain lain adalah agen-agen atau

retailer besar. *Buyer* yang memenuhi kriteria akan ditawarkan fasilitas pembiayaan SME oleh RO SME yang ditunjuk. Adapun kriteria *buyer* yang direkomendasikan :

- a) Buyer Existing PT FDN dengan relationship minimal 12 bulan (grade C), 24 bulan (grade B), dan 36 bulan (grade A).
- b) Telah lama bergerak dalam bisnis distribusi, dengan pengalaman minimal 3 tahun.

Proses pemberian rekomendasi (*referral*) dari PT. FDN dilakukan berdasarkan data-data yang dimiliki oleh PT. FDN. Oleh karena itu, keterbukaan dan kepercayaan serta relationship yang baik antara PT. FDN dengan Bank Danamon mutlak harus terjadi. PT FDN memberikan *surat Rekomendasi* kepada *Key Account* SPBD – Unit (berisi Nama Buyer, jumlah sales per bulan serta jumlah plafon yang di rekomendasikan dengan pembagian berapa jumlah KRK dan Seasonal ) dan *Form Surat Kuasa Pendaftaran/Perubahan/Penutupan rekening pihak ketiga Layanan cash@work* yang sudah ditanda tangani oleh PT FDN selaku *Anchor* / sebagai penerima kuasa dari Buyer.

Selanjutnya *Key Account* SPBD melakukan seleksi atas buyer sesuai kriteria dan disampaikan ke *team Acquisition support - Cross Sell* SPBD untuk ditindak lanjuti. Jika buyer dinyatakan layak dan memenuhi persyaratan maka *Team Acquisition support - Cross Sell Unit* SPBD akan melakukan koordinasi dengan cabang SME Bank Danamon yang ditunjuk untuk melakukan *follow up* atas proses penawaran kredit SME kepada Buyer terkait.

Selanjutnya, tahapan dan proses kredit kepada para buyer adalah sebagai berikut :

1. Bank Danamon melalui Kantor Cabang (RO) dan unit SME yang ditunjuk akan melakukan kunjungan kepada *buyer* PT FDN dengan membawa "Surat Rekomendasi" , untuk menerangkan dan memberikan penjelasan atas program ini beserta benefitnya kepada buyer.
2. Apabila Buyer setuju untuk ikut partisipasi Program, maka RO SME meminta dokumen-dokumen yang diperlukan dalam pengajuan kredit sesuai *checklist* dan ketentuan yang berlaku serta meminta nasabah untuk menandatangani FPK (Formulir Pengajuan Kredit).
3. RO SME yang ditunjuk akan mengajukan permohonan kredit nasabah ke Credit Risk. Untuk pengajuan sampai dengan 3 milyar diajukan melalui *Branch Empowerment (BE)*, sedangkan untuk limit diatas 3 Milyar diajukan melalui Proses Reguler. Proses Kredit sesuai dengan proses kredit yang berlaku saat ini mengacu pada PP Buyer Financing Credit Program).
4. Perkembangan proses akuisisi atas buyer ini perlu disampaikan ke *team Acquisition-Cross Sell* SPBD untuk penanganan lebih lanjut.
5. Perkembangan status proses kredit dilaporkan oleh RO SME yang ditunjuk melalui laporan *pipeline* SME.

Proses Pengikatan kredit (akad) dilakukan sebagai berikut :

1. Perjanjian Kredit menggunakan format PK *Channel Financing* dengan limit sekaligus untuk 2 scheme :
  - a) Scheme 1 : KRK
  - b) Scheme 2 : KB Seasonal
2. Pengikatan Collateral untuk scheme 1 sesuai dengan ketentuan namun untuk pengikatan fidusia atas persediaan menggunakan jaminan sebesar 100% dari plafon kredit.

Karena skim SCF ini pada dasarnya merupakan kerjasama Tripartit dalam bidang keuangan antara tiga pihak yakni Bank, *Anchor* dan *Buyer (distributor)*, maka diperlukan

pemberian kuasa untuk melakukan kepada pihak terkait untuk melakukan tindakan terhadap rekening. Untuk itu diperlukan Surat Kuasa. Aturan dan penggunaan mengenai surat kuasa sebagai berikut :

- b) RO wajib meminta buyer/distributor untuk menanda tangani *Form Surat Kuasa Pendaftaran/Perubahan/Penutupan rekening pihak ketiga Layanan cash@work*, dimana distributor memberi kuasa kepada PT FDN untuk melakukan pendebitan dan melihat mutasi transaksi atas rekening passive terkait. serta Form Pendaftaran Layanan dan Token cash@work untuk buyer, dimana layanan yang diperbolehkan untuk buyer/distributor hanya layanan inquiry dan transaksi kredit terhadap rekening KRK Passive. Untuk rekening lainnya ( selain rekening KRK Passive FSC) bisa didaftarkan di cash@work dengan function debit, credit dan inquiry.
- c) RO SME harus memberikan tanda "FSC Buyer " di tengah bagian atas kedua form dan melengkapi verifikasi tanda tangan form tersebut ke bagian Operation.
- d) Setelah lengkap form tersebut diserahkan ke *cash management sales* di masing-masing wilayah (RCMC).
- e) RCMC mengirimkan form tersebut melalui *scan email* ke ke *Cash Management implementation RO SME, Sales Acquisition Support – SPBD*.
- f) *Cash Management implementation* akan melakukan registrasi rekening pihak ketiga dan registrasi permohonan *cash@work* untuk *buyer* sesuai ketentuan yang berlaku.
- g) *Cash Management implementation* akan mengirimkan konfirmasi melalui email atas selesainya proses registrasi tersebut ke RCMC, RO SME dan Sales Acquisition – SPBD serta menginformasikan kepada Anchor/PT FDN, atas penambahan rekening buyer yang harus diaktifkan dalam *cash@work Anchor*.

Fasilitas pembiayaan SCF ini merupakan KRK pasif. Oleh karenanya perlu dilakukan pembukaan rekening KRK pasif. Prosesnya adalah sebagai berikut :

1. RO SME mengajukan permohonan pembukaan rekening Giro ke bagian Operation dimana pada rekening ini harus diberikan keterangan yang merupakan *CAUTION* yakni "Tidak diberikan Cek/BG, transaksi pendebitan hanya untuk PT Fokus Distribusi Nasioanal / PT FDN".
2. Setelah rekening dibuka RO SME mengisi Form Permohonan Penginputan UDF dengan mengisi form (untuk FSC dengan FDN diisi dengan kode FDN1) kepada CSA dan dikirimkan bersamaan dengan pengiriman semua dokumen ke CSA untuk proses *setting limit*.
3. CSA menyiapkan OPME , pastikan UDF diisi sesuai dengan Memo dari Bisnis.
4. OPME diteruskan ke petugas CLS dan LTS sesuai prosedur berlaku.

Kredit pasif yang diberikan kepada distributor pada dasarnya merupakan fasilitas yang digunakan untuk membayar tagihan kepada PT FDN selaku supplier, dengan cara pemotongan rekening. Proses Pemotongan KRK pasif adalah sebagai berikut:

1. Untuk Pendebitan KRK Pasif hanya bisa dilakukan oleh PT FDN melalui system C@W, dan digunakan untuk pembayaran invoice distributor.
2. PT FDN akan melakukan konfirmasi lebih dulu kepada distributor sebelumnya.

Proses penentuan plafon kredit (*Setting Plafon*) yang dapat diberikan kepada buyer dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut :

- a) Masa dimulainya KB Seasonal, akan diinformasikan oleh PT FDN minimum 1 bulan sebelumnya dengan akan mengeluarkan surat pemberitahuan yang dikirimkan kepada PIC Key Account - SPBD yang berisi informasi kapan

dimulai dan berakhirnya masa seasonal serta berisi daftar nama-nama dealer yang akan mendapatkan KB Seasonal.

- b) Key Account akan meneruskan surat tersebut kepada Product SPBD dan Cross Sell Support SPBD, dan Cross Sell Support SPBD akan meneruskan ke PIC Cabang SME yang menhandle distributor.
- c) Berdasarkan Surat tersebut cabang SME membuat memo Pengajuan Setting Plafon KB Seasonal (*terlampir*) dengan melampirkan hasil BI Checking nasabah tersebut 12 bulan terakhir, serta surat rekomendasi yang dikirimkan oleh team Product SPBD, untuk di kirim kepada CSA Wilayah.
- d) CSA akan memproses sesuai ketentuan yang berlaku untuk melakukan setting plafon.

KRK pasif akan dicairkan sebagai pembayaran hutang dagang kepada supplier (PT. FDN). Ketentuan mengenai pencairannya adalah sebagai berikut :

- a) Dealer mengajukan permohonan pencairan KB dengan mengisi form FR dan melampirkan Surat Bilyet Deposito
- b) RO Cabang SME akan membuat OTP dan meminta nasabah untuk menandatangani surat Gadai Deposito.
- c) OTP, Surat Gadai, FR dan Bilyet Deposito akan dikirim ke CSA
- d) CSA akan melakukan pencairan sesuai aturan yang berlaku.
- e) Pencairan dilakukan dengan mengkredit ke account Pasif nasabah.

Sebagai sebuah kerjasama Tripartit dalam bidang keuangan, maka kepercayaan dan relationship sangat penting untuk dipelihara. Oleh karena itu Bank Danamon harus melakukan upaya *Maintenance* nasabah. Dalam rangka itu langkah-langkah yang dilakukan adalah :

1. RO yang menangani nasabah bertanggung jawab atas proses maintenance debitur ini yang meliputi : proses pencairan, perpanjangan, penutupan fasilitas dan hal-hal lain yang terkait dengan transaksi debitur.
2. Melakukan tindak lanjut ke nasabah apabila ada tanda-tanda negatif atas hasil monitoring yang dilakukan oleh Cash Management & FSC Unit
3. Mengkomunikasikan segala informasi terkait fasilitas ini kepada debitur berdasarkan instruksi dari Key Account, Cash Management & FSC Unit dan bagian terkait
4. Cash Management & FSC Unit melakukan Monthly monitoring Portofolio untuk masing-masing buyer.
5. Proses Monitoring dilakukan sesuai dengan flow dan PP Buyer Financing.
6. Cash Management & FSC Unit akan mengirimkan laporan monitoring portofolio kepada Product – SPBD yang kemudian akan disampaikan ke Credit Risk, QA serta SMEC Business atas perkembangan portofolio dari program ini.

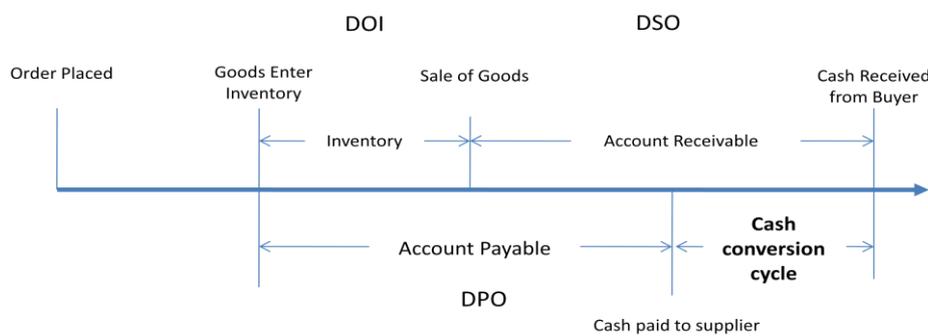
Dari sudut pandang manajemen keuangan, perusahaan distributor harus mampu mengoptimalkan arus kas (*financial flow*). Ukuran tingkat optimalisasi arus kas yang dapat digunakan adalah *cash conversion cycle*, yakni perbedaan waktu yang terjadi antara saat kas meninggalkan perusahaan untuk membayar supplier, dengan waktu dimana kas tersebut dikonversi kembali menjadi kas. *Cash conversion cycle* yang lebih lama, mengindikasikan semakin banyak perusahaan membutuhkan pendanaan untuk mengatasi

kesenjangan tersebut. Formula untuk menghitung *cash conversion cycle* adalah sebagai berikut :

$$\text{Cash Conversion Cycle} = \text{DSO} + \text{DOI} - \text{DPO}$$

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mempunyai *cash conversion cycle* yang rendah. *Cash conversion cycle* dapat bernilai nol (0), artinya perusahaan tersebut tidak mengalami jeda antara kas keluar untuk membayar *supplier* dengan kas masuk hasil pembayaran dari *buyer*. *Cash conversion cycle* juga dapat bernilai negatif, namun ini jarang terjadi. Jika ini terjadi, maka perusahaan telah mendapatkan arus kas dari pembayaran *buyer* sebelum dia sempat mengeluarkan kas untuk membayar *supplier*.

Sebagai ilustrasi, *Cash conversion cycle* dapat digambarkan seperti gambar 2 sebagai berikut :



**Gambar 2.**  
***Cash Conversion Cycle***

Tabel 5. menyajikan data *financial flow* dari 22 perusahaan distributor *consumer goods* yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Data tersebut memperlihatkan *Days Of Working Capital* (DWC), *Days Sales Outstanding* (DSO), *Days of Inventory* (DOI), dan *Days Payables Outstanding* (DPO).

*Days Of Working Capital* (DWC) adalah jumlah hari rata-rata yang mampu dicover oleh modal kerja yang dimiliki perusahaan. Dengan indikator ini kita dapat mengukur modal kerja yang tersedia cukup untuk berapa hari. Berdasarkan data yang diperoleh, rata-rata nilai *Days Of Working Capital* (DWC) adalah 11,41 hari. Ini berarti daya cover modal kerja yang dimiliki perusahaan distributor *consumer goods* yang diteliti adalah untuk mengcover kebutuhan selama 11,41 hari.

*Days Sales Outstanding* (DSO) adalah jumlah hari rata-rata antara produk terjual dengan diterimanya uang cash pembayaran dari *seller*. Ini menunjukkan lamanya rata-rata piutang tertagih. Semakin lama piutang tertagih akan berakibat pada macetnya arus kas dan ini akan berdampak pada kelambatan arus keuangan perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh, rata-rata nilai *Days Sales Outstanding* (DSO) adalah 10,84 hari. Ini berarti piutang perusahaan rata-rata tertagih dalam 10,84 hari.

*Days of Inventory* (DOI) adalah rata-rata kecepatan perputaran persediaan. Semakin tinggi nilai DOI berarti semakin cepat persediaan berputar. Berdasarkan data yang diperoleh, nilai *Days of Inventory* rata-rata sebesar 15,5 hari. Ini berarti persediaan barang rata-rata terjual selama 15,5 hari.

*Days Payables Outstanding* (DPO) adalah Rata-rata jumlah hari dilakukannya pembayaran hutang dagang kepada pemasok. Nilai DPO yang tinggi mencerminkan kemampuan membayar perusahaan yang rendah. Berdasarkan data yang ada, nilai rata-rata DPO perusahaan *consumer goods* adalah 15,68 hari.

**Tabel 5.**  
***Data Financial Flow***

PERUSAHAAN	DWC	DSO	DOI	DPO
1	16,10	15,4	17,10	20,85
2	9,72	12,7	21,92	12,62
3	13,60	9,2	17,28	18,34
4	13,65	18,4	21,92	12,65
5	18,85	5,1	9,37	12,70
6	5,35	12,7	17,28	12,62
7	9,72	12,7	9,37	18,34
8	6,15	6,1	13,52	12,62
9	9,72	5,6	5,05	5,10
10	13,54	12,8	13,52	18,34
11	5,55	5,7	17,28	12,62
12	13,60	12,6	21,92	23,31
13	13,65	12,7	13,52	12,62
14	13,70	5,5	21,92	23,31
15	5,60	5,2	13,52	18,34
16	18,85	18,4	17,28	23,31
17	5,80	18,4	9,37	12,62
18	13,54	12,7	21,92	12,65
19	9,72	9,2	13,52	18,34
20	9,72	9,4	13,55	12,62
21	18,85	12,7	17,28	18,34
22	6,05	5,4	13,60	12,65

*Sumber: data diolah*

Berdasarkan data di atas, dapat dihitung *cash conversion cycle* perusahaan distributor sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Cash Conversion Cycle} &= \text{DSO} + \text{DOI} - \text{DPO} \\ \text{Cash Conversion Cycle} &= 10,84 + 15,50 - 15,68 \\ \text{Cash Conversion Cycle} &= 10,66 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh nilai *cash conversion cycle* selama 10,66 hari. Artinya jeda waktu antara keluarnya kas untuk membayar supplier dengan diterimanya kas dari penjualan kepada buyer adalah 10,66 hari. Nilai *cash conversion cycle* tersebut bukanlah nilai yang ideal, karena masih dapat dikurangi. Waktu 10,66 hari merupakan waktu yang cukup lama. Perusahaan harus mempersiapkan modal kerja untuk mengcover kebutuhan kas selama 10,66 hari tersebut.

#### **Dampak SCF terhadap Days of Working Capital**

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 22 perusahaan distributor, ternyata rata-rata nilai DWC 11,41 hari. Ini berarti modal kerja yang dimiliki perusahaan distributor rata-rata hanya mampu mengcover kebutuhan untuk 11,41 hari.

Program SCF Danamon menawarkan fasilitas berupa kredit dengan plafon maksimal hingga Rp 10 Milyar. Meskipun kredit tersebut merupakan kredit pasif, namun tetap dapat menambah modal kerja. Komponen modal kerja yang dapat bertambah adalah nilai persediaan.

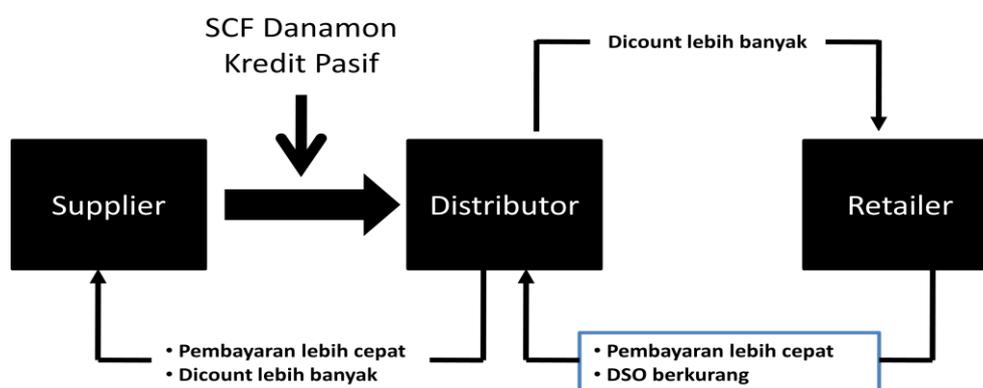
Bila sebuah perusahaan distributor mendapatkan tambahan modal kerja dari kredit tersebut sebesar 10 Milyar, maka tentu saja hal ini akan menambah nilai DWC.

### **Dampak SCF terhadap *Days Sales Outstanding***

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari 22 perusahaan distributor, rata-rata nilai DSO adalah 10,84 hari. Ini berarti piutang perusahaan distributor rata-rata tertagih selama 10,84 hari. Apabila nilai ini dapat dikurangi, maka nilai *cash conversion cycle* menjadi lebih minimal.

Dampak program SCF Danamon terhadap DSO adalah merupakan dampak tidak langsung. Melalui kredit pasif yang digunakan untuk membayar tagihan kepada supplier, maka perusahaan distributor dapat membayar lebih cepat. Sebagai kompensasinya mereka akan menerima *discount* (potongan harga) lebih banyak dari supplier. Hal ini akan terjadi secara pasti.

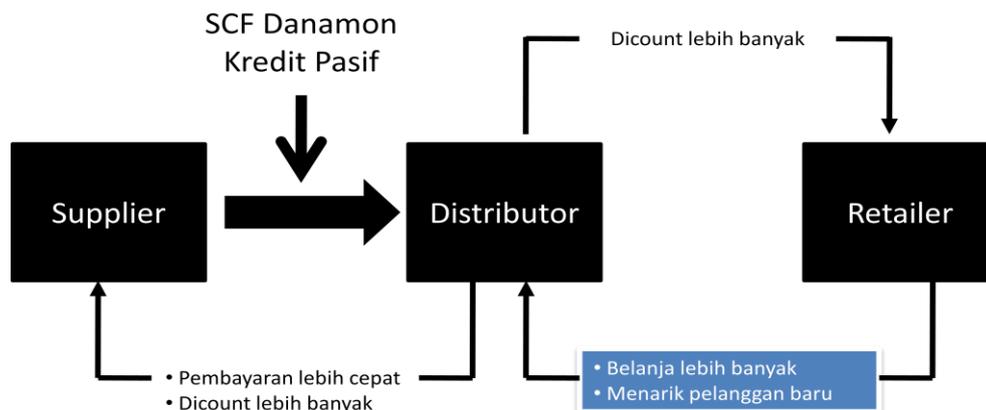
Dengan potongan harga yang didapat lebih banyak, maka distributor akan dapat lebih leluasa untuk memberikan *discount* yang lebih banyak pula kepada pelanggannya. Hal ini akan merangsang pelanggan untuk membayar lebih cepat. Dengan demikian, nilai DSO akan menjadi berkurang. Secara visual, mekanisme ini dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini.



**Gambar 3.**  
**Dampak SCF terhadap DSO**

### **Dampak SCF terhadap *Days of Inventory***

Dampak SCF terhadap *days of inventory* (DOI) juga merupakan dampak tidak langsung. Dengan adanya program SCF, distributor akan mendapatkan potongan harga lebih banyak dari supplier. Dengan begitu mereka pun dapat memberikan potongan harga kepada pelanggan. Potongan harga yang lebih banyak merupakan daya tarik tersendiri dalam dunia perdagangan. Dengan potongan harga yang tinggi, pelanggan dapat menambah nilai pembelian mereka. Selain itu, hal ini tentunya akan menarik minat pelanggan-pelanggan baru. Dalam jangka panjang ini tentunya akan meningkatkan mengurangi *days of inventory*. Secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 4.**  
**Dampak SCF terhadap DOI**

*Days of Inventory* (DOI) adalah rata-rata kecepatan perputaran persediaan. Semakin tinggi nilai DOI berarti semakin cepat persediaan berputar. Berdasarkan data yang diperoleh, nilai *Days of Inventory* rata-rata sebesar 15,5 hari. Ini berarti persediaan barang rata-rata terjual selama 15,5 hari. Dengan potongan harga yang menarik, program SCF dapat mengurangi DOI ini.

#### **Dampak SCF terhadap *Days Payables Outstanding***

Dampak SCF terhadap DPO merupakan dampak langsung. *Days Payables Outstanding* (DPO) adalah Rata-rata jumlah hari dilakukannya pembayaran hutang dagang kepada pemasok. Nilai DPO yang tinggi mencerminkan kemampuan membayar perusahaan yang rendah.

Dengan adanya SCF Danamon, perusahaan distributor dapat melakukan pembayaran kepada supplier tanpa harus menunggu kas masuk dari pembayaran pelanggan. Dengan demikian kemampuan membayar perusahaan menjadi bertambah.

Berdasarkan data yang ada, nilai rata-rata DPO perusahaan *consumer goods* adalah 15,68 hari. Dengan limit kredit pasif SCF Danamon hingga Rp 10 Milyar, tentu saja DPO perusahaan akan menjadi lebih cepat. Tidak hanya itu, dengan program kredit pasif tersebut, aktiva perusahaan yang lain menjadi tidak terganggu.

#### **Implikasi Penelitian**

Dari hasil analisis, diperoleh gambaran bahwa layanan program SCF memberikan dampak bagi perbaikan *financial flow* perusahaan distributor *consumer goods*. Dampak tersebut berupa pengurangan nilai *cash conversion cycles*. Pengurangan *cash conversion cycles* terjadi karena perusahaan distributor *consumer goods*, mempunyai kesempatan untuk mendapatkan kredit pasif yang dapat digunakan untuk menambah modal kerja. Kredit pasif tersebut dapat berdampak secara langsung meningkatkan *days working capital* (DWC), yakni jumlah hari yang dapat dicover oleh modal kerja.

Dampak SCF terhadap pengurangan *days sales outstanding* (DSO), terjadi secara tidak langsung. Demikian juga dengan dampak SCF Danamon terhadap *days of inventory* (DOI). Sementara itu, dampak SCF terhadap *days payable outstanding* (DPO) terjadi secara langsung.

Berdasarkan hasil tersebut, ada beberapa implikasi yang dapat dijadikan rekomendasi sebagai tindak lanjut dari penelitian ini, yakni :

1. SCF adalah program yang sangat membantu bagi perusahaan distributor *consumer goods*, terutama distributor yang mempunyai skala besar dengan tingkat kompleksitas financial yang tinggi. Dengan kerumitan dan kompleksitas pengelolaan kas yang rumit, mereka membutuhkan layanan perbankan yang integratif yang dapat mempermudah, memperlancar dan meningkatkan *financial flow* mereka. Dengan demikian kontinuitas bisnis mereka tetap bertahan, dan profitabilitas dapat ditingkatkan.
2. Bank sebaiknya lebih fokus untuk membidik segmen sasaran perusahaan distributor skala besar dalam menawarkan program SCF. Hal ini karena peluang untuk diterimanya program tersebut semakin besar, yang tercermin dari pola-pola bisnis dan karakteristik perusahaan distributor *consumer goods* yang sangat sensitif dalam hal pengelolaan modal kerja.
3. Dalam menawarkan program SCF, sebaiknya program SCF juga diperluas fasilitasnya bagi nasabah. Hal ini dapat menjadi tambahan daya tarik bagi mereka.

### **Kesimpulan**

Program *supply chain financing* merupakan sebuah program yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja supply chain dalam perspektif keuangan. Beberapa layanan yang disediakan diarahkan untuk mengoptimalkan manajemen modal kerja. Secara umum SCF memberikan layanan dalam dua bentuk yakni : pertama, yakni fasilitas kredit dalam bentuk kredit pasif yang hanya digunakan untuk membayar tagihan kepada supplier. Kedua, menyediakan layanan pengelolaan kas.

Perusahaan distributor *consumer goods* mempunyai karakteristik bisnis yang unik dan spesifik karena merupakan mata rantai dari suatu rantai pasokan dari produsen hingga ke konsumen. Keunikan bisnis perusahaan distributor adalah a). Sangat mementingkan kecepatan perputaran persediaan; b). Dalam menetapkan margin laba, terdapat dua pola yang lazim digunakan, yakni pola titip jual (konsinyasi) dan pola jual-putus; c). modal kerja pada perusahaan distributor ditentukan oleh sistem dan persyaratan pembayaran baik dari *supplier* maupun kepada *buyer*; d). Efektivitas arus kas perusahaan distributor ditentukan oleh *Days Sales Outstanding* (DSO), *Days of Inventory* (DOI) dan *Days Payables Outstanding* (DPO).

SCF memberikan dampak terhadap efektivitas *financial flow*, dimana dampak secara langsung terjadi pada peningkatan *Days of Working Capital* (DWC) dan *Days payable outstanding* (DPO). Sedangkan dampak secara tidak langsung terjadi pada pengurangan *Days Sales Outstanding* (DSO) dan *Days of Inventory* (DOI).

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aberdeen-Group (2006), *Supply Chain Finance Benchmark Report: The New Opportunity to Improve Financial Metrics and Create a Cost-advantage Supply Chain*, Aberdeen-Group, Boston, MA.
- Camerinelli, Enrico, 2008, *Supply Chain Finance*, Celent, Milan
- Chopra, Sunil & Peter Meindl. 2007. *Supply Chain Management: Strategy, Planning & Operations*, 3rd Edition. Pearson Prentice Hall.

- Heizer, Jay and Barry Render, 2009, *Operations Management*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Hofmann, Erik & Herbert Kotzab, 2010, *A Supply Chain - Oriented Approach of Working Capital Management*, Vol. 31, No. 2, Journal of Business Logistic.
- Kalakota, Ravi and Marcia Robinson. (2001). *E-Business 2.0 Roadmap for Success, second edition*, Addison Welsey, Massachusetts, USA.
- Novianti, 2008. Profil Distributor Consumer Goods skala Kecil Menengah..Laporan Penelitian
- Purbasari Indah Lestari, 2009, *Kajian Supply Chain Management : Analisis Relationship Marketing* antara Peternakan Pamulihan Farm dengan Pemasok dan Pelanggannya. Institut Pertanian Bogor.
- Randall, Wesley S, & M. Theodore Farris II, 2009, *Supply chain financing: using cash-to-cash variables to strengthen the supply chain*, Vol. 39 No. 8, 2009 pp. 669-689 International Journal of Physical Distribution & Logistics Management
- Ritter, Lawrence S., William L. Silber, and Gregory F. Udell, *The Principles of Money, Banking, & Financial Markets*, 2009, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Siagian, M. 2005. *Aplikasi Supply Chain Management dalam Dunia Bisnis*. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Sutantyo Nugroho WS. 2002, "*Analisis Atribut-atribut Diferensiasi Terhadap Minat Beli Konsumen*". Universitas Dipenogoro Semarang.
- Tunggal, AW. 2009. *Supply Chain Management (Manajemen Rantai Pasokan)*. Harvarindo, Jakarta.
- Young, Graham , 2010, *Keuangan Supply Chain Management: Unleashing Modal Membuat Keuntungan* , [www.articlestreet.com](http://www.articlestreet.com)

## **BIOGRAFI PENULIS**

**Supriyadi, SE., M.Si.** adalah dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STEMBI Bandung. Menyelesaikan pendidikan Sarja Ekonomi Jurusan Manajemen Produksi di Institut Manajemen Koperasi Indonesia tahun 1996. Lulus S2 dari Fakultas Pascasarjana Universitas Padjadjaran Program Studi Ilmu Ekonomi dengan bidang Kajian Utama Ilmu Manajemen tahun 2007. Saat ini sedang menempuh pendidikan S3 bidang Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Padjadjaran Bandung.