

SUPPLY CHAIN RISK

(Bagian 1 dari 3 tulisan)



Oleh: Dr. Zaroni, CISCIP., CFMP.

Head of Consulting Division | *Supply chain* Indonesia

Setiap hari kita bersentuhan dengan risiko. Sederhananya, risiko merupakan peristiwa “tidak mengenakan” yang mungkin terjadi di masa depan. Tidak ada yang bisa memastikan apa yang akan terjadi di masa depan. Sesuatu bisa terjadi. Bisa mengenakan atau tidak mengenakan. Bisa menguntungkan atau merugikan. Bisa sesuai harapan atau tidak sesuai harapan. Bisa sesuai yang direncanakan atau jauh dari yang direncanakan.

Karena masa depan tidak pasti, maka potensi risiko pun selalu ada. Ada risiko kehilangan uang atas investasi yang kita pilih, risiko keterlambatan keberangkatan dan kedatangan kereta api, risiko keterlambatan pengiriman barang, risiko berhentinya proses produksi, dan banyak peristiwa lain yang menimbulkan risiko.

Peristiwa yang akan terjadi di masa depan tidak ada yang bisa mengetahui pasti. Apa yang akan terjadi, kapan, dan di mana semuanya tidak ada yang tahu persis. Kita hanya bisa memprediksi, meramal, memperkirakan, dan mengestimasi. Tidak ada yang bisa menjamin pasti.

Risiko adalah dampak. Hasil yang disebabkan oleh peristiwa. Pengembangan produk baru bisa berisiko. Risiko produk tidak sesuai dengan standar atau spesifikasi. Risiko produk tidak laku. Proyek yang dijalankan bisa tidak sesuai yang direncanakan. Di sini ada risiko proyek gagal.

Dalam bisnis, kemungkinan banyak menghadapi bermacam-macam risiko, seperti risiko kenaikan harga bahan, risiko kenaikan suku bunga, risiko kerusakan mesin produksi, dan lain-lain. Dalam perspektif *supply chain* risiko bisa terjadi di sepanjang rantai pasokan mulai dari aliran bahan baku yang dipasok dari supplier, keterlambatan pengangkutan bahan, tertunda dan terhentinya proses produksi, kerusakan produk jadi, kesalahan proses order pembelian, dan kekeliruan pengantaran produk.

Banyak peristiwa bisa terjadi dengan berbagai peluang. Dampak dari peristiwa terhadap kinerja *supply chain* ini yang kita takar untuk menentukan risiko *supply chain*. Manajemen rantai pasokan atau *supply chain management* mengelola aliran barang atau material dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*). Aliran material dari pemasok ke pelanggan.

Pengertian material ini mencakup tidak hanya material yang berwujud (*tangible*), namun juga mencakup material tidak berwujud (*intangible*). Oleh karena itu, cakupan pengertian material dalam *supply chain management* ini sangat luas. Ia meliputi bahan baku (*raw material*), barang

ARTIKEL

dalam proses (*work-in process*), produk jadi (*finished goods*), komponen (*parts*), orang (*people*), kertas, informasi, pesan, pengetahuan, energi, uang, atau apa pun yang “bergerak”, berpindah, di setiap titik serangkaian proses rantai pasokan dalam organisasi (Waters, 2007).

Setiap organisasi perlu menggerakkan material. Manajemen logistik sebagai bagian dari *supply chain management*. Ia bertanggung jawab atas pergerakan material. Harrington (1996) meringkas peran pokok fungsi logistik dan *supply chain* dalam organisasi mencakup aktivitas sebagai berikut: desain *supply chain*, *procurement* atau pembelian, *inbound transport*, penerimaan (*receiving*), pergudangan (*warehousing*) atau penyimpanan (*stores*), pengendalian persediaan (*stock control*), *material handling*, *order picking*, *outbound transport*, distribusi, *recycling*, *returns*, *waste disposal*, dan komunikasi.

Peran logistik sangat penting dalam setiap organisasi. Tanpa logistik, tidak akan ada perpindahan material, tidak ada manajemen operasi, tidak ada produk, tidak ada pelayanan pelanggan, tidak ada penjualan, dan tidak ada profit.

Logistik juga mahal. Seberapa mahalnya logistik? Tidak ada yang dapat menyajikan angka pasti. Aktivitas logistik menimbulkan biaya, seperti biaya pengadaan barang, biaya transportasi, biaya penyimpanan, biaya distribusi, biaya pengelolaan inventory, dan lain-lain. Biaya-biaya tersebut merupakan contoh biaya logistik. Secara agregat, biaya logistik sering diukur dalam persentase terhadap GDP. Antarnegara persentase biaya logistik terhadap GDP bervariasi. Rentangnya berkisar 11% sampai 32%. Indonesia sendiri, secara agregat biaya logistiknya tidak kurang dari 24% dari GDP. Selain mahal, aktivitas logistik juga berisiko karena logistik sangat berhubungan dengan isu keselamatan, keamanan, kesehatan, dan lingkungan.

Di era kolaborasi dan globalisasi banyak pihak yang terlibat dalam *supply chain*. Kinerja *supply chain* ditentukan oleh kinerja antarpihak yang berkontribusi di sepanjang proses *supply chain*. Suatu peristiwa yang mungkin kecil dan jauh dari pusat kegiatan produksi bisa saja memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja *supply chain*.

Peristiwa yang terjadi pada Ericson bisa menjadi pelajaran. Pada tanggal 17 Maret 2000, halilintar menggelejar di langit New Mexico dan mengakibatkan kebakaran karena korsleting listrik. Salah satunya kebakaran pabrik Phillips di Albuquerque yang memproduksi *chip* untuk Ericson. Sistem pemadaman otomatis aktif begitu terdeteksi adanya kebakaran sehingga tidak mengakibatkan kebakaran yang meluas. Sayangnya, semprotan air dari pemadam otomatis dan asap menyebabkan *chip* terkontaminasi. Ribuan *chip* yang siap dikirim ke Ericson pun dibatalkan karena *chip* rusak.

Ericson berada di Swedia, jaraknya 8.307 kilometer dari Albuquerque di New Mexico. Peristiwa kebakaran pabrik *chip* di Albuquerque, berakibat terkontaminasinya *chip* untuk pasokan produk Ericson. Dampaknya, kerugian pun cukup signifikan. Produksi terhenti untuk beberapa hari. Produk dalam proses tidak bisa diselesaikan menjadi *finished goods* karena tiadanya *chip*. *Order* pembelian dari pelanggan tidak bisa dipenuhi. Terhentinya pasokan *chip* berakibat kerugian

ARTIKEL

Ericson yang hanya memiliki pemasok tunggal untuk komponen *chip* dari Phillips di Albuquerque. Sayangnya, proses perbaikan pabrik Phillips memakan waktu hampir satu tahun. Praktis Ericson pun menghentikan proses produksinya selama satu tahun sehingga kerugian pun semakin besar.

Kejadian dalam suatu peristiwa kadang dalam kendali internal manajemen, namun sesungguhnya banyak peristiwa yang diluar kendali internal manajemen. Bencana alam seperti gempa bumi, tsunami, erupsi gunung api, badai, angin topan, banjir, cuaca ekstrim, gagal panen, dan lain-lain adalah beberapa contoh peristiwa yang di luar kendali internal manajemen. Selain bencana alam, kegagalan proses dan kinerja pihak lain dalam jaringan *supply chain* produk perusahaan pun bisa berdampak pada kerugian perusahaan.

Pentingnya mengelola risiko

Praktik pengelolaan risiko sesungguhnya bukanlah hal baru. Pengelolaan risiko telah lama diterapkan. Premi asuransi merupakan contoh pengelolaan risiko. Selain itu, pengenaan bunga pada pinjaman merupakan contoh manajemen risiko. Baik premi asuransi dan bunga pinjaman merupakan bentuk pengambilan risiko (*risk taking*) yang dilakukan perusahaan asuransi dan perbankan dalam mengelola risiko.

Tentang pentingnya pengelolaan risiko, Handy (1999) mengatakan: “Pengelolaan risiko tidak dapat dipisahkan dari manajemen, karena sesungguhnya risiko merupakan bagian dari manajemen itu sendiri”, demikian Handy mengingatkan.

Dalam sektor bisnis, kesadaran pengelolaan risiko semakin meningkat. Semula para pemimpin bisnis kurang begitu memerhatikan dampak risiko. Risiko bencana alam, seperti gempa, tsunami, erupsi gunung, dan lain-lain, pun diabaikan. Umumnya, mereka menganggap peristiwa bencana alam sangat jarang terjadi. Oleh karena itu, perencanaan penanggulangan bencana seringkali hanya dipandang sebagai tugas pemerintah. Manakala peristiwa bencana alam terjadi, dampak kerusakan dan kerugian bisnis sungguh tak terperi.

Kini kesadaran dan pengelolaan risiko di sektor bisnis semakin membaik. Bahkan, pengelolaan risiko di banyak sektor bisnis menjadi bagian penting dari pengelolaan tata kelola perusahaan (*corporate governance*).

Praktik-praktik pengelolaan perusahaan yang baik, atau sering kita kenal dengan GCG (*good corporate governance*) mensyaratkan pengelolaan dan prosedur risiko melalui pendekatan formal dalam organisasi. Setidaknya GCG untuk (Sarbanes-Oaxley Act, 2002):

- melindungi kepentingan pemegang saham;
- memastikan para manajer senior menempati peran secara tepat dalam manajemen risiko;
- menjaga kelangsungan operasi organisasi melalui pengembangan sistem manajemen risiko yang tepat;
- menggunakan prosedur formal untuk mengidentifikasi dan menganalisis ancaman dari risiko;
- memiliki proses yang mampu menghadapi berbagai peristiwa yang berisiko dan mitigasinya;

ARTIKEL

- memonitor, menilai, dan mengendalikan risiko secara menyeluruh;
- memastikan kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan peraturan.

Dalam konteks *supply chain*, risiko dapat muncul dalam berbagai peristiwa. Sepanjang proses aliran material, produksi, dan produk jadi, risiko bisa muncul. Risiko tersebut dapat mengganggu atau mendisrupsi aliran barang, informasi, dan keuangan yang memengaruhi kinerja *supply chain*.

Risiko *supply chain* berupa keterlambatan *delivery*, kerusakan barang, atau apa pun yang memengaruhi kelancaran operasional. Pada dasarnya, risiko *supply chain* berasal dari internal dan eksternal. Risiko dari internal seperti keterlambatan pengangkutan, keterlambatan pengantaran barang, kelebihan stok, peramalan yang buruk, risiko keuangan, kecelakaan minor, *human error*, kegagalan sistem ICT, dan lain-lain. Sementara risiko eksternal, umumnya berasal dari luar *supply chain*, seperti gempa bumi, angin topan, serangan teroris, perang, bencana penyakit, kenaikan harga, permasalahan yang dihadapi mitra usaha, kekurangan pasokan bahan baku, krisis keuangan dan ekonomi makro, dan lain-lain.

Minahan (2005) melaporkan hasil penelitiannya mengenai risiko disrupsi dalam *supply chain*. 82% dari manajer yang disurvei mengatakan bahwa dalam 2 tahun terakhir mengalami disrupsi dalam *supply chain*:

- kerusakan barang dalam proses pengiriman 50%;
- keterlambatan pengiriman 49%;
- peningkatan biaya logistik 47%;
- lead time yang lebih lama 33%;
- kendala kapasitas 32%.

Perkembangan tren logistik dan *supply chain* berdampak pada peningkatan kerentanan (*vulnerability*) *supply chain*. Juttner (2005) menemukan faktor-faktor yang memengaruhi kerentanan *supply chain*, yaitu: globalisasi (52% dari manajer yang disurvei), penurunan tingkat stok (51%), pengurangan pemasok (38%), dan *outsourcing* (30%).

Walters (2007) mengidentifikasi beberapa isu logistik dan *supply chain* dalam dekade terakhir yang memengaruhi risiko *supply chain*: integrasi *supply chain*, *agile logistics*, *cost reduction*, e-dagang, globalisasi, *outsourcing*, dan perubahan praktik-praktik logistik dalam organisasi.

Integrasi *supply chain* memberikan banyak manfaat bagi organisasi, namun integrasi *supply chain* juga menimbulkan risiko. Ketergantungan dengan sedikit mitra usaha dan pemasok tunggal, merupakan salah satu risiko integrasi *supply chain*. Strategi *agile logistics* memang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi berisiko. Terutama risiko keuangan, peningkatan biaya operasional untuk merespon fleksibilitas layanan pelanggan, dan kinerja operasional. Sementara strategi *cost reduction*, memangkas aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam proses *supply chain*. Strategi *cost reduction* berisiko, terutama ketika organisasi menghadapi peristiwa yang tidak diharapkan.

ARTIKEL

E-dagang dan globalisasi dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis perusahaan, namun berisiko karena pertimbangan jarak, lokasi, dan perbedaan regulasi dan budaya. *Outsourcing* mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, *outsourcing* memungkinkan perusahaan lebih fokus pada kompetensi dan layanan pelanggan. *Outsourcing* juga berisiko karena kehilangan kendali atas pengelolaan aktivitas atau proses bisnis.

Praktik-praktik logistik di perusahaan terus berubah. Kepedulian terhadap lingkungan, seperti pengelolaan limbah dan jejak karbon, mendorong perubahan praktik-praktik logistik. Selain itu, perubahan strategi proses manufaktur, seperti JIT menyebabkan *lead time* semakin pendek. *Cross-docking*, pengiriman material dalam ukuran kecil, pengiriman langsung (*direct delivery*), dan peningkatan utilisasi kendaraan merupakan beberapa praktik-praktik logistik yang kini banyak dilakukan perusahaan.

Perubahan praktik-praktik logistik, selain memberikan manfaat bagi organisasi, terutama pengurangan biaya dan peningkatan kinerja logistik, juga menyisakan persoalan potensi risiko *supply chain*. Manajer logistik dan *supply chain* perlu mengelola risiko *supply chain* melalui pendekatan *Supply Chain Risk Management* (SCRM).

Referensi:

- Manners-Bell, John., *Supply chain Risk: Understanding Emerging Threats to Global Supply chains*, KoganPage, 2014
- Waters, Donald., *Supply chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics*, KoganPage, 2007

**Isi artikel merupakan pemikiran penulis dan tidak selalu mencerminkan pemikiran atau pandangan resmi Supply Chain Indonesia.*