

SUPPLY CHAIN RISK (Bagian 3 dari 3 tulisan)



Oleh: Dr. Zaroni, CISCIP., CFMP.

Head of Consulting Division | Supply Chain Indonesia

Para manajer *supply chain* perlu memahami prosedur identifikasi risiko *supply chain*. Beberapa teknik untuk mengidentifikasi risiko *supply chain* dari catatan peristiwa masa lalu yang berdampak pada risiko dapat digunakan.

1. *“Five whys”*. Teknik ini digunakan untuk mencari akar penyebab terjadinya risiko. Dengan mengajukan pertanyaan setidaknya sampai lima kali, maka penyebab utama terjadinya risiko dapat diidentifikasi. Dengan diidentifikasi penyebab utama permasalahan, solusi permasalahan pun lebih tepat.
2. *“Causes-and-effect diagrams”*. Sering dikenal dengan diagram tulang ikan atau diagram Ishikawa. Pertama kali dikenalkan oleh Ishikawa. Diagram ini membantu anda mengidentifikasi penyebab risiko, dari berbagai penyebab seperti: pekerja, peralatan, sistem, teknologi, modal, infrastruktur jalan, dan lain-lain.
3. *Pareto analysis*. Prinsip *“80%-20%”*. Dari prinsip ini, umumnya peristiwa atau aktivitas 20% akan berdampak pada risiko 80% organisasi. 80% risiko karena 20% penyebab risiko. Kita perlu identifikasi aktivitas atau peristiwa itu. Selanjutnya, kita fokus untuk merespons risikonya.
4. *Process charts*. Metode ini mengidentifikasi risiko dari proses atau detail tahapan aktivitas yang berbeda. Setiap proses diidentifikasi aktivitasnya, jarak, waktu yang diperlukan, dan potensi hambatannya.
5. *Process control*. Teknik ini untuk mengendalikan kualitas setiap proses atau aktivitas dari kinerja *supply chain*. Penetapan batas toleransi atas dan bawah atas variabilitas kinerja *supply chain*.

Umumnya metode pengumpulan data dan informasi mengenai risiko, penyebab terjadinya risiko, dan dampak risiko terhadap kinerja *supply chain* sebagai berikut: wawancara, *focus group discussion*, dan metode Delphi.

Setelah potensi risiko *supply chain* berhasil diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah analisis risiko. Risiko yang telah diidentifikasi perlu dianalisis. Analisis risiko ini mencakup aktivitas:

1. mengukur risiko;
2. menentukan tingkat probabilitas peristiwa risiko;
3. menentukan konsekuensi risiko.

ARTIKEL

Risiko perlu diukur dengan baik. Ada dua pendekatan dalam mengukur risiko, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Kedua pendekatan tersebut saling melengkapi. Pendekatan kualitatif diperlukan untuk memberikan “kedalaman analisis” dalam mendeskripsikan risiko, penyebab risiko, peluang terjadinya peristiwa, dan konsekuensi risiko terhadap kinerja *supply chain*.

Analisis risiko dengan menggunakan pendekatan kualitatif, setidaknya memberikan deskripsi kualitatif atas suatu risiko:

- karakteristik risiko – dengan penjelasan kualitatif mengenai risiko;
- konsekuensi risiko – dengan pandangan kualitatif mengenai potensi kerugian dan keuntungan terhadap kinerja *supply chain* dan organisasi secara keseluruhan;
- peluang terjadinya peristiwa risiko – memberikan pandangan secara subjektif peluang peristiwa risiko dan tingkat materialitas risiko;
- lingkup risiko – area atau cakupan yang diperkirakan akan dipengaruhi risiko, seperti material, *delivery*, biaya, layanan, dan lain-lain;
- penanggung jawab risiko dan bagaimana pengendalian risiko dilakukan;
- *stakeholders* – para pihak, orang-orang yang diperkirakan terdampak risiko, dan harapan atau aspirasi mereka terhadap pengelolaan risiko;
- sasaran – apa sasaran pengelolaan risiko yang akan dicapai?;
- keterkaitan risiko lainnya dan perubahan operasi – yang mungkin akan dilakukan untuk mitigasi dampak risiko;
- metode dan teknik pengelolaan risiko yang saat ini digunakan, tingkat keberhasilan, dan saran perbaikan, dan kebijakan baru yang telah dikembangkan.

Ada beberapa teknik pengukuran risiko dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Namun, inti dari pengukuran risiko secara kuantitatif adalah: (1) penghitungan tingkat probabilitas terjadinya peristiwa, dan (2) implikasi peristiwa terhadap risiko *supply chain*.

Kedua dimensi pengukuran risiko secara kuantitatif tersebut, dalam statistika tercermin sebagai nilai yang diharapkan dari probabilitas suatu peristiwa (*expected value of event*). Cara mengukurnya ditunjukkan contoh seperti ini. Peluang terjadinya keterlambatan *delivery* misalnya 10%, sementara biaya *delivery* Rp20 juta, maka *expected value of a delay* = $0,1 \times \text{Rp}20.000.000 = \text{Rp}2.000.000$.

Kita dapat mengelompokkan probabilitas peristiwa menjadi:

Probabilitas	Nilai probabilitas	Klasifikasi
<i>Impossible</i>	0	Tidak akan pernah terjadi
<i>Low</i>	> 0 s.d 0,25	Kemungkinan kecil terjadi
<i>Medium</i>	> 0,25 s.d 0,75	Biasanya akan terjadi
<i>High</i>	0,75 s.d < 1,0	Kemungkinan besar terjadi

ARTIKEL

Probabilitas	Nilai probabilitas	Klasifikasi
<i>Certain</i>	1,0	Pasti akan terjadi

Sumber: Waters (2007)

Risiko perlu segera direspon. Ada beberapa cara untuk merespons risiko (Waters, 2007):

1. mengabaikan atau menerima terjadinya risikonya;
2. mengurangi probabilitas peristiwa berisiko;
3. mengurangi atau membatasi konsekuensi risiko;
4. memindahkan, berbagi, atau membelokkan risiko;
5. menyiapkan rencana cadangan;
6. beradaptasi dengan risiko;
7. menolak peristiwa yang menyebabkan risiko;
8. pindah ke kondisi atau cara yang sama sekali baru.

Ilustrasi sederhana berikut sangat mudah untuk menggambarkan respons risiko dari berbagai alternatif. Anda ingin menyebrang jalan pada saat jalan raya sangat sibuk. Apa yang akan anda lakukan? Anda perlu mengidentifikasi risiko utama bila menyebrang: kemungkinan anda akan tertabrak mobil. Sangat berisiko bukan? Untuk merespons risiko tertabrak mobil, anda dapat melakukan:

1. mengabaikan atau menerima apa adanya terjadinya risiko, dengan menutup kedua mata anda, lalu anda menyeberang. Saran saya, jangan pernah dicoba;
2. mengurangi peluang terjadinya risiko tertabrak, dengan cara bergerak secara perlahan, atau anda bersabar untuk menyeberang ketika jalanan sudah tidak lagi ramai kendaraan;
3. mengurangi atau membatasi konsekuensi risiko. Dengan cara apa? Tentu anda bisa menggunakan pakaian alat pelindung diri untuk memastikan anda “tidak apa-apa” bila tertabrak mobil;
4. memindahkan, berbagi, atau bahkan membelokkan risiko. Supaya anda aman, anda bisa mengajak seseorang untuk bersama menyeberang jalan;
5. menyiapkan rencana cadangan. Ini mungkin agak berlebihan. Tapi cara ini akan mengurangi dampak risiko bila anda tertabrak mobil. Sebelum anda menyeberang, anda perlu menelpon layanan ambulans darurat, untuk memastikan anda segera tertolong bila terjadi kecelakaan;
6. beradaptasi dengan risiko. Anda perlu berlatih dan membiasakan menghindari tertabrak mobil agar anda lebih gesit untuk menghindari tertabrak mobil;
7. menolak peristiwa yang menyebabkan risiko. Anda mengajak untuk kampanye melarang menyeberang pejalan kaki di jalan raya;
8. pindah ke kondisi atau cara yang sama sekali baru. Bila anda tetap tidak mau berisiko, anda tidak perlu menyebrang jalan atau anda gunakan jembatan penyeberangan.

ARTIKEL

Bagaimana penerapan respons atau pencegahan terjadinya risiko di manajemen *supply chain*? Waters (2007) memberikan cara atau inisiatif strategik yang dapat anda lakukan untuk merespons risiko *supply chain*, antara lain:

- selalu melakukan perbaikan atau penyesuaian desain *supply chain* dengan perkembangan lingkungan organisasi;
- mengurangi variabilitas, menjaga stok yang cukup, menambah kapasitas;
- meningkatkan fleksibilitas dan kegesitan;
- memperbaiki perencanaan dan peramalan permintaan;
- meningkatkan kolaborasi;
- penilaian vendor;
- memproduksi produk sesuai pesanan (*make to order*);
- mempertimbangkan keputusan "*make-or-buy*";
- menyederhanakan rentang variasi produk, keputusan *outsourcing* atau kontrak 3PL, dan
- penggunaan asuransi.

Logistik dan *supply chain* merupakan aktivitas yang sangat kompleks. Banyak melibatkan berbagai pihak, karenanya sangat rentan terhadap risiko.

Risiko perlu dikelola. Peristiwa yang akan terjadi di masa depan tidak ada yang pernah tahu pasti. Dampak kerugian dari peristiwa perlu dimitigasi. Pengelolaan risiko, setidaknya mencakup identifikasi risiko, pengendalian risiko, dan respons terhadap risiko.

Pemahaman yang baik mengenai manajemen risiko, sangat diperlukan untuk pengelolaan risiko logistik dan *supply chain*. Para manajer perlu membiasakan "bersahabat" dan bekerja dengan risiko.

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.*