

No. ISBN 978-623-6896-56-3

**BUKU AJAR**

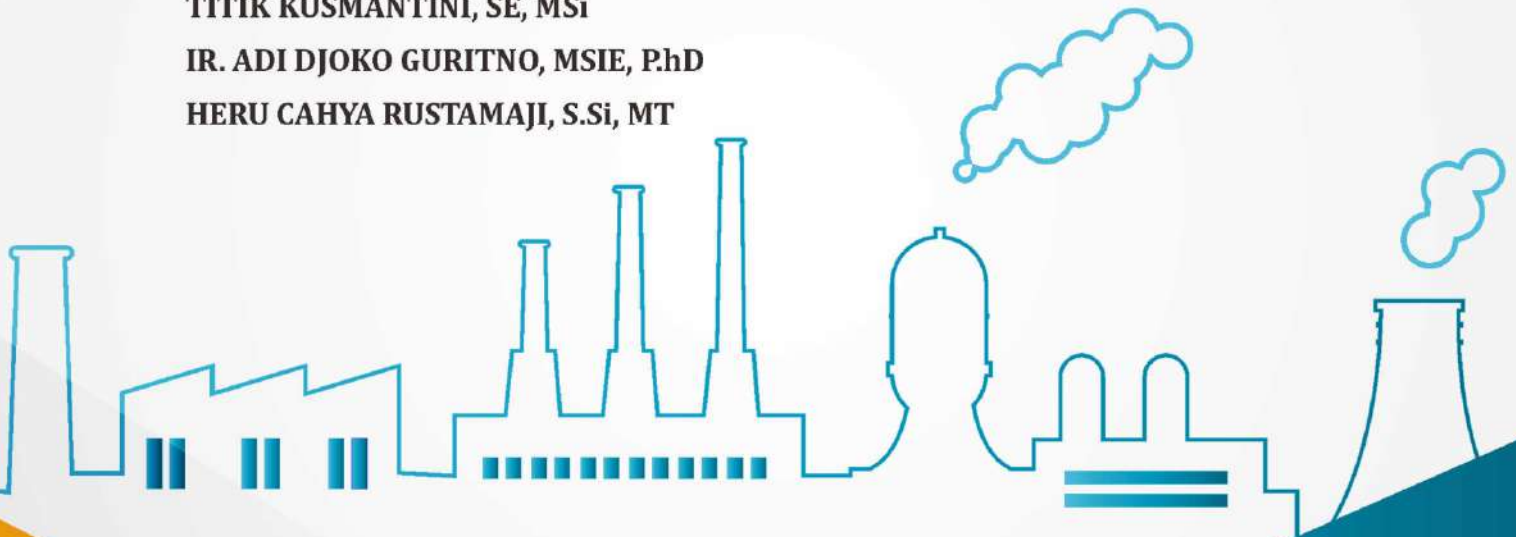
# **MANAJEMEN RISIKO RANTAI PASOK**

**OLEH :**

**TITIK KUSMANTINI, SE, MSi**

**IR. ADI DJOKO GURITNO, MSIE, PhD**

**HERU CAHYA RUSTAMAJI, S.Si, MT**



**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASAYARAKAT**

**UPN VETERAN YOGYAKARTA**

**TAHUN 2015**

**PRODUK PENELITIAN HIBAH BERSAING  
DIREKTORAT KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI**

ISBN 978-623-6896-56-3



9 786236 896563

## **KATA PENGANTAR**

Penyusunan buku materi ajar ini dimaksudkan untuk memberikan pasokan input bagi mahasiswa yang hendak melakukan penelitian tentang manajemen rantai pasok khususnya tentang manajemen risiko rantai pasok perusahaan. Mengingat penelitian di bidang operasi menggunakan unit of analysis perusahaan maka buku ini akan mengenalkan konsep teori manajemen rantai pasok lebih lengkap dengan pengungkapan fenomena yang melatarbelakangi pemilihan topik penelitian manajemen risiko rantai pasok berbasis pendekatan kualitatif serta diberikan ilustrasi contoh kasus mulai dari proses pemetaan sumber risiko dan kejadian risiko perusahaan, melakukan penilaian dan kuantifikasi risiko yang timbul diperusahaan, mengidentifikasi risiko potensial dan aksi pencegahan risiko yang relevan bagi perusahaan.

Harapannya buku ini bisa memberikan pemahaman komprehensif bagi mahasiswa atau peneliti yang akan datang yang hendak mengkaji manajemen risiko rantai pasok. Buku ini terselesaikan berkat dukungan kesempatan dan materiil dari Kemenristek Pendidikan Tinggi melalui Hibah Bersaing sejak tahun 2014 s/d 2015. Upaya mendorong kualitas dan cakupan materi ajar yang lebih lengkap sudah melibatkan pakar khususnya tim ahli di bidang manajemen rantai pasok yakni Ir Adi Djoko Guritno, MSIE, P.hD. Dukungan motivasi dari seluruh staf LPPM UPN Veteran Yogyakarta, kontribusi aktif anggota peneliti dan mitra penelitian memberikan pasokan ide bagi penulis hingga mampu menyelesaikan buku ini untuk bahan pelengkap dalam mengajar mahasiswa S1 ataupun S2 terkait konsentrasi manajemen operasi. Dukungan moral dari keluarga menambah semangat untuk segera menyelesaikan buku ini.

Akhir kata kami berharap buku ini dapat bermanfaat dan mengingat masih jauh dari kata sempurna maka kritik dan pasokan ide dari pembaca untuk memperbaiki buku ini sangat ditunggu.

Titik Kusmantini, SE, Msi

Ir. Adi Djoko Guritno, MSi, P.hD

Heru Cahya Rustamaji, S.Si, MT

## DAFTAR ISI

|   |           |
|---|-----------|
|   | i         |
| KATA PENGANTAR .....  |           |
| DAFTAR ISI .....  | iii       |
| <b>BAB I. KONSEP SCM DAN PERKEMBANGAN ISU PENELITIAN SCM .....</b>                              | <b>1</b>  |
| <b>1.1. Definisi dan Arti Penting <i>Supply Chain Management</i> (SCM) .....</b>                | <b>1</b>  |
| <b>1.2. Perkembangan Konsep SCM .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1.3. SCOR Model .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1.4. Perkembangan Isu Penelitian SCM .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1.4.1. Supply Chain Integration .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1.4.2. Supply Chain Strategy .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1.4.3. Competitive Strategy .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>1.4.4. Supply Chain Risk Management .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>BAB II. MANAJEMEN RISIKO RANTAI PASOK .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>2.1. Konsep Risiko .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>2.2. Agen/Sumber-Sumber Risiko .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>2.3. Konsep Vulnerability dalam Rantai Pasok .....</b>                                       | <b>19</b> |
| <b>2.3.1. Gangguan (<i>Noise</i>) .....</b>   | <b>19</b> |
| <b>2.3.2. Bencana (<i>Disasters</i>) .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>2.3.3. Cara Mengelola Risiko Rantai Pasok .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>BAB III. AKSI MITIGASI RISIKO RANTAI PASOK .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>3.1. Konsep Robust supply Chain .....</b>  | <b>22</b> |
| <b>3.2. Macam-Macam Strategi untuk Mendukung Robust Supply Chain ..</b>                         | <b>22</b> |
| <b>3.2.1. Postponement Strategy .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>3.2.2. Strategi Persediaan .....</b>   | <b>25</b> |
| <b>3.2.3. Pangkalan Logistik yang Fleksibel .....</b>   | <b>25</b> |
| <b>3.2.4. Strategi Membuat Sendiri atau Membeli (<i>Make-or-Buy</i>) ..</b>                     | <b>26</b> |
| <b>3.2.5. Economic Supply Incentives .....</b>  | <b>26</b> |
| <b>3.2.6. Transportasi yang Fleksibel .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>3.2.7. Manajemen Pendapatan Melalui Harga Yang Dinamis<br/>            dan Promosi .....</b> | <b>28</b> |
| <b>3.2.8. Perencanaan Assortment .....</b>  | <b>29</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2.9. Silient Product Rollover .....   | 29        |
| 3.3. Ilustrasi Contoh Strategi Mitigasi Risiko .....  | 31        |
| 3.3.1. Perusahaan Nokia .....   | 31        |
| 3.3.2. Perusahaan Li Fung .....   | 32        |
| 3.3.3. Perusahaan Dell Computer .....   | 33        |
| 3.4. Ketakutan Tanpa Tindakan .....   | 34        |
| 3.5. Aplikasi Teknik Mitigasi .....   | 35        |
| 3.5.1. Multi-Criteria Decision Making (MCDM) .....  | 35        |
| 3.5.2. Kerangka Kerja Rumah Resiko ( <i>House of Risk/ HoR</i> ) .....  | 36        |
| 3.5.3. Analytical-Hierarchy Process (AHP) .....   | 42        |
| <b>BAB IV. STUDI KASUS 1 .....</b>  | <b>46</b> |
| 4.1. Pengungkapan Fenomena Industri Furnitur di Indonesia dan<br>Motivasi Penelitian .....                        | 46        |
| 4.2. Permasalahan Penelitian .....  | 48        |
| 4.3. Metode Penelitian .....  | 48        |
| 4.3.1. Pendekatan Penelitian .....  | 48        |
| 4.3.2. Sampel dan teknik sampling .....   | 49        |
| 4.3.3. Mixed Method .....   | 49        |
| 4.3.4. Teknik Analisis Data .....   | 49        |
| 4.4. Hasil Pemetaan Risiko Rantai Pasok di Industri Furnitur .....  | 51        |
| 4.4.1. Kejadian Berisiko .....  | 51        |
| 4.4.2. Agen Risiko dengan Probabilitas Kemunculan Item<br>Risiko dan Tingkatan Dampak Atas Setiap Item Risiko ... | 59        |
| 4.4.3. Indeks Prioritas Agen Risiko yang Harus Ditangani .....  | 60        |
| 4.5. Pembahasan .....   | 65        |
| 4.6. Celah Penelitian yang Akan Datang .....  | 69        |
| <b>BAB V. STUDI KASUS 2 .....</b>   | <b>72</b> |
| 5.1. Upaya Mitigasi Risiko Rantai Pasok .....   | 72        |
| 5.2. Perencanaan Kontijensi .....   | 73        |
| 5.3. Kerangka Kerja House of Risk Tahap Kedua .....   | 74        |
| 5.3.1. Tahap Evaluasi Risiko .....  | 74        |
| 5.3.2. Tahap Merespon Risiko .....  | 75        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5.4. Hasil Analisis Mitigasi Risiko Di Lingkup Pabrikan Dengan Kerangka Kerja Hor 2 .....</b> | <b>80</b> |
| <b>5.5. Kesimpulan .....</b>   | <b>85</b> |
| <b>5.6. Implikasi .....</b>  | <b>87</b> |
| <b>5.6.1. Bagi Pelaku Bisnis Terkait Industri Furniture .....</b>                                | <b>87</b> |
| <b>5.6.2. Bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan .....</b>   | <b>87</b> |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## BAB I

### KONSEP SCM DAN PERKEMBANGAN ISU PENELITIAN SCM

#### 1.1. Definisi dan Arti Penting Supply Chain Management (SCM)

Tingkat persaingan bisnis yang semakin intens telah menggeser paradigma sistem produksi, dahulu perusahaan akan lebih efektif dengan menerapkan sistem produksi massal dengan teknik produksi push atau dorong. Perusahaan berupaya keras untuk menciptakan efisiensi dengan proses produksi skala ekonomis sehingga harga mampu bersaing. Munculnya pesaing baru mendorong keragaman pilihan produk bagi konsumen sehingga berdampak kemampuan perusahaan untuk merespon sejumlah persyaratan permintaan pelanggan mereka. Sistem produksi yang lebih efektif adalah sistem produksi yang mampu merespon perubahan persyaratan kebutuhan pelanggan dan teknik produksi push tidak lagi efektif untuk menciptakan respon cepat maka teknik produksi bergeser ke sistem pull atau tarik. Upaya ditujukan untuk menciptakan keseimbangan proses lintas fungsi sehingga ada kerja sama antara fungsi produksi, pemasaran, SDM dan keuangan perusahaan.

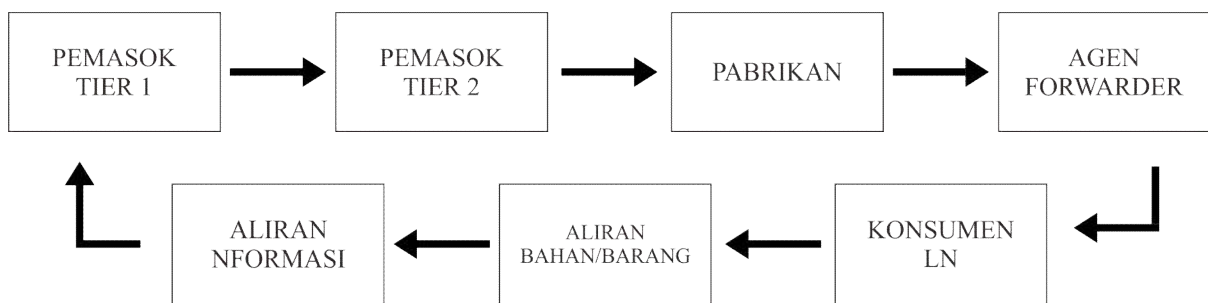
Dampak atas menerapkan sistem produksi tarik adalah berlomba-lomba untuk memberikannya lebih bagi pelanggan berdasarkan kemampuan untuk menciptakan kualitas yang dapat memuaskan pelanggan. Program perbaikan seperti SPC, TQM mulai dikenalkan dan diimplementasikan untuk mencapai hal itu. Ketika pertumbuhan pasar mulai memasuki pasar global praktik TQM dan SPC hanya berdampak pada penciptaan produktivitas, efisiensi dan efektifitas sistem produksi, tetapi kemampuan merespon keragaman permintaan pasar yang luas membutuhkan penerapan konsep-konsep baru seperti proses produksi tangkas atau agile manufacturing, kompetisi berbasis waktu atau time based competition serta konsep manajemen rantai pasok atau supply chain management. Perkembangan konsep SCM dipicu karena perubahan pasar yang dramatis tidak mungkin mampu direspon oleh perusahaan secara individual melainkan memerlukan sinkronisasi dan dukungan dari seluruh entitas perusahaan yang terkait dengan aliran rantai pasok produk mereka.

Konsep manajemen rantai pasok adalah proses pengelolaan jaringan pasokan perusahaan-perusahaan yang terkait dan secara bersama-sama bertujuan untuk menghasilkan suatu produk dan menghantarkan produk tersebut sampai ke tangan



konsumen akhir. Maka jaringan rantai pasok yang terlibat adalah perusahaan-perusahaan pemasok bahan baku dan komponen, perusahaan vendor, perusahaan pabrikan, perusahaan distributor atau wholeseller, perusahaan agen logistik serta toko atau ritel yang menjual produk langsung ke konsumen akhir. Jadi dalam pengelolaan rantai pasokan ada tiga hal yang harus dikelola, pertama adalah pengelolaan aliran bahan mulai dari hulu (upstream) atau sumber bahan baku ke hilir (downstream) atau tujuan akhir pengiriman barang. Kedua, adalah mengelola aliran uang sebagai dampak atas aliran barang yang proses aliran dari hilir ke hulu. Ketiga adalah aliran informasi bisa dari hilir ke hulu yaitu tentang informasi permintaan barang dan jumlah kebutuhan pasar sementara aliran informasi juga bisa dari hulu hilir yakni tentang tanggal janji penyelesaian produk atau due date, informasi harga dan lain-lain.

Gambar 1.1. Mengilustrasikan tentang model rantai pasok sederhana



## 1.2. Perkembangan Konsep SCM

Kegiatan SCM mencakup pengembangan produk, pengadaan bahan baku dan komponen, perencanaan produksi, pengendalian produksi, pengiriman dan distribusi produk ke pasar tujuan. Kegiatan utama di manajemen rantai pasok adalah manajemen pengadaan yakni kegiatan untuk menyediakan input atau kebutuhan bahan baku dan komponen yang dibutuhkan dalam kegiatan produksi perusahaan. Manajemen pengadaan di lingkup non-manufaktur edikit berbeda, misalkan di sektor ritel kegiatan pengadaan barang adalah kegiatan pembelian barang atau merchandise untuk dijual kembali oleh toko. Dan beberapa perusahaan yang memiliki kegiatan produksi komplek terkadang dalam proses pengadaan barang juga perlu melakukan kegiatan outsourcing jasa konsultan atau manajemen logistik dan pergudangan untuk kelola barang jadi atau setengah jadi.

Sejak awal tahun 80'an manajemen pengadaan dipandang sebagai satu kegiatan strategis perusahaan karena jika dikelola secara optimal perusahaan akan memperoleh nilai tambah atas pemangkasan biaya-biaya operasional pengadaan barang. Pengadaan bahan tidak lagi dipandang sebagai kegiatan rutin atau day-to-day activity dan tidak dipandang proses administratif perusahaan. Beberapa perusahaan memandang fungsi pembelian strategik yang dapat memaksimalkan kualitas dan memangkas ongkos produksi melalui kegiatan kolaboratif dengan pemasok, kegiatan pengembangan produk dengan beberapa pemasok strategis yang diseleksi perusahaan dan pengembangan kontrak kerja sama baik pemasok ataupun distributor yang saling menguntungkan atau win-win solution.

Tugas dari fungsi pembelian strategik tidak hanya sebatas pengadaan input untuk proses produksi tetapi kegiatannya sangat luas yakni: menetapkan konsep kontrak kerjasama yang tepat dengan mitra pemasok ataupun distributor/pengecer; melakukan seleksi pemasok; mengembangkan rencana seleksi pemasok alternatif, pemilihan dan pengembangan teknologi yang kompatibel untuk mendukung proses pemesanan bahan baku atau pengiriman produk yang ekonomis; berbagi informasi data rencana produksi dengan mitra pemasok, melakukan proses pemesanan atau pembelian dan secara kontinyu melakukan evaluasi kinerja pemasok.

Awalnya konsep SCM berkembang karena adanya keterbatasan akan konsep manajemen logistik. Maka berikut akan dipaparkan perbedaan konsep manajemen logistik dengan manajemen rantai pasok, dan beberapa kelebihan strategis dari manajemen rantai pasok.

### **1.3. SCOR Model**

Supply chain operation reference (SCOR) adalah sebuah rerangka model sebagai acuan untuk kelola operasional rantai pasok yang mencakup lima kegiatan inti dari proses rantai pasok itu sendiri, yakni Plan; source, make, deliver dan return. Plan atau kegiatan perencanaan dalam rantai pasok ditujukan untuk menciptakan keseimbangan antara permintaan dengan kapasitas produksi. Sehingga perusahaan dapat menyusun sejumlah aksi atau tindakan nyata untuk pengadaan bahan, produksi dan pengiriman barang nantinya. Sementara source adalah kegiatan pengadaan bahan baku atau material yang dibutuhkan perusahaan dalam rangka memenuhi permintaan pasar. Maka kegiatan ini mencakup kegiatan mencari dan menyeleksi sumber bahan baku atau pemasok,

kegiatan pemesanan, pengecekan pemesanan yang dikirim pemasok, evaluasi kinerja pengiriman pemasok dan lain sebagainya. Make adalah kegiatan untuk merubah input menjadi produk sesuai dengan yang diinginkan pelanggan.

Maka ragam kegiatan yang dilakukan adalah membuat jadwal produksi, pengecekan hasil produksi, monitoring proses produksi dan lain sebagainya. Deliver atau kegiatan pengiriman berkaitan dengan proses penyampaian produk jadi ke mitra pengecer atau konsumen akhir, melakukan pengihan atas keterlambatan pembayaran serta pengelolaan pergudangan. Return adalah kegiatan pelayanan pasca pembelian konsumen, umumnya perusahaan memberikan pelayanan atas komplain pelanggan baik untuk proses pengembalian pesanan atau kegiatan perawatan produk.

#### **1.4. Perkembangan Isu Penelitian SCM**

Dalam satu dekade terakhir ini situasi persaingan bisnis yang sangat kompetitif tidak lagi mendorong organisasi hanya fokus pada pengembangan kemampuan bersaing secara individual, melainkan mampu menciptakan kemampuan bersaing yang didukung oleh mitra perusahaan baik yang ada di hulu ataupun hilir (Hutt *et al*, 2007). Upaya untuk mensinkronisasikan proses internal dengan eksternal perusahaan telah merubah fenomena persaingan bisnis yang tidak lagi berbasis pada kemampuan perusahaan secara individual melainkan persaingan berbasis mata rantai pasokan. Kemampuan praktik manajemen rantai pasok terintegrasi sebagai satu blok bangunan kritis bagi perusahaan dalam upaya mengembangkan strategi rantai pasok (Morash, 2001) dan rantai pasok terintegrasi telah diyakini sebagai salah satu sumber kritis bagi perusahaan untuk penciptaan keunggulan bersaing (Kim, 2006). Sehingga pemahaman konsep strategi rantai pasok tidak bisa lepas dari kajian perkembangan penelitian praktik rantai pasok terintegrasi, karena skopa integrasi merupakan satu elemen penting dalam pengembangan strategi rantai pasok (Cagliano *et al*, 2004). Pilihan pola integrasi yang harus dikembangkan perusahaan adalah apakah skopa integrasi akan difokuskan pada lingkup internal atau eksternal yaitu terintegrasi dengan pemasok dan konsumen (Cagliano *et al*, 2004; Kim, 2006). Strategi rantai pasok yang fokus pada penciptaan kemampuan merespon perubahan secara cepat membutuhkan skopa integrasi yang kuat dengan pemasok, sementara strategi rantai pasok yang fokus pada efisiensi biaya lebih menekankan pada integrasi internal (Watts *et al*, 1995; Goh *et al*, 1999).

Strategi rantai pasok adalah satu set keputusan strategik mencakup: kriteria untuk seleksi pemasok; skopa integrasi yang harus sinergis dengan tujuan perusahaan; *span of control* untuk mekanisme integrasi atau disebut inisiasi teknologi (Das *et al*, 2006; Cagliano *et al*, 2004); pertimbangan tipe produk dan ketidakpastian permintaan (Huang dan Shi, 2002) juga karakteristik pasar (Fisher, 1997). Kajian penelitian empiris yang menguji pengaruh dimensi strategi rantai pasok secara individual terhadap kinerja perusahaan telah dilakukan Flynn *et al* (2010); Sezen (2008); Droge (2007); Cousin dan Menguc (2006); Frohlich dan Westbrook (2001); Stock *et al* (2000) dan Lee *et al* (1999) menghasilkan temuan yang masih simpang siur seperti disajikan pada Tabel 1.1. Pengujian praktik rantai pasok terintegrasi secara individual mengacu pada perspektif universalistik<sup>1</sup>. Masing-masing peneliti memiliki argumen yang berbeda-beda dan asumsi tentang konsep saling ketergantungan dalam jaringan rantai pasok menjadi satu alasan utama yang memotivasi peneliti untuk fokus pada pengujian praktik strategi rantai pasok secara individual. Sehingga argumentasi prediksi penelitian universalistik adalah penekanan skopa integrasi yang berbeda-beda diyakini akan memperbaiki kinerja rantai pasok.

Tabel 1.1  
Berbagai simpulan penelitian SCI strategik berbasis Perspektif Universalistik

| Dimensi SCI         | Hasil penelitian                         | Peneliti  |
|---------------------|--|---|
| Integrasi pemasok   | Ada pengaruh positif dan signifikan      | Lee <i>et al</i> , 1999, Frohlich & Westbrook, 2001, Droge, 2007, Flynn <i>et al</i> , 2010 |
|                     | Tidak ada pengaruh/ ada pengaruh negatif | Stock <i>et al</i> , 2000, Cousin & Menguc, 2006, Sezen, 2008                               |
| Integrasi konsumen  | Ada pengaruh positif dan signifikan      | Flynn <i>et al</i> , 2010<br>Danese dan Romano, 2013  |
|                     | Tidak ada pengaruh/ ada pengaruh negatif | Droge, 2007<br>Sezen, 2008  |
| Integrasi logistik  | Ada pengaruh positif dan signifikan      | Ventura, 2005   |
| Integrasi informasi | Ada pengaruh positif dan signifikan      | Chiu, 1995<br>Sezen, 2008   |
| Integrasi internal  | Ada pengaruh positif dan signifikan      | Flynn <i>et al</i> , 2010,  |
|                     | Tidak ada pengaruh                       | Narasimhan dan Kim, 2002  |

<sup>1</sup> Argumen universalistik adalah argumen teoritik yang paling sederhana dengan mengacu pada pernyataan konseptual tentang adanya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang dilandasi karena dua hal: (1) mengidentifikasi dimensi sebuah konsep strategik dan arti pentingnya; (2) mengembangkan argumen bahwa implementasi satu dimensi secara individual dapat berpengaruh terhadap kinerja. (Delery dan Doty, 1996)

Hasil penelitian pengujian SCI strategik berbasis perspektif universalistik yang belum konklusif tersebut ditenggarai oleh beberapa peneliti, misalkan Baeir *et al* (2008) menyebutkan bahwa kontradiksi hasil pengujian model hubungan variabel independen dengan dependen yang menggunakan argumentasi universalistik lazim terjadi, karena umumnya peneliti mengabaikan variabel kontijensi. Kritik lain adalah kesimpang siuran hasil pengujian universalistik dipicu karena kesalahan metodologi khususnya pengembangan konstruk SCI strategik yang tidak komprehensif, umumnya peneliti lebih tertarik untuk menguji pengaruh praktik SCI strategik secara individual (Danese dan Romano, 2013; Flynn *et al*, 2010; Baeir *et al*, 2008; Das *et al*, 2006). Simpulan penelitian analisis meta tentang konsep SCI strategik dan efeknya yang dilakukan oleh Fabbe-Costes dan Jahre (2008) juga mempertegas kesimpangsiuran hasil pengujian SCI strategik secara individual, yaitu dipicu karena adanya keragaman pengukuran konstruk SCI strategik. Sebagian besar peneliti mendefinisikan praktik SCI strategik tidak lengkap dan hanya fokus pada integrasi pemasok dan konsumen, kebanyakan peneliti mengabaikan pengukuran konstruk SCI strategik sebagai salah satu dimensi kritis strategi rantai pasok (Flynn *et al*, 2010).

Hasil penelitian perspektif universalistik yang belum konklusif memberikan celah penelitian kontijensi, prediksi kontijensi memiliki argumen bahwa hubungan variabel independen dengan dependen diyakini akan sangat tergantung pada pilihan strategi (Delery dan Doty, 1996); konteks organisasi (Burns dan Stalker, 1961; Jennings *et al*, 2003); ukuran organisasi (Child, 1975); iklim industri (Lorsch dan Morse, 1974); ataupun variabel kontijen lain seperti strategi manufaktur (Baeir *et al*, 2008; Das *et al*, 2006). Argumen kontijensi lebih kompleks dibandingkan argumen universalistik karena argumen kontijensi menyiratkan adanya efek interaksi lebih kuat dibandingkan hubungan linier sederhana antara variabel independen dengan dependen (Van De Ven dan Drazin, 1985; Venkantraman, 1989; Delery dan Doty, 1996). Teori kontijensi menyatakan bahwa hubungan antara variabel independen dengan dependen yang terjadi akan berbeda-beda tergantung pada perbedaan level variabel kontijensi yang dianggap penting untuk dipertimbangkan. Beberapa peneliti telah meneliti kesesuaian hubungan strategi rantai pasok dengan strategi manufaktur sebagai satu variabel kontijensi tunggal yang perlu dipertimbangkan dalam perumusan strategi rantai pasok perusahaan (Flynn

*et al*, 2010; Mc Kone-Sweet *et al*, 2009; Hilletoft dan Himmola, 2009; Cagliano *et al*, 2006; Das *et al*, 2006).

#### **1.4.1. Supply Chain Integration**

Seperti disebutkan dalam bagian sebelumnya, kemampuan operasional rantai pasokan termasuk kemampuan struktural, teknologi, dan logistik dapat memiliki peran penting dalam berkendara kinerja yang unggul dari berkelanjutan kemampuan kompetitif. Salah satu paradoks bisnis saat ini adalah bahwa meskipun kemampuan SC tersebut menjadi penting untuk perusahaan untuk bertahan hidup dan berkembang, sumber daya keuangan dan manajerial yang diperlukan untuk menerapkan semua kemampuan ini menjadi semakin langka. Oleh karena itu, mungkin tidak selalu dianjurkan untuk menginternalisasi berbagai kemampuan SC seperti di rumah.

Di bawah situasi yang sumber daya perusahaan menjadi semakin terbatas, sering sulit untuk menjadi ahli dalam semua kemampuan SC. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk mencoba keselarasan atau integrasi dengan anggota SC lainnya dengan sumber daya khusus dan pengetahuan teknologi untuk menerapkan berbagai kemampuan SC. Integrasi tersebut dapat memberikan perusahaan dengan kesempatan untuk fokus pada inti kompetensi dan bidang keahlian tertentu (Simchi-Levi *et al.*, 2003). Secara khusus, integrasi lintas-fungsional dalam suatu perusahaan dapat memberikan struktural dan administrasi Kemampuan SC berhubungan dengan kemampuan minimisasi biaya, sementara integrasi eksternal dengan pemasok dan pelanggan memungkinkan perusahaan untuk memperoleh teknologi atau logistik kemampuan yang dapat mempengaruhi kualitas tinggi, diferensiasi dan layanan pelanggan kemampuan (Bowersox, 1989; Stevens, 1990). Argumen di atas menunjukkan bahwa integrasi rantai pasokan dapat menggantikan peran kemampuan SC sebagai tuas untuk linkage efisien daya saing perusahaan dan peningkatan kinerja. Artinya, integrasi lintas fungsional internal dalam sebuah perusahaan dapat menggantikan peran kemampuan SC struktural dan administratif yang mempunyai hubungan interaktif dengan kemampuan kepemimpinan biaya untuk perbaikan kinerja, dan sama, eksternal integrasi dengan pemasok dan pelanggan dapat menggantikan peran teknologi dan kemampuan SC logistik yang berinteraksi dengan pemasaran yang inovatif, diferensiasi, dan kemampuan layanan pelanggan untuk perbaikan kinerja. Sebenarnya, Tracy (2004) menyelidiki secara empiris bahwa integrasi internal memiliki

hubungan yang signifikan dengan efisiensi biaya, sementara integrasi eksternal dengan pemasok dan pelanggan secara langsung terkait dengan layanan pengiriman, sehingga mendukung argumen di atas.

Meyakinkan, jika suatu perusahaan, melalui integrasi SC sistematis, dapat berbagi khusus sumber daya dan pengetahuan teknologi untuk kemampuan SC tertentu dari mitra SC, perusahaan dapat memperoleh peningkatan kinerja yang signifikan dari pencapaian kemampuan kompetitif yang terkait dengan kemampuan seperti SC tertentu bahkan jika tidak menginternalisasi kemampuan SC. Ini berarti bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki tingkat tinggi SC integrasi masih dapat menikmati manfaat dari kinerja yang unggul dari pencapaian daya saing yang relevan terlepas dari tingkat internalisasi SC tertentu kemampuan. Dengan kata lain, kemampuan SC mungkin tidak memiliki interaktif yang signifikan pengaruh pada hubungan antara kemampuan kompetitif dan kinerja perusahaan. Dengan demikian, diharapkan bahwa efek dari interaksi antara perusahaan daya saing dan kemampuan operasional SC akan signifikan, karena Tingkat integrasi rantai pasokan meningkat.

#### **1.4.2. Supply Chain Strategy**

Kajian literatur *Supply Chain* (SC/rantai pasok) yang mengungkap bahwa *Supply Chain Management* (SCM/manajemen rantai pasok) sebagai komponen atau aspek kritis perencanaan strategik perusahaan semakin meningkat. Saat ini banyak sekali studi yang mengkaji tentang perbedaan strategi-strategi rantai pasok pada perusahaan-perusahaan dengan berbagai kondisi atau keadaan.(Vickery, et al 2003). Seiring dengan konteks bisnis global telah berdampak signifikan pada manajemen rantai pasok, maka variabel kapabilitas rantai pasok dalam penelitian ini mempertimbangkan dua dimensi kapabilitas yaitu kapabilitas organisasional dan dimensi kapabilitas pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung aktivitas manajemen rantai pasok. Pengukuran kapabilitas organisasional mempertimbangkan dua aspek penting, yaitu aspek integrasi internal (yaitu kemampuan melakukan koordinasi dan perencanaan proses rantai pasok terintegrasi antar fungsi internal organisasi) dan aspek integrasi intraorganisasi atau integrasi eksternal (yaitu kemampuan mengintegrasikan fungsi pengelolaan rantai pasok perusahaan dengan pihak pemasok dan konsumen).

Barney, 1991 mendefinisikan *The Resource-Based View/RBV* atau perspektif berbasis sumberdaya adalah sebuah kerangka pikir untuk mengidentifikasi kondisi-

kondisi dan faktor-faktor spesifik perusahaan yang akan menentukan kemampuan perusahaan dalam penciptaan keunggulan bersaing. Teori RBV memandang bahwa setiap perusahaan mempunyai *bundle* atau sejumlah sumberdaya dan kapabilitas yang akan membedakan satu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Sementara Sumberdaya didefinisikan sebagai faktor-faktor produktif yang akan digunakan perusahaan dalam mencapai tujuan mereka. Kapabilitas adalah mencerminkan kemampuan proses untuk memanfaatkan (*to deploy*) sumber-sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan akhir perusahaan.

Sebenarnya *RBV Theory* diadopsi di manajemen strategi dan dalam proses perumusan serta implementasi strategi maka perlu mengidentifikasi *content of strategy* yang akan ditranslasikan di fungsi operasi. Maka pengukuran *content of strategy* dalam pengelolaan rantai pasok umumnya pengukurannya menggunakan dimensi kapabilitas rantai pasok.

Dimensi kapabilitas rantai pasok yang kedua adalah kapabilitas organisasi dalam memanfaatkan teknologi informasi (TI) untuk mendukung eksploitasi dan eksplorasi. Eksploitasi adalah aktivitas pemanfaatan TI untuk menciptakan efisiensi produksi, misal TI untuk mendukung proses pemesanan, untuk berbagi informasi dan lain sebagainya. Sementara eksplorasi adalah pemanfaatan TI untuk membantu perusahaan belajar tentang lingkungan bisnis dan membantu menemukan cara-cara baru untuk penciptaan nilai.

Beberapa peneliti menekankan pentingnya pengembangan kapabilitas rantai pasok yang harus kompatibel dengan konteks organisasi atau lingkungan bisnis perusahaan tersebut beroperasi. Karakteristik lokasi dan tipe industri akan menentukan *road map* bagaimana cara perusahaan untuk mengembangkan kapabilitas SC. Ketidakpastian lingkungan bisnis yang cepat berubah dipengaruhi oleh tingkat kebaruan produk, maka semakin pendek siklus hidup produk membutuhkan tipe strategi rantai pasok yang berbeda. *Innovativeness* juga akan meningkatkan peluang prospek penjualan atas produk baru jika pengembangan kapabilitas SC dikelola dengan efektif, dan makna mitra bisnis dapat ditingkatkan dengan integrasi rantai pasok untuk meminimalisir *bullwhip effect*.



### **Agile Supply Chain Strategy**

Konsep *Agility* atau ketangkasan dikemukakan oleh Christopher, 2000 sebagai sebuah konsep yang mengutamakan pada daya tanggap dan kemampuan menyesuaikan penawaran dengan permintaan yang ada di pasar yang bersifat *volatile* dan *unpredictable*. Agarwal et al, 2007 menekankan pentingnya untuk bisa tangkas tidak lagi mengacu pada forecasting-driven melainkan mengacu pada demand-driven. Sementara Gunasekaran, 1998 telah mendefinisikan kelincahan sebagai kemampuan untuk merespon perubahan pasar dengan biaya yang efisien dan menguntungkan. Sementara Christopher, 2000 mendefinisikan kelincahan sebagai kemampuan bisnis secara luas mencakup aspek pengelolaan struktur organisasi, sistem informasi, proses logistik dan khususnya pola pikir/mind set. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelincahan mencerminkan kemampuan pemanfaatan pengetahuan pasar dan organisasi secara responsif untuk memanfaatkan peluang-peluang yang menguntungkan di pasar yang *volatile*.

### **Lean Supply Chain Strategy**

Salah satu perdebatan menarik tentang strategi rantai pasok dalam beberapa tahun terakhir ini adalah fokus pada kemampuan rantai pasokan untuk lebih baik pakah “ramping” atau “tangkas” (Goldman et al, 1995). Ide lean manufacturing pertama dijelaskan oleh Womack et al, 1990 dan kemudian konsep berkembang lebih luas lagi sebagai “*lean thinking*” (Womack dan Jones, 1996). Menurut Christopher dan Towill, 2001 fokus dari lean thinking adalah pada upaya pengurangan atau eliminir waste atau dikenal dengan istilah “muda”. Menurut Ohno, 1998 Asal muasal pendekatan lean adalah dilakukan oleh Toyota Production System yang fokus pada efisiensi pemanfaatan sumberdaya melalui tingkat penjadwalan yang efektif. Naylor et al, 1999 menjelaskan tentang prespektif lean thingking atau “leaness/kerampingan” pada rantai pasokan dapat diartikan sebagai satu cara untuk mengembangkan value stream untuk menghilangkan semua waste atau limbah (termasuk pemborosan waktu) dan untuk mengefektifkan tingkat penjadwalan.

#### **1.4.3. Competitive Strategy**

Miles dan Snow (1978) mengidentifikasi empat jenis strategi bisnis yang diberi nama dengan strategi defender, prospector, analyzer, dan reactor. Kelompok strategi Defender biasanya fokus pada upaya deliver produk atau jasa mereka ke segmen yang

sudah jelas dan berkontribusi besar atas pangsa pasar secara keseluruhan dan mereka menawarkan ke target pasar mereka dengan berbagai macam produk atau jasa dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan. Pertumbuhan pasar dicapai karena mereka hati-hati dan secara bertahap melakukan penetrasi pasar. Setelah memilih produk yang stabil dan pasar yang paling potensial, organisasi defender melindungi segmen pasar yang dimilikinya dengan menawarkan kualitas produk yang lebih tinggi, layanan yang lebih unggul, dan harga yang lebih kompetitif.

Sementara *Prospectors* memiliki produk / segmen pasar yang luas dengan kondisi pasar stabil dan berkelanjutan mengalami pertumbuhan. Pertumbuhan ini dicapai melalui obsesi pada upaya pengembangan produk dan pengembangan pasar. Beberapa teknologi yang dikembangkan untuk mampu menghasilkan produk yang benar-benar berbeda dan teknologinya juga mampu menciptakan proses lebih fleksibel dalam rangka pengembangan produk baru. Kelompok *Analyzer* merupakan kelompok yang mengkombinasikan strategi *prospector* dan *defender*. Tujuan utama kelompok *analyzer* amati pada produk dan pasar, beberapa di antara mereka mampu mempertahankan produk dan pasarnya secara stabil sementara yang lain selalu berubah-ubah. Kemampuan mempertahankan pasar dikarenakan perusahaan mampu mengembangkan teknologi, karena kelompok ini selalu menganalisis kelebihan apa yang telah dilakukan oleh kelompok *prospector* ataupun *defender*. *Analyzer* selalu meniru produk terbaik dan pasar strategik yang dimiliki oleh *prospector* dengan cara melakukan pemantauan pasar secara luas. Pertumbuhan kelompok *analyzer* dicapai melalui penetrasi pasar serta melalui pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Sedangkan *Reactor* memiliki ciri tidak mampu merespon perubahan lingkungan dan ketidakpastian karena mereka tidak memiliki mekanisme untuk merespon secara konsisten terhadap lingkungan mereka. Dalam Miles dan Snow (1978) setiap tipologi strategi mencerminkan kondisi yang bertentangan. Sebagai contoh, dari buku Miles dan Snow, penulis mendiskripsikan bahwa strategi reactor sebagai salah satu dari keempat tipe strategi yang "ideal". Namun di satu sisi, penulis menggambarkan bahwa *reactor* sebagai sebuah "residual" atas tipe perilaku organisasi yang memiliki model keterpaksaan dalam merespon, sehingga kemampuan merespon perubahan lingkungan dibanding kelompok lain paling buruk. (Miles dan Snow, 1978: 93). Miles dan Snow juga menyatakan bahwa suatu organisasi yang di klasifikasikan sebagai *reactor* adalah

organisasi dimana "manajemen perusahaan telah gagal menyelaraskan strategi, struktur, dan konteks lingkungan organisasi secara konsisten" (Miles dan Snow, 1978: 12).

Terkait penelitian strategi bisnis, Porter juga telah mengklasifikasikan strategi bisnis perusahaan dalam tiga kelompok besar, yaitu *overall cost leadership strategy*, *focus strategy* dan *pure differentiation strategy*, yang masing-masing membutuhkan komitmen dan pengelolaan organisasi secara efektif seperti ditunjukkan dalam gambar 1.3.

Gambar 1.3. Strategi Generik Porter

|                  |                         |                         |                         |
|------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                  |                         | STRATEGIC ADVANTAGE     |                         |
|                  |                         | Uniqueness perceived by |                         |
| STRATEGIC TARGET | Industry wide           | mer                     | Low cost position       |
|                  | Particular segment only | Differentiation         | Overall cost leadership |
|                  |                         | Focus                   |                         |

Sumber : Porter, 1980

Ketiga jenis strategi ini tidak secara tegas diterapkan di perusahaan, karena biasanya perusahaan melakukan suatu penggabungan strategi untuk menutupi kekurangan jenis tertentu.

▪ **Strategi Kepemimpinan Biaya (*Overall Cost Leadership*)**

Strategi yang pertama ini muncul pada dekade 1970-an karena populernya konsep *experience curve*. Strategi ini berusaha untuk mencapai kepemimpinan biaya rendah melalui konstruksi efisiensi atas fasilitas yang ada, pengurangan biaya secara teliti berdasarkan pengalaman, pengendalian biaya dan *overhead* secara ketat, dan minimisasi biaya pada bidang-bidang seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, tenaga penjualan, periklanan dan lain sebagainya. Perhatian manajerial pada pengendalian biaya merupakan suatu hal yang mendasar dalam pencapaian tujuan strategi ini.

- **Strategi Diferensiasi Murni (*Pure Differentiation*)**

Strategi diferensiasi lebih fokus pada upaya penciptaan sesuatu yang baru dan unik pada produk yang ditawarkan pada konsumen, biasanya perusahaan yang menggunakan strategi tersebut fokus pada segmen tertentu. Pendekatan diferensiasi tersebut dapat dilakukan dengan berbagai bentuk, seperti desain atau *brand image*, teknologi, fitur, pelayanan konsumen, jaringan kerja sama, dan beberapa dimensi lainnya (Porter, 1980).

Strategi ini menciptakan posisi yang defensif dalam kaitannya dengan lima kekuatan bersaing dalam industri, khususnya dalam menghadapi pesaing. Strategi ini juga memungkinkan perusahaan memenangkan persaingan karena adanya *brand loyalty* dari konsumen yang sensitifitas harganya rendah. Hal tersebut akan meningkatkan margin yang akan menghindari kebutuhan atas posisi biaya rendah, dan keduanya akan membentuk suatu *barrier to entry* bagi para pesaingnya.

- **Strategi fokus (*focus*)**

Strategi yang ketiga tersebut mempunyai fokus pada segmen atau pembeli tertentu dengan lini produk tertentu dan pasar geografis tertentu pula. Berkaitan dengan hal tersebut, maka strategi fokus memiliki beberapa bentuk.

Walaupun strategi biaya rendah dan diferensiasinya ditujukan untuk mencapai dan memenuhi tuntutan industri secara luas, tetapi keseluruhan strategi dan kebijakan fungsional tersebut dibangun dalam lingkup target khusus. Strategi ini mendasarkan pada premis bahwa suatu perusahaan akan efektif dan efisien jika memenuhi target strategis tertentu jika dibandingkan dengan pesaingnya yang lingkup pasarnya lebih luas (Porter, 1980). Konsekuensinya perusahaan akan mencapai dua hal sekaligus yaitu diferensiasi yang semakin baik meningkatkan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan target khusus, atau memperkecil biaya dalam melayani targetnya, atau mungkin dapat melakukan kedua-duanya.

Menurut Smith, dkk 1989, tipologi strategi Miles dan Snow dapat mencerminkan kompleksitas lingkungan yang dihadapi organisasi dan proses organisasional dari berbagai dimensi misalnya persaingan, perilaku konsumen, situasi dan respon pasar, teknologi, struktur organisasi dan karakteristik manajerial lainnya. Sementara orientasi teori strategi pada tipologi Porter, 1980 hanya menggambarkan

perilaku persaingan pasar secara umum. Maka dalam pengukuran strategi bisnis daam penelitian ini cenderung mengacu tipe strategi bisnis yang di kembangkan Miles dan Snow.

#### **1.4.4. Supply Chain Risk Management**

Kondisi persaingan bisnis saat ini semakin tidak menentu karena segala sesuatu bersifat tidak pasti, hal ini berdampak pada kerentanan proses rantai pasokan. Dalam satu dekade terakhir ini misalnya, kita banyak menyaksikan bencana yang tidak terduga dan bencana tersebut menjadi gangguan rantai pasokan perusahaan. Bencana seperti serangan teroris, gempa bumi, krisis ekonomi, perang, devaluasi mata uang di Asia, bencana tsunami, pemogokan dan lain-lain berpotensi sangat kuat menghambat proses pasokan. Mengutip hasil studi yang dilakukan Munich Re dikutip dari [www.munichre.be](http://www.munichre.be) data sejarah bencana alam dan bencana buatan manusia misal seperti serangan virus komputer telah meningkat secara dramatis dalam 10 tahun terakhir ini, dan dilaporkan biaya total rata-rata untuk pemulihan usaha atas dampak yang ditimbulkan dari bencana tersebut selalu mengalami peningkatan sejak tahun 1960an. Ketika bencana terjadi maka akan menimbulkan gangguan utama bisnis dan banyak perusahaan tidak bisa mengelola gangguan-gangguan yang ada sehingga mengalami kebangkrutan.

Manajemen risiko rantai pasok menjadi satu tantangan bagi eksekutif bisnis untuk dapat mengelola bisnis agar kinerja keuangan perusahaan dapat meningkat secara berkelanjutan melalui beberapa cara misalnya dengan mengupayakan peningkatan pendapatan perusahaan melalui strategi keragaman produk; pengurangan biaya total operasi misalnya dengan cara pengelolaan persediaan berbasis sistem Just-In-Time ataupun pengelolaan persediaan berbasis vendor atau disebut vendor-managed-inventory (VMI); bahkan akhir-akhir ini banyak perusahaan melakukan strategi subkontrak pada proses manufaktur mereka dalam rangka mengurangi modal kerja perusahaan. Beberapa inisiatif tersebut akan efektif jika perusahaan menghadapi konteks lingkungan bisnis yang stabil. Namun, inisiatif tersebut akan berdampak pada tingkat pengembalian investasi yang lebih lama dan berdampak pada pengelolaan rantai pasok perusahaan semakin kompleks.

Contoh dampak kerentanan rantai pasokan yang luas disajikan dalam penelitian Tang, 2007 dan telah dikutip ulang oleh beberapa peneliti seperti Chopra dan Sodhi

(2004); Christoper (2004); Martha dan Subbakrisna (2002) serta Monahan et al 92003) yaitu kerugian bisnis senilai 400.000.000 poundsterling dialami perusahaan Ericsson akibat pabrik pemasok semi konduktor mereka di New Mexico terbakar pada tahun 2000. Gangguan bisnis perusahaan pemasok juga berdampak pada kerugian fantastis yang dialami oleh perusahaan Land Rover hingga perusahaan harus melakukan PHK karyawan sejumlah 1400 karyawan mereka akibat salah satu pemasok utama mereka mengalami kebangkrutan. Perusahaan Ford tahun 2001 juga harus menutup lima pabrik mereka karena bencana badai yang terjadi di Amerika tengah sehingga kebijakan Bandara untuk menutup jadwal penerbangan selama sepekan berdampak pada aktivitas pasokan perusahaan Ford sehingga perusahaan mengalami kerugian dan 5 pabrik terpaksa ditutup karena merugi.

Lee (2004) menjelaskan tentang perlunya efisiensi biaya dengan mempertimbangkan efek dari biaya tersembunyi akibat gangguan utama bisnis perusahaan, maka perusahaan akan mampu memperoleh efisiensi biaya operasi jika menjaga kelincahan rantai pasokan mereka. Proses rantai pasok yang tangkas adalah rantai pasok yang mampu beradaptasi dan menjaga keselarasan atas perubahan atau munculnya gangguan-gangguan bisnis perusahaan. Misalnya bencana serangan teroris melakukan pengeboman gedung World Trade Center tahun 1993 berdampak pada keterpurukan usaha pada sejumlah perusahaan, tercatat setelah terjadi pengeboman dari 350 perusahaan yang bisnis di gedung WTC 150 diantaranya setahun sesudah pengeboman keluar dari bisnis (Eskew, 2004). Selain itu, gangguan rantai pasokan dapat memiliki efek negatif jangka panjang terhadap kinerja keuangan perusahaan. Misalnya, Hendricks dan Singhal (2005) meneliti efek gangguan bisnis pada harga saham jangka panjang dan ekuitas perusahaan dengan menggunakan sampel sebanyak 827 perusahaan yang telah melaporkan gangguan bisnis mereka selama periode 10 tahun terakhir. Hasil penelitian mengidentifikasi bahwa perusahaan yang mengalami gangguan rantai pasokan mengalami kerugian penurunan saham sebesar 33-40% setelah satu tahun perusahaan mengumumkan gangguan bisnis mereka. Dan penurunan saham semakin meningkat pada kurun waktu tiga tahun setelah pengumuman.

Hasil penyelidikan efek negatif gangguan rantai pasok telah memotivasi sejumlah peneliti untuk mengembangkan konsep manajemen risiko rantai pasok. Dan konsep yang paling populer terkait topik manajemen risiko rantai pasok adalah konsep

strategi rantai pasok yang handal yang mendorong perusahaan memiliki rantai pasok yang kuat atau tidak rentan atas gangguan-gangguan bisnis dan bencana. Namun prakteknya untuk mengembangkan strategi rantai pasok yang handal tersebut banyak perusahaan merasa kesulitan dan memiliki persepsian bahwa perancangan strategi rantai pasok yang handal sangatlah mahal. Buku ini dirancang tidak hanya untuk membekali aspek kognitif mahasiswa untuk tahu lebih mendalam tentang konsep manajemen risiko rantai pasok, tetapi juga diharapkan dapat memberikan wawasan bagi praktisi karena buku ini juga menyajikan bab khusus untuk membahas praktik pemetaan risiko rantai pasok dan strategi mitigasi risiko.

Oleh karena itu, Untuk memotivasi perusahaan agar mereka mau mengamankan rantai pasokan perusahaan, karena perancangan strategi rantai pasok yang handal memiliki dua implikasi yang signifikan bagi perusahaan yaitu: (1) strategi rantai pasok yang handal akan sangat membantu perusahaan untuk mereduksi biaya total rata-rata dan meningkatkan kepuasan pelanggan; (2) dengan strategi rantai pasok yang handal perusahaan akan mampu menjaga stabilitas proses operasi bisnis meskipun gangguan utama bisnis muncul, karena perusahaan memiliki kesadaran dan prediksi atas potensi sejumlah agen risiko dan gangguan bisnis. Maka lebih ditel buku ini juga akan memberikan diskripsi hasil penelitian penyusunan rencana-rencana kontijensi pada seting industri furnitur yang dapat dilakukan perusahaan pabrikan furnitur dalam rangka mengamankan proses rantai pasokan mereka, karena rencana kontijensi tersebut sebagai langkah mitigasi ketika gangguan bisnis benar-benar muncul.

Sebagian besar perusahaan korporasi lebih menghandalkan strategi mengalihkan risiko bisnis ke pihak lain yaitu dengan cara asuransikan bisnis mereka dalam rangka mengamankan rantai pasokan mereka, meskipun premi asuransi atas gangguan besar seperti bencana kebakaran dan serangan teroris umumnya sangat mahal. Seperti dicatat oleh Tang, 2007 biaya premi asuransi atas gangguan serangan terorisme yang harus ditanggung oleh Perusahaan Delta Airlines mengalami peningkatan drastis, jika tahun 2001 biaya premi asuransi hanya sebesar US \$2 juta maka tahun 2002 meningkat menjadi US \$ 152 juta. Sebenarnya opsi asuransi dapat membantu perusahaan untuk tetap bertahan secara finansial paska gangguan besar dialami perusahaan, namun perlu dicatat bahwa asuransi tidak bisa melindungi perusahaan dari kesempatan kehilangan pelanggan mereka ( Rice dan Caniato, 2003).

Alih-alih mengandalkan asuransi, banyak perusahaan telah mengembangkan berbagai program penilaian risiko yang dimaksudkan untuk: (1) mengidentifikasi berbagai jenis risiko; (2) memperkirakan kemungkinan setiap jenis gangguan besar terjadi; (3) menilai potensi kerugian karena gangguan besar; dan (4) mengidentifikasi strategi untuk mengurangi risiko. Rice dan Caniato (2003) serta Zsidisin et al. (2000, 2004) menekankan beberapa hal yang harus dicermati perusahaan dalam rangka mengelola risiko rantai pasokan: Pertama, sebagian besar perusahaan perlu menyadari pentingnya program penilaian risiko dan perlu menggunakan berbagai metode pengukuran risiko rantai pasok mulai dari model kuantitatif formal ataupun merancang rencana kualitatif informal untuk menilai risiko rantai pasokan. Dan buku ini akan memberikan ilustrasi mitigasi risiko dengan menggunakan model pengukuran risiko secara kuantitatif yaitu menggunakan kerangka kerja pemetaan risiko dan mitigasi risiko yaitu dengan House of Risk 1 dan 2 (HoR 1 dan HoR 2). Sementara ilustrasi pengukuran rencana mitigasi risiko kualitatif akan diberikan ilustrasi kasus dengan metode AHP atau Analytical Hierarchical Process. Kedua, dalam rangka mengelola risiko perusahaan perlu mempertimbangkan persyaratan hukum yang diberlakukan pada masing-masing industri sehingga dengan menyesuaikan kebutuhan persyaratan hukum perusahaan akan lebih efektif dalam mengelola risiko rantai pasok. Ketiga pada beberapa kasus perusahaan yang memiliki beberapa pemasok maka kebutuhan akan reduksi risiko rantai pasok semakin mendesak dan lebih kompleks. Dan buku ini akan menyajikan potensi risiko yang muncul dilingkup pabrikan furnitur, pemasok tingkat 1 dan tingkat 2 serta agen logistik yaitu perusahaan forwarder.