

**MITIGASI RISIKO RANTAI PASOK MELALUI
INTEGRASI MODEL BSC DAN ERM BERBASIS ISO 31000
STUDI KASUS PADA PT ANUGERAH BINTANG MEDITAMA**

TESIS



Disusun oleh:
EMOR GLADIES MONICA
13160015

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
2020**

**MITIGASI RISIKO RANTAI PASOK MELALUI
INTEGRASI MODEL BSC DAN ERM BERBASIS ISO 31000
STUDI KASUS PADA PT ANUGERAH BINTANG MEDITAMA**

TESIS

Diajukan kepada Fakultas Bisnis, Program Studi Magister Manajemen

Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta

Untuk memenuhi sebagian syarat-syarat

Guna memperoleh gelar

Magister Manajemen

Disusun oleh:

EMOR GLADIES MONICA

13160015

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
2020**

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Emor Gladies Monica
NIM : 13160015
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“MITIGASI RISIKO RANTAI PASOK MELALUI INTEGRASI MODEL BSC DAN ERM BERBASIS ISO 31000 STUDI KASUS PADA PT ANUGERAH BINTANG MEDITAMA”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Manado
Pada Tanggal : 23 November 2020

Yang menyatakan,



(Emor Gladies Monica)
NIM.13160015

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul:

MITIGASI RISIKO RANTAI PASOK MELALUI INTEGRASI MODEL BSC DAN ERM BERBASIS ISO 31000 STUDI KASUS PADA PT ANUGERAH BINTANG MEDITAMA

telah diajukan dan dipertahankan oleh:

Emor Gladies Monica

13160015

dalam Ujian Tesis Program Studi S2 Magister Manajemen

Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana

dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen pada tanggal

[13 JAN 2020]

Nama Dosen

Tanda Tangan

1. Dr. Singgih Santoso, M.M
(Ketua Dosen Pengaji)
2. Drs. Sisnuhadi, MBA, Ph.D
(Dosen Pengaji)
3. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si
(Dosen Pembimbing)

DUTA WACANA

Yogyakarta, [17 FEB 2020]

Disahkan oleh

Dekan



Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si.

Ketua Program Studi



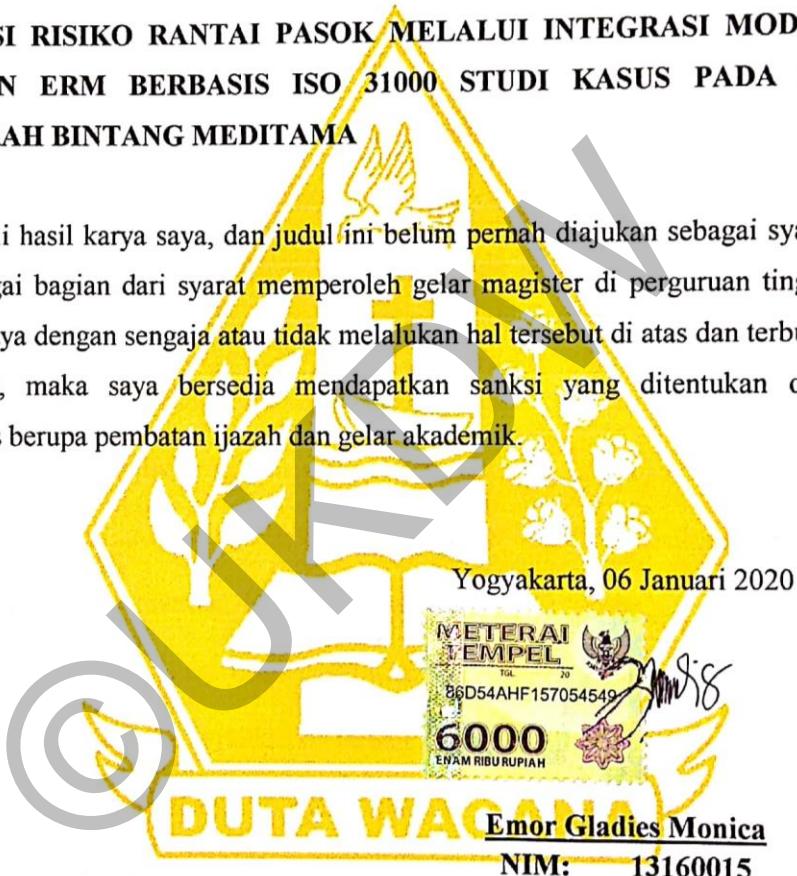
Dr. Singgih Santoso, M.M

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

**MITIGASI RISIKO RANTAI PASOK MELALUI INTEGRASI MODEL
BSC DAN ERM BERBASIS ISO 31000 STUDI KASUS PADA PT
ANUGERAH BINTANG MEDITAMA**

Adalah asli hasil karya saya, dan judul ini belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat memperoleh gelar magister di perguruan tinggi. Apabila saya dengan sengaja atau tidak melalukan hal tersebut di atas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi yang ditentukan oleh universitas berupa pembatan ijazah dan gelar akademik.



HALAMAN PERSEMBAHAN

Dalam menyelesaikan tesis ini, penulis menerima banyak bimbingan, masukan, motivasi, dan saran dari berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis mempersembahkan buah pikiran untuk:

1. Tuhan Yesus Kristus atas penyertaan dan perlindungan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Kedua orang tua penulis, papa dan mama yang telah tulus membimbing dan mencerahkan kasih sayang serta doa yang tak terhingga dari saya lahir hingga saat ini. Terimakasih untuk segala yang sudah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan baik dan sabar dalam proses penyelesaian tesis.
4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana atas ilmu yang bermanfaat dan bantuan selama penulis belajar.
5. Tim herboris bengkoang: Elma (mama larva), Icha (larva api), Ani (supplier cemilan), dan kak Lika (kakakku terbaik) serta kak Kimmy dan Pak Arya yang selalu memberikan dukungan dan motivasi terbaik sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Adik-adikku princess makle: Echa, Gita, dan Geby terima kasih untuk dukungan dan semangatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan baik.

7. Kakak-kakakku: kak Jerry, kak Rendy, kak Ge, kak Egi, kak Kule, kak Ekel dan semua yang tidak dapat disebutkan satu persatu terimakasih atas perhatian, semangat, dan motivasi hingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Pak Pendeta (Pak Kailas dan keluarga), teman – teman gereja serta keluarga di Jogja yang sudah bisa memerima saya dan memberikan kasih sayang selama berkuliah di Jogja sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Semua teman-teman Magister Manajemen, terima kasih untuk kebersamaan yang dapat kita lewati bersama selama di Univeritas Kristen Duta Wacana.
10. PT. Anugerah Bintang Meditama berserta seluruh jajarannya yang telah mendukung saya dalam memberikan data-data yang saya perlukan untuk menyelesaikan tesis.
11. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, sehingga tugas akhir ini dapat selesai dengan baik.

HALAMAN MOTTO

SEGALA PERKARA DAPAT KUTANGGUNG DIDALAM DIA YANG
MEMBERIKAN KEKUATAN KEPADAKU

Filipi 4:13

©UKDW

KATA PENGANTAR

Puji syukur patut dipanjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena atas pertolongan dan penyertaan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul “Mitigasi Risiko Rantai Pasok melalui Integrasi Model BSC dan ERM berbasis ISO 31000 Studi Kasus Pada PT Anugerah Bintang Meditama”.

Penulisan tugas akhir ini merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Kristen Duta Wacana. Selain itu penulisan tesis ini bertujuan untuk menghasilkan suatu karya ilmiah, sehingga dapat bermanfaat bagi penggunanya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tugas akhir/tesis, masih banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan. Akhir kata, penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu semoga Tuhan Yesus Kristus senantiasa memberikan kasih dan berkat-Nya.

Yogyakarta, 06 Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Rumusan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian	6
1.5 Batasan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i>	8
2.2 Risiko Rantai Pasok (<i>Supply Chain Risk</i>)	9

2.2.1 Jenis Risiko Rantai Pasok	10
2.3 Key Risk Indicator	12
2.4 Proses Manajemen Risiko Berdasarkan Kerangka ISO 31000	13
2.5 Analisis SWOT	17
2.6 <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.7 Integrasi antara ERM dan Balanced Scorcard.....	19
2.8 Penelitian Terdahulu	22

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Profil Perusahaan	24
3.2 Visi dan Misi Peusahaan	26
3.3 Struktur Organisasi	26
3.4 Proses Bisnis Perusahaan	29
3.5 Produk Alat Kesehatan Perusahaan	31
3.6 Analisis SWOT	32

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Peneitian	34
4.2 Subjek dan Objek Penelitian	34
4.3 Teknik dan Istrumen Pengumpulan Data.....	35
4.4 Teknik Analisis Data	35
4.5 Proses Penelitian.....	36
4.5.1 Komunikasi dan Konsultasi	37
4.5.2 Menentukan Konsep	37
4.5.3 Identifikasi Risiko	41

4.5.4 Analisis Risiko	44
4.5.5 Evaluasi Risiko	44
4.5.6 Perlakuan Risiko	44
4.5.7 Monitoring dan Review	44

BAB V HASIL PENELITIAN

5.1 <i>Balanced Scorecard</i>	45
5.2 Peta Strategi.....	46
5.3 Asesmen Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000	47
5.3.1 Identifikasi Risiko	47
5.3.2 Analisis Risiko	51
a. Pemetaan Risiko	56
5.3.3 Evaluasi Risiko.....	57
5.3.4 Perlakuan Risiko	59

BAB VI SIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 Simpulan	66
6.2 Keterbatasan	67
6.3 Rekomendasi	68

DAFTAR PUSTAKA **70**

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hubungan Jenis Risiko dan BSC	20
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3.1 Segmen Pasar Perusahaan.....	24
Tabel 3.2 Produk-Produk PT Anugerah Bintang Meditama	32
Tabel 3.3 Analisis SWOT Perusahaan	33
Tabel 4.1 Level Kriteria Kemungkinan (Likelihood)	38
Tabel 4.2 Level Kriteria Dampak (Consequence)	39
Tabel 4.3 Kriteria Risiko	41
Tabel 4.4 Pengukuran Risiko dan Indikator.....	42
Tabel 5.1 Balanced Scorecard pada PT Anugerah Bintang Meditama.....	45
Tabel 5.2 Identifikasi Risiko PT Anugerah Bintang Meditama	48
Tabel 5.3 Analisis Risiko PT Anugerah Bintang Meditama	52
Tabel 5.4 Evaluasi Risiko PT Anugerah Bintang Meditama	57
Tabel 5.5 Rencana Perlakuan risiko	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 proses manajemen risiko	13
Gambar 2.2 Balanced Scorecard	18
Gambar 3.1 Struktur organisasi PT Anugerah bintang Meditama	27
Gambar 3.2 Proses bisnis perusahaan.....	30
Gambar 4.1 Tahapan Proses Manajemen Risiko.....	37
Gambar 4.2 Peta Risiko (<i>Risk Matrix</i>)	40
Gambar 5.1 Peta Strategi PT Anugerah Bintang Meditama	46
Gambar 5.2 Identifikasi Risiko berdasarkan <i>Fishbone Diagrams</i>	47
Gambar 5.3 Peta Risiko Inherent.....	56
Gambar 5.4 Peta Risiko Residual	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Pernyataan Penelitian	73
Lampiran 2 Kuesioner SWOT	74
Lampiran 3 Kuesioner Perancangan Balanced Scorecard	84
Lampiran 4 Kuesioner Identifikasi Risiko	92
Lampiran 5 Kuesioner Analisis Risiko Tahap 1	102
Lampiran 6 Kuesioner Analisis Risiko Tahap II	116

©UKDW

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memitigasi risiko rantai pasok melalui integrasi model Balanced Scorecard dan Enterprise Risk Management berbasis ISO 31000 pada PT Anugerah Bintang Meditama. Data diperoleh melalui kuesioner dan wawancara yang dilakukan dengan manajer operasional perusahaan. Risiko rantai pasok yang teridentifikasi terdiri dari lima jenis risiko yaitu: risiko suplai, risiko operasional, risiko keuangan, risiko permintaan, dan risiko lingkungan. Hasil dari penelitian ini adalah sebuah rancangan manajemen risiko berbasis ISO 31000 yang efektif untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, serta memitigasi risiko-risiko dalam perusahaan. Bersadarkan rencana mitigasi risiko diharapkan dapat membantu untuk mengatasi risiko dengan menentukan opsi penanganan risiko terbaik sehingga memberi nilai tambah bagi perusahaan.

Kata kunci: Mitigasi Risiko Rantai Pasok, Manajemen Risiko Terintegrasi, ISO 31000, Balanced Scorecard

ABSTRACT

This study aims to mitigate the supply chain risk integrated of Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management with ISO 31000 framework in PT Anugerah Bintang Meditama. Data obtained through questionnaires and interview with operational manager's company. Supply chain risk identified by five major risks are supply risk, operational risk, financial risk, demand risk and environment risk. The result of this research is a risk management design based on ISO 31000 an effective to identify, analysis, evaluation, and mitigate all risks. The result of risk mitigation plan is expected to be able to overcome the risk and determine the best risk management options to value-added for the company.

Keyword: Supply Chain Risk Mitigation, Enterprise Risk Management, ISO 31000, Balanced Scorecard

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan akan selalu menghadapi tidakpastian dalam kegiatan bisnisnya. Ketidakpastian yang muncul dapat bersumber dari peningkatan dalam proses bisnis seperti penggunaan sumber daya, proses produksi yang kompleks, kegiatan promosi, dan permintaan serta penawaran yang tidak pasti. Ketidakpastian atau risiko ini merupakan hal yang tidak dapat dihindari oleh setiap perusahaan (Sirait, 2016). Risiko merupakan ketidakpastian atas peristiwa atau kejadian yang mengakibatkan terjadinya hasil yang tidak menguntungkan dalam sebuah organisasi seperti keterlambatan pengiriman, beban keuangan, kerugian bisnis, dan lainnya (Mangla, 2016)

Ketidakpastian atau risiko juga muncul dalam rantai pasok perusahaan seperti gangguan pada aliran produk, informasi, ketersediaan bahan baku sampai pengiriman produk akhir yang mengancam keseluruhan rantai pasok perusahaan dari pemasok sampai pada konsumen (Handayani, 2016). Risiko yang muncul membuat rantai pasok menjadi rumit dan sensitif dari sebelumnya sehingga perusahaan membutuhkan strategi untuk mengurangi gangguan atau risiko dalam rantai pasok perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan untuk mengurangi risiko dalam rantai pasok perusahaan adalah dengan melakukan manajemen risiko (Khan, 2007; Puniyamoorthy, 2014; Moktadit; 2018). Manajemen risiko merupakan upaya praktis manajemen secara sistematis dalam menganalisa

pemakaian dan pengontrolan risiko untuk mengurangi kerugian akibat ketidaktercapainya tujuan perusahaan (Rilyani, 2015; Mariana, 2017; Moktakdir, 2018).

Risiko juga dihadapi oleh PT Anugerah Bintang Meditama. Perusahaan ini bergerak dalam industri pengadaan alat kesehatan dan menjadi distributor alat kesehatan keberbagai rumah sakit, klinik, sekolah kesehatan, serta masyarakat umum. Perusahaan bekerjasama dengan berbagai pemasok demi mencukupi kebutuhan pelanggan dibidang alat kesehatan. Berbagai risiko dihadapi oleh perusahaan salah satu adalah terjadinya perubahan iklim bisnis yang berkembang pada produk alat kesehatan dengan masuknya produk-produk global ke dalam pasar domestik. Masuknya produk global yang kompetitif tidak dapat dihindari oleh pelaku bisnis atau perusahaan pada industri alat kesehatan. Perubahan iklim bisnis ini memaksa perusahaan dibidang alat kesehatan untuk membangun kinerjanya sehingga dapat bersaing secara global. Perubahan ini dapat menyebabkan perusahaan menghadapi risiko yang semakin besar sehingga pada akhirnya menuntut adanya suatu sistem manajemen risiko yang tidak terpisah dari kegiatan utama perusahaan.

Manajemen risiko merupakan proses literatif yang terdiri dari langkah-langkah yang terdefinisi dan bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan baik (Abisay, 2013). Salah satu bagian dari manajemen risiko adalah dengan menerapkan *Enterprise Risk Management* (ERM). Penerapan ERM dalam PT Anugerah Bintang Meditama dapat membantu manajer menangani kejadian-kejadian berisiko sehingga mendapatkan solusi terbaik dalam

penyelesaiannya. Akan tetapi perusahaan perlu mengetahui penyebab kegagalan dalam mencapai sasaran, maka dengan demikian perlu dilakukan manajemen risiko yang benar. Dalam penerapan ERM terdapat suatu indikator yang berfungsi bagi manajer untuk mengetahui secara cepat tujuan perusahaan sedang berada dalam situasi berisiko yang disebut dengan KRI (*Key Risk Indicator*). KRI (*Key Risk Indicator*) menjadi pengingat bagi perusahaan apabila tujuan strategik perusahaan berada dalam situasi berisiko dimana tingkat kemungkinan kegagalan tinggi dan atau dampak dari kegagalan menjadi lebih tinggi (Alijoyo, 2011). Melalui KRI perusahaan dapat melakukan langkah mitigasi sehingga meminimalisir kegagalan atas risiko dalam kegiatan bisnis perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan alat pengukuran yang digunakan untuk memastikan bahwa sasaran perusahaan dapat diterapkan dengan baik. Dalam implementasinya, sasaran perusahaan yang dipetakan dalam BSC kadang tidak dapat tercapai begitu saja. Oleh karena itu penerapan manajemen risiko diperlukan untuk melengkapinya dengan cara mengidentifikasi dan memitigasi potensi risiko sehingga membantu perusahaan dalam pencapaian sasarannya (Woods dalam Rasid, 2017).

Balanced Scorecard digunakan untuk mengukur kemajuan perusahaan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan, sementara ERM dapat membantu untuk mengendalikan faktor positif dan negatif yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian maka integrasi antara manajemen risiko dan BSC akan memperkuat kemungkinan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis (Beasley, 2006). Dalam penelitian ini penerapan

manajemen risiko akan menggunakan standar ISO 31000 agar membantu PT Anugerah Bintang Meditama dalam menilai risiko-risiko yang mungkin terjadi dan memberikan keputusan strategi yang tepat dalam penanganan risiko dalam mencapai sasaran/tujuan perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

PT Anugerah Bintang Meditama merupakan perusahaan yang bergerak pada industri pengadaan alat kesehatan. Saat ini perusahaan telah banyak melakukan kerja sama dengan beberapa pemasok dari dalam maupun dari luar negeri untuk mengakomodasi kebutuhan alat kesehatan bagi rumah sakit, toko alat kesehatan, apotik, serta individual. Dalam bisnisnya perusahaan pasti menghadapi berbagai permasalahan atau risiko akibat dari perubahan iklim bisnis yang terjadi saat ini.

Dampak atas perubahan iklim bisnis yang paling dirasakan PT Anugerah Bintang Meditama saat ini adalah persaingan harga di pasar dengan adanya produk *e-catalogue* oleh pemerintah. *E-catalogue* merupakan sistem informasi elektronik yang memuat jenis, spesifikasi teknis dan harga barang tertentu dari berbagai penyedia barang/jasa pemerintah. *E-catalogue* menjadi masalah bagi perusahaan karena harga barang alkes yang ditawarkan relatif murah dengan kualitas barang yang sama. Perusahaan mengalami kesulitan untuk menyesuaikan harga berdasarkan *e-catalogue* karena perusahaan belum memproduksi barang sendiri akibatnya keuntungan yang diperoleh menjadi rendah.

Saat ini *e-catalogue* menjadi *driver* harga penjualan alat kesehatan di Indonesia sehingga beberapa pelanggan perusahaan yang merupakan instansi

(rumah sakit dan klinik kesehatan) pemerintah memilih untuk menggunakan barang yang tersedia di *e-catalogue* atau memilih tender yang memiliki produk dengan harga yang sama ataupun lebih murah. Selain itu, rumah sakit swasta juga sudah bisa mengakses *e-purchasing* yang digunakan untuk membeli barang di *e-catalogue* sehingga kegiatan bisnis dalam PT Anugerah Bintang Meditama mengalami kesulitan. Apabila perusahaan ikut ambil bagian dalam menjualkan produk alat kesehatan melalui *e-catalogue* atau menurunkan harga penjualan maka margin penjualan yang diperoleh sangatlah minim. Akibatnya penjualan PT Anugerah Bintang Meditama menjadi lesu dan menimbulkan berbagai risiko didalamnya.

Selain masalah tersebut dibawah ini merupakan masalah yang dapat diidentifikasi dalam PT Anugerah Bintang Meditama:

a. Persaingan harga di pasar elektronik (*electronic-market*)

Persaingan harga di pasar dapat menjadi masalah bagi perusahaan jika tidak dapat bersaing sehat didalamnya. Saat ini persaingan pasar yang paling dirasakan perusahaan adalah dengan perusahaan negara dimana pemerintah mengeluarkan *e-catalog* bagi pengguna. *E-catalog* menjadi masalah dalam perusahaan dimana harga yang ditawarkan lebih murah, hal ini berdampak pada berpindahnya minat pelanggan ke *e-catalog*. Hal ini dapat mengancam berkurangnya potensi pasar perusahaan.

b. Menjamurnya produk tiruan di pasaran

Permasalahan yang dihadapi perusahaan selanjutnya adalah menjamurnya produk tiruan alat kesehatan di pasaran. Hal ini merugikan perusahaan terkait

hak paten produk serta persepsi masyarakat yang lebih cenderung menyukai produk murah.

c. Kesalahan ketiadaan melakukan penyimpanan data keuangan

Kelalaian yang dilakukan oleh pegawai karena tidak melakukan *backup* data keuangan perusahaan merupakan masalah yang cukup pelik karena perusahaan tidak dapat melaporkan pajaknya serta menjadi pekerjaan tambahan karena harus dilakukan penginpuan data yang hilang sehingga menambah pekerjaan bahkan disatu sisi dapat menunda berlangsungnya kegiatan perusahaan. Salah satu kegiatan yang terhambat akibat kesalahan ini adalah terhambatnya pengajuan kredit di bank akibat ketiadaan laporan keuangan perusahaan selama beberapa tahun.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu; Bagaimana memitigasi risiko rantai pasok melalui integrasi *Balanced Scorecard* dan penerapan ERM berbasis ISO 31000 pada PT Anugerah Bintang Meditama?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dalam penelitian ini yaitu; Melakukan mitigasi risiko rantai pasok melalui integrasi *Balanced Scorecard* dan penerapan ERM berbasis ISO 31000 pada PT Anugerah Bintang Meditama.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk memfokuskan arah penelitian maka dilakukan pembatasan permasalah, batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Jenis risiko dibatasi hanya pada risiko rantai pasok (*supply chain risk*) berdasarkan pada penelitian Punniyamoorthy (2013) yaitu Risiko Pemasok, Risiko Operasional, Risiko Keuangan, Risiko Permintaan, dan Risiko Lingkungan.
- b. Proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 yang digunakan dalam penelitian ini meliputi proses identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perilaku risiko, dan monitoring dan review risiko.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan bermanfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis
Manfaat dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pemahaman mengenai manajemen risiko berbasis ISO 31000 yang diintegrasikan dengan *balanced scorecard*.
- b. Manfaat Praktis
Manfaat dari penelitian ini diharapkan mampu menggerak manajemen perusahaan untuk merencanakan, membangun, dan mengelola manajemen risiko yang melekat pada strategi perusahaan sehingga dapat meminimalisir frekuensi dan dampak atas risiko yang ada.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan mitigasi pada risiko rantai pasok melalui intergrasi antara *Balanced Scorecard* dan penerapan *Enterprise Risk Management* berbasis ISO 31000. BSC menggambarkan sasaran perusahaan dan sasaran tersebut rentan akan kejadian berisiko yang berpotensi pada kerugian. Penerapan *Enterprise Risk Management* menjadi langkah preventif untuk mengurangi kejadian berisiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran perusahaan. Proses dalam penerapan *Enterprise Risk Management* berbasis ISO 31000 dimulai dengan dilakukan penetapan konsep, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, pemetaan risiko, dan penanganan risiko. Berdasarkan hasil asesmen risiko ditemukan bahwa sasaran dalam *Balanced Scorecard* terkena dampak risiko, yaitu sebagai berikut:

- a. Ditemukan 6 (enam) kejadian pada risiko suplai
- b. Ditemukan 11 (sebelas) kejadian pada risiko operasional
- c. Ditemukan 4 (empat) kejadian pada risiko keuangan
- d. Ditemukan 3 (tiga) kejadian pada risiko permintaan
- e. Ditemukan 4 (empat) kejadian pada risiko lingkungan

Total kejadian risiko yang teridentifikasi menganggu pencapaian sasaran perusahaan adalah sebanyak 29 kejadian risiko. Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi maka terdapat 16 kejadian risiko yang berada pada level atas dari toleransi risiko dan 13 kejadian risiko pada level bawah toleransi risiko sehingga

tidak memerlukan penanganan atau mitigasi risiko. Risiko yang berada pada batas atas risiko yang ditoleransi perusahaan harus dilakukan tindakan penanganan sehingga tidak menimbulkan dampak merugikan atas ketidaktercapainya sasaran perusahaan. Penanganan atau mitigasi risiko dilakukan dengan cara memilih opsi penanganan yang sesuai sehingga menghasilkan rencana aksi yang tepat untuk menurunkan penyebab dari kejadian risiko. Mitigasi risiko yang telah dilakukan diharapkan mampu menurunkan tiap kejadian risiko sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya dalam *Balanced Scorecard*.

6.2 Keterbatasan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada PT Anugerah Bintang Meditama terdapat dua keterbatasan, sebagai berikut:

- a. Keterbatasan dalam Ruang Lingkup Pengumpulan Data.

Pengumpulan data dilakukan hanya sebatas diskusi dan memberikan kuesioner kepada salah satu manajer yaitu manajer operasional perusahaan. Untuk setiap manajer divisi serta direksi dalam perusahaan belum dapat berkontribusi karena kesibukan sehingga tidak dapat meluangkan waktunya untuk berdiskusi dan mengisi kuesioner penelitian. Selain itu kelemahan ruang lingkup terdapat kelemahan lain dalam proses penerapan mitigasi risiko yang dilakukan.

- b. Keterbatasan atas Dana dan SDM Perusahaan Belum Memadai.

Keterbatasan yang dalam menjalankan rencana penerapan risiko yang telah dibuat adalah dimana perusahaan memiliki kendala terhadap biaya dan sumberdaya manusia sehingga integrasi antara BSC dan ERM belum berjalan. Akan tetapi

perusahaan dapat menjalankan rencana penanganan risiko secara bertahap dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat kegiatan yang dapat dilakukan pada awal proses manajemen risiko.

6.3 Saran

Berdasarkan mitigasi risiko rantai pasok yang telah dilakukan pada PT Anugerah Bintang Meditama rekomendasi atau saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Saran atau rekomendasi bagi peneliti selanjutnya agar menambah ruang lingkup dalam pengumpulan data, memperluas jenis risiko, serta memperdalam strategi yang diperlukan perusahaan dalam melakukan mitigasi risiko.

b. Saran untuk Perusahaan

Saran atau rekomendasi bagi perusahaan melalui penelitian ini adalah dengan menerapkan *Enterprise Risk Manajemen* berdasarkan kerangka ISO 31000 karena standar ini menguraikan secara sistematis dan rinci proses manajemen risiko yang ada. Dengan diterapkannya ERM dapat membantu perusahaan untuk menilai dan mengelola risiko yang sudah atau mungkin akan terjadi termasuk risiko yang besar dan kecil dengan baik sehingga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya serta meningkatkan nilai perusahaan. Proses pelaksanaan manajemen risiko perlu dilakukan secara terus-menerus, tidak hanya di awal penerapan saja karena risiko yang terjadi dalam perusahaan bersifat dinamis atau dapat terjadi kapan saja. Serta perusahaan perlu melakukan monitoring dan review

atas setiap kejadian risiko yang sudah terjadi khususnya pada risiko pada level risiko yang tinggi serta kejadian berisiko lainnya yang dapat terjadi kapan saja sehingga perusahaan lebih siap dalam menghadapi risiko-risiko dalam kegiatan bisnisnya.

©UKDW

Daftar Pustaka

- Abisay, T. George., dan Nurhadi. (2013). Manajemen Risiko Pada Bandara Soekarno Hatta Berbasis ISO 31000. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 12, No. 2, hal. 116-129, ISSN: 2527-4112
- Aguas, Juan., Torres, Juan., dan Jaimes, Wilson. (2013). Key Risk Indicators Framework for Supply Operations – Colombia Health Care Sector. Sustainability and Collaboration in Supply Chain Management. ISBN: 3-8441-02663 pp. 235-244
- Aswirah., Handayani, S. R., Husaini, Achmad. (2013). Penerapan Blanaced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 1 No.1 hal. 84-94
- Beasley, Mark., Chen, Al., Nunez, Karen., and Wrighth, Lorraine. (2006). Working Hand In Hand: Balanced Scorecards and Enterprise Risk Management. *Strategic Finance*, Vol. 87, No. 9, hal. 49-55
- Bealey, Mark S., Brandson, Bruce C. dan Hancock, Bonnie V. (2010). *Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management*. The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)
- Budi, Ayuningtyas. S. (2014). Analisis Risk Management berbasis ISO 31000 untuk mengurangi wanprestasi kontrak pada CV. Putra Pertama di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, Vol. 3, No. 1
- Budi, I.G. (2017). Perencanaan Strategi Pemasaran Penjualan Alat Kesehatan (Studi Kasus: PT. Cahya Laksmi Abadi). *Jurnal Sistem dan Informatika*, Vol. 11, No. 2, hal. 127-132
- Blackhurst, J., Scheibe, Kevin P., and Johnson, Danny J. (2008). Supplier Risk Assessment and Monitoring for the Automotive Industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, No. 2, hal. 143-165, ISSN: 0960-0035
- Chopra, S., Sodhi, M.S. (2004). Managing Risk To Avoid Supply-Chain Breakdown. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, No. 1, Hal 53-61
- Handayani, Dwi Iryaning. (2016). A Review: Potensial Risiko pada Supply Chain Risk Management. *Jurnal Spektrum Industri*, Vol. 14, No.1, hal 27-35, ISSN: 2442-2630

- Hendricks, K. dan Singhai, V. (2003). The Effect of Supply Chain Glitches on Shareholder Wealth. *Journal of Operations Management*, Vol. 21 No.1 hal. 501–522.
- Jaberidoost, Mona., et al. (2015). Pharmaceutical Supply Chain Risk Assessment in Iran Using Analytic Hierarchy Process (AHP) and Simple Additive Weighting (SAW) Methods. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, Vol. 8, No. 9, ISSN: 2051-3211
- Juttner, U. (2005). Supply Chain Risk Management – Understanding The Business Requirements from a Practitioner Perspective”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16 No. 1, hal. 120-41.
- Kaplan, S. Robert., Norton, David. (2004). *Strategy Maps Convering Intangible Asset Into Tangible Outcomes*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation
- Khan, O. dan Burnes, B. (2007). Risk and Supply Chain Management: Creating a Research Agenda. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18 No. 2 hal. 197-216.
- Labombang, Mastura. (2011). Manajemen risiko dalam proyek konstruksi. *Jurnal SMARTek*, Vol. 9, No. 1, hal. 39-46
- Mangla, S.K., Kumar, P. dan Barua, M.K. (2016). An Integrated Methodology of FTA and Fuzzy AHP for Risk Assessment in Green Supply Chain. *International Journal of Operational Research*, Vol. 25 No. 1, pp. 77-99
- Mariana, Christy, Dwita. (2017). Asesmen Risiko berdasarkan Manajemen Risiko Terintegrasi (MRKT) menurut ISO 31000 bagi PT XYZ. *Journal of Management and Business Review*, Vol. 14, No. 1, hal. 1-29
- Martino, Giada. et al. (2017). Supply Chain Risk Assesment in Fashion Retail Industy: An Analytic Network Process Approach. *International Journal of Applied Engineering Research*, Vol. 12, No. 2, hal. 140-154, ISSN: 0973-4562
- Moktadir, Abdul Md. dan Ali, Syed Mithun. (2018). Decision Modeling of Risks in Pharmaceutical Supply Chains. *Industrial Managgement and Data System*, Vol. 118, No. 7, hal. 1388-1412, ISSN: 0263-5577
- Punniyamoorthy, Murugesan., et al. (2013). Assessment of Supply Chain Risk: Scale Development and Validation. *Benchmarking An International Journal*, Vol. 20, No. 1, hal. 79-105, ISSN: 1463-5771

- Purnama, Muh. Harlianto. (2014). Analisis Penerapan Manajemen Risiko Pada Perusahaan Eksportir yang Menggunakan Metode Pembayaran Letter of Credit (Studi Pada PT. Inti Luhur Fuja Abadi Pasuruan). *Jurnal Adminstrasi Bisnis*, Vol. 16, No. 1
- Richardus, Eko. Indrajit., dan Richardus, Djokopranoto. (2005). *Strategi Manajemen Pembelian dan Supply Chain*. Jakarta: PT Grasindo
- Rangkuti, Freddy. (2017). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Koorporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja Keuangan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Rilyani, A.R., Firdaus, Yanuar., dan Jatmiko, Dawan D. (2015). Analisis Risiko Teknologi Berbasis Risk Management Menggunakan ISO 31000 (Studi Kasus: i-Gracias Telkom Univesity). *E-proceeding of Engineering*, Vol. 2, No. 2, hal. 6201-6209, ISSN: 2355-9365
- Sheffi, Y. and Rice, B. (2005). A Supply Chain view of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 No. 1, pp. 41-8.
- Skipper, J. B., dan Hanna, J. B. (2009). Minimizing supply chain disruption risk through enhanced flexibility. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39 No. 5, hal. 404-427.
- Susilo, L.J. dan Kaho, R.K. (2018). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 Untuk Industri Nonperbankan*. Jakarta: PPM
- Wideman, Max. (1992). Project And Program Risk Management: A Guide To Managing Project Risk Opportunities. Project Management Institute. Amerika.
- Zhao, l., Huo, B., Sun, L., dan Zhao, X. (2013). The Impact of Supply Chain Risk on Supply Chain Integration and Company Performance: A Global Investigation. *Supply Chain Management*, Vol. 18, No. 2, hal. 115-131, ISSN: 1359-8546