

**INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DAN PROSES  
MANAJEMEN RISIKO ISO 31000 UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA PERUSAHAAN: STUDI KASUS PADA PT  
DISTRIBUSI**

***TESIS***



**Disusun oleh:**

**RINTO TANIZAR**

**13160004**

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

**2020**

**INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DAN PROSES  
MANAJEMEN RISIKO ISO 31000 UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA PERUSAHAAN: STUDI KASUS PADA PT  
DISTRIBUSI**

**TESIS**

Diajukan kepada Program Magister Manajemen  
Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana  
untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh:

RINTO TANIZAR

13160004

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**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 : Rinto Tanizar  
NIM : 13160004  
Program studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana  
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:

**“INTEGRASI BALANCED SCORECARD DAN PROSES MANAJEMEN  
RISIKO ISO 31000 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN:  
STUDI KASUS PADA PT DISTRIBUSI”**

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 : Yogyakarta  
Pada Tanggal : 20 Desember 2020

Yang menyatakan,



(Rinto Tanizar, ST)  
NIM. 13160004

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul :

**INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DAN PROSES  
MANAJEMEN RISIKO ISO 31000 UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA PERUSAHAAN: STUDI KASUS PADA PT  
DISTRIBUSI**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh :

Rinto Tanizar

13160004

Dalam ujian Tesis Program Studi S2 Magister Manajemen

Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar

Magister Manajemen pada tanggal

13 NOV 2020

Nama Dosen

1. Dr. Singgih Santoso, MM  
( Ketua Penguji )

2. Dr. Perminas Pangeran, M.Si, CRP  
( Dosen Pembimbing )

3. Drs. Sisnuhadi, MBA., Ph.D  
( Dosen Penguji )

Tanda Tangan

: \_\_\_\_\_

: \_\_\_\_\_

: \_\_\_\_\_

Yogyakarta, 18 DEC 2020

Disahkan Oleh

Dekan



Dr. Perminas Pangeran, M.Si, CRP

Ketua Program Studi

Dr. Singgih Santoso., MM

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

### **INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DAN PROSES MANAJEMEN RISIKO ISO 31000 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN: STUDI KASUS PADA PT DISTRIBUSI**

Adalah asli karya saya, dan judul ini belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di perguruan tinggi. Apabila saya dengan sengaja atau tidak melakukan hal tersebut diatas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi yang ditentukan oleh Universitas berupa pembatalan ijazah dan gelar akademik.

Yogyakarta, 15 November 2020

Yang Menyatakan



Rinto Tanizar

## HALAMAN MOTTO

*“Yehuwa, Allah kami yang penuh kuasa, Engkau layak dimuliakan dan dihormati, karena Engkau menciptakan segalanya, dan semua itu ada dan diciptakan atas kehendak-Mu.”  
(Wahyu 4:11)*

©UKDW

**HALAMAN PERSEMBAHAN**

**Untuk yang tercinta:  
Orangtuaku, Yenmy, Rena dan Kaira.**

©UKDW

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada ALLAH YEHUWA dan Tuan kita YESUS KRISTUS yang telah memberikan kasih dan penyertaan-Nya sehingga saya bisa menyelesaikan tesis dengan judul “Integrasi Balanced ScoreCard dan Proses Manajemen Risiko ISO 31000 untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan : Studi Kasus Pada PT Distribusi”. Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Dr. Perminas Pangeran, M.Si, CRP. selaku dosen pembimbing tesis.
2. Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana yang telah memberikan kesempatan bagi saya untuk meneruskan studi lanjut.
3. PT Distribusi beserta seluruh jajarannya yang telah mendukung saya dalam memberikan data-data yang saya perlukan untuk menyelesaikan tesis.
4. Pihak-pihak yang tidak dapat saya sampaikan satu persatu yang selama ini telah memberikan dukungan maupun doa selama berlangsungnya studi saya di Master Magister Manajemen.

Saya menyadari bahwa laporan ini masih banyak kekurangan. Oleh karenanya, penulis meminta maaf atas adanya keterbatasan. Semoga laporan ini bermanfaat dan menambah pengetahuan.

Yogyakarta, 15 November 2020



Rinto Tanizar

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGAJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PENYATAAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Batasan Penelitian.....	3
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB II. KAJIAN LITERATUR</b>	
2.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	5
2.1.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	5
2.1.2 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT Distribusi .....	8

2.2 Model ERM ( ISO 31000 ) .....	8
2.3 Prinsip-prinsip Manajemen Risiko .....	11
2.4 Kerangka Kerja.....	13
2.5 Proses Manajemen Risiko .....	18
2.6 Komunikasi dan Konsultasi.....	18
2.7 Penetapan Lingkup, Konteks dan Kriteria.....	19
2.8 Assesmen Manajemen Risiko.....	23
2.9 Perlakuan Risiko ( <i>Treatment Risk</i> ).....	30
2.10 Monitor dan Review .....	31
2.11 Recording dan Reporting .....	32
2.12 Risiko Distribusi ( <i>risk supply chain</i> ).....	33
2.12.1 Pengertian Distribusi.....	33
2.12.2 Saluran Distribusi .....	34
2.12.3 Risiko Distribusi .....	35
2.13 Hasil Penelitian Terdahulu.....	37
2.14 Kerangka Penelitian.....	38
 <b>BAB III. PROFIL PERUSAHAAN</b>	
3.1 Profile PT Distribusi .....	39
3.2 Visi PT Distribusi .....	40
3.3 Misi PT Distribusi.....	40
3.4 Identitas kantor PT Distribusi.....	40
3.5 Jenis Produk .....	41
3.6 Struktur Organisasi .....	41
3.6.1 Proses bisnis 1 ( Proses Pembelian Produk ).....	41
3.6.2 Proses bisnis 2 ( Proses Penjualan Produk ).....	42

3.6.3 Proses bisnis 3 ( Proses Administrasi ).....	43
3.6.4 Tugas dan Tanggung jawab Dewan Komisaris.....	44
3.6.5 Tugas dan Tanggung jawab Direktur Utama.....	45
3.6.6 Tugas dan Tanggung jawab Direktur Finance.....	45
3.6.7 Tugas dan Tanggung jawab General Manager.....	46
3.6.8 Tugas dan Tanggung jawab Supervisor Sales.....	47
3.6.9 Tugas dan Tanggung jawab Supervisor Finance.....	47
3.6.10 Tugas dan Tanggung jawab Kepala Gudang.....	48
3.6.11 Tugas dan Tanggung jawab Administrasi Keuangan.....	48
3.6.12 Tugas dan Tanggung jawab Human Resource Development..	49
3.7 Job Desk Struktur Organisasi.....	49
3.7.1 Direktur Utama.....	49
3.7.2 Direktur Finance.....	50
3.7.3 Manager Operasional.....	50
3.7.4 Supervisor Sales.....	51
3.7.5 Supervisor Finance.....	52
3.7.6 Kepala Gudang.....	53
3.7.7 Admin Keuangandan Human Resource Development.....	54
3.8 SOP ( Standart Operasional Perusahaan ).....	54
3.8.1 Reseller.....	54
3.8.2 Prosedur Alur Proses Barang.....	55
3.8.3 Prosedur Pemberian Kredit ke Outlet.....	56
3.8.4 Prosedur Pada Divisi Perpajakan.....	56
3.8.5 Prosedur Administrasi Kredit.....	56
3.8.6 Prosedur Pencatatan dan Pembukuan.....	57

## **BAB IV. METODE PENELITIAN**

4.1 Jenis Penelitian.....	59
4.2 Subjek dan Objek Penelitian.....	59
4.3 Teknik Pengumpulan Data.....	59
4.4 Teknik Analisa Data .....	60
4.5 Proses Penelitian.....	60
4.5.1 Komunikasi dan Konsultasi.....	61
4.5.2 Menentukan Konteks .....	61
4.5.3 Identifikasi Risiko.....	61
4.5.4 Analisa Risiko.....	64
4.5.4.1 Level Risiko.....	66
4.5.4.2 Peta Risiko.....	67
4.5.4.3 Matrik Analisis.....	68
4.5.5 Evaluasi Risiko .....	69
4.5.6 Perlakuan Risiko.....	70
4.5.7 Monitoring dan Review .....	71
4.5.8 Pencatatan dan Pelaporan .....	71

## **BAB V. ANALISA DAN PEMBAHASAN**

5.1 Peta Strategis Balance Scorecard.....	73
5.2 Balance Scorecard.....	74
5.3 Identifikasi Risiko.....	77
5.4 Analisa Risiko.....	81
5.4.1 Pengukuran Risiko .....	85
5.4.2 Pemetaan Risiko .....	86
5.5 Evaluasi Risiko .....	87

5.6 Penanganan Risiko.....	89
5.7 Risiko Residual Harapan.....	93
<b>BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan.....	100
6.2 Keterbatasan.....	101
6.3 Saran.....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>102</b>

©UKDW

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Komponen Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	18
Tabel 2.2	Matrik RACI Proses Manajemen Risiko .....	19
Tabel 2.3	Kategori Risiko di PT Distribusi .....	22
Tabel 2.4	Penelitian Penerapan Risiko Distribusi.....	37
Tabel 4.1	Jenis Risiko dan Indikator.....	62
Tabel 4.2	Level Kriteria Kemungkinan Risiko.....	64
Tabel 4.3	Level Kriteria Dampak Risiko.....	65
Tabel 4.4	Kriteria Level Risiko .....	67
Tabel 4.5	Peta Risiko .....	68
Tabel 4.6	Matrik Analisis.....	69
Tabel 5.1	Hasil Balance Scorecard PT Distribusi.....	75
Tabel 5.2	Identifikasi Risiko Keuangan PT Distribusi.....	78
Tabel 5.3	Identifikasi Risiko Non Keuangan PT Distribusi.....	79
Tabel 5.4	Analisa Level Risiko dan Pemetaan Risiko.....	82
Tabel 5.5	Selera Risiko PT Distribusi.....	86
Tabel 5.6	Evaluasi Risiko dengan Risiko Tinggi.....	87
Tabel 5.7	Penanganan Risiko.....	90
Tabel 5.8	Risiko Residual Harapan.....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Balanced Scorecard</i> sumber : Beasley et al, (2006).....	7
Gambar 2.2	Prinsip, Kerangka Kerja dan Prinsip Manajemen Risiko (2009)	10
Gambar 2.3	Prinsip, Kerangka Kerja dan Prinsip Manajemen Risiko (2018)	11
Gambar 2.4	Faktor Pengaruh Internal ( Mikro ).....	24
Gambar 2.5	Kategori Risiko 1 .....	25
Gambar 2.6	Kategori Risiko 2 .....	25
Gambar 2.7	Faktor Pengaruh Eksternal ( Makro ) .....	26
Gambar 2.8	Kategori Risiko 3 .....	26
Gambar 2.9	Kategori Risiko 4 .....	27
Gambar 2.10	Contoh Risk Register.....	27
Gambar 2.11	Contoh Level Kriteria Kemungkinan .....	29
Gambar 2.12	Contoh Level Kriteria Dampak.....	29
Gambar 2.13	Skema Kerangka Penelitian.....	38
Gambar 2.14	Proses Peningkatan Kinerja Perusahaan.....	38
Gambar 3.1	Struktur Organisasi PT Distribusi.....	41
Gambar 4.1	Evaluasi Risiko .....	70
Gambar 4.2	Peta Risiko Residual .....	71
Gambar 5.1	Peta Strategic .....	73
Gambar 5.2	Pemetaan Risiko PT Distribusi.....	86
Gambar 5.3	Peta Resiko Residual .....	99

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Kuesioner Penelitian 1 Pada PT Distribusi.....
- Lampiran 2: Kuesioner Penelitian 2 Pada PT Distribusi.....
- Lampiran 3: SWOT Analisis.....
- Lampiran 4: Screening Inisiatif.....
- Lampiran 5: Strategic Objectif.....
- Lampiran 6: Job Desk Jabatan Direktur Utama .....
- Lampiran 7: Job Desk Jabatan Direktur Finance .....
- Lampiran 8: Job Desk Jabatan Manager Operasional.....
- Lampiran 9: Job Desk Jabatan Supervisor Sales.....
- Lampiran 10: Job Desk Jabatan Supervisor Finance.....
- Lampiran 11: Job Desk Jabatan Kepala Gudang.....
- Lampiran 12: Job Desk Jabatan Admin Keuangan dan Human Resource D....

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan integrasi antara *Balanced Scorecard* dan proses manajemen risiko pada PT Distribusi, kajian ini dilakukan pada perusahaan distribusi yang berada di kota Yogyakarta, Indonesia. Asesmen risiko mendasarkan pada model kerangka *ISO 31000* dan *Balanced Scorecard*. Hasil identifikasi risiko mengungkapkan bahwa risiko yang dihadapi PT Distribusi adalah risiko keuangan, risiko operasional, dan risiko bisnis. Pada proses analisis risiko ditemukan bahwa risiko yang paling tinggi terdapat pada risiko keuangan dan risiko sedang terdapat pada risiko bisnis. Berdasarkan hasil evaluasi, yang memerlukan penanganan prioritas adalah risiko keuangan dan dampak tertinggi berupa penurunan pendapatan. Penanganan risiko yang dilakukan adalah memilih opsi dengan melakukan mitigasi risiko.

Kata Kunci : *Asesmen Risiko, ISO 31000, Balanced Scorecard*

©UKDW

## **ABSTRACT**

*This study aimed to integrate the Balanced Scorecard and risk management processes with the PT Distribusi. This study was conducted at a distribution company located in the city of Yogyakarta, Indonesia. Risk assessment is based on the framework model of ISO 31000 and Balanced Scorecard. The result of risk identification reveals that the risks faced by PT Distribusi are financial risk, operational risk, and business risk. In the risk analysis process it was found that the highest risk was found in financial risk and risk being at risk of business. Based on the evaluation results, which require priority handling are the financial risks and the highest impact of income degradation. Risk handling is to choose the option by doing risk mitigation.*

*Keywords: Asesmen Risiko, ISO 31000, Balanced Scorecard*

©UKDW

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan adalah salah satu organisasi yang membutuhkan sistem dan manajemen untuk mengakomodir banyaknya kepentingan tiap divisi dan tiap individu yang bergabung dalam perusahaan tersebut. Semakin besar jumlah individu di suatu organisasi semakin kompleks permasalahan yang terjadi oleh karena itu dibutuhkan kemampuan manajemen yang baik untuk mengatur perbedaan kepentingan yang berbeda sehingga bisa menjadi satu visi dan satu misi. Untuk itu perusahaan harus mempunyai visi dan misi yang jelas sehingga memberikan arah atau rambu untuk semua individu yang terlibat dalam organisasi tersebut menjadi satu kesepakatan dan komitmen bersama untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Perusahaan distribusi salah satu aspek dari pemasaran. Distribusi juga dapat diartikan sebagai kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan ( jenis, jumlah, harga, tempat dan saat dibutuhkan ). Seorang atau sebuah perusahaan distributor adalah perantara yang menyalurkan produk dari pabrikan ( manufacturer ) ke pengecer ( retailer ). Setelah suatu produk dihasilkan oleh pabrik, produk tersebut dikirimkan ( dan biasanya juga sekaligus dijual ) ke suatu distributor. Distributor tersebut kemudian menjual produk tersebut ke pengecer atau pelanggan. Adapun tugas distributor adalah membeli barang dan jasa dari produsen atau pedagang yang

lebih besar, mengklasifikasi barang atau memilahnya sesuai dengan jenis, ukuran, dan kualitasnya, dan terakhir memperkenalkan barang atau jasa yang diperdagangkan kepada konsumen, misal reklame atau iklan.

Kansil (2001:2) Pengertian perusahaan menurut Kansil adalah setiap bentuk badan usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus menerus dan didirikan, bekerja, serta berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia untuk tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba. Swastha dan Sukotjo (2002:12) Pengertian perusahaan menurut Swastha dan Sukotjo adalah suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara yang menguntungkan. Murti Sumarni (1997) Pengertian perusahaan menurut Murti Sumarni adalah sebuah unit kegiatan produksi yang mengolah sumber daya ekonomi untuk menyediakan baran dan jasa bagi masyarakat dengan tujuan memperoleh keuntungan dan memuaskan kebutuhan masyarakat. Selain itu undang-undang juga memberikan pengertian mengenai perusahaan seperti yang tertulis di dalam Pasal 1 Angka 1 Undang-Undang No. 08 Tahun 1997 tentang Dokumen Perusahaan, yaitu : Perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan atau laba, baik yang diselenggarakan oleh perseorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah negara Republik Indonesia.

Dalam perkembangannya, perusahaan tidak akan terlepas dari hambatan-hambatan dan rintangan saat menghadapi era persaingan di pasar distribusi yang begitu ketat. Agar dapat menentukan target pencapaian perusahaan yang optimal

sekaligus juga realistis, maka sudah seharusnya kita bisa menggali serta menganalisis hal-hal apa saja yang dapat menjadi penghambat dalam mencapainya, dan hal ini sering kita sebut sebagai resiko. Hal ini sangat erat kaitannya dengan sistem pengambilan keputusan yang harus didasari pada pertimbangan analisis resiko. Karena dengan begitu cepatnya perubahan-perubahan yang terjadi pada pasar, maka kita harus dapat menentukan arah kebijakan yang dapat mengantisipasi kebutuhan dan tantangan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, sudah saatnya diterapkan suatu manajemen resiko dimana di dalamnya termasuk proses memperkirakan sumber dan bentuk resiko, menganalisa, dan mengambil suatu tindakan yang cepat dan tepat dalam menghadapi suatu resiko.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana proses integrasi *Balanced Scorecard* dan proses manajemen risiko ISO 31000 pada PT Distribusi?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Dengan integrasi BSC dalam proses management risiko ISO 31000 untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

## **1.4 Batasan Penelitian**

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan PT. Distribusi di Yogyakarta.
2. Penelitian ini dilakukan sampai aplikasi penerapan manajemen risiko.
  - a. Proses Manajemen Risiko
  - b. Tidak pada kerangka dan prinsip Manajemen Risiko

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berikut ini merupakan manfaat dari penelitian ini :

#### **1. Akademisi**

Manfaat akademisi dari hasil penelitian ini adalah sebagai sarana untuk meningkatkan pemahaman ilmu manajemen terkait ERM dan mengenai assesmen risiko pada perusahaan PT. Distribusi dan diharapkan penelitian ini dapat menjadi suatu acuan untuk melakukan penelitian berikutnya.

#### **2. Organisasi**

Manfaat bagi organisasi adalah dapat menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan risiko yang akan terjadi sehingga perusahaan distribusi dapat mengambil langkah atau tindakan ke depan untuk kegiatan organisasi tersebut.

## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Kebijakan Manajemen Risiko dalam PT Distribusi merupakan bagian *integral* dan proses bisnis perusahaan dan pengambilan keputusan oleh manajemen. Manajemen Risiko dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang untuk meningkatkan nilai perusahaan dan mengurangi dampak negatif dari risiko. Risiko harus difokuskan sesuai dengan konteks yang diterapkan.

Berdasarkan hasil evaluasi risiko, PT Distribusi menghadapi risiko prioritas berupa Risiko Keuangan. Berdasarkan 24 risiko tertinggi ditemukan bahwa risiko yang dialami PT Distribusi memiliki dampak tertinggi terhadap kerugian finansial dan tidak tercapainya target kerja. Strategi untuk penanganan risiko PT Distribusi, dilakukan untuk menurunkan level risiko, yaitu dengan cara melakukan mitigasi risiko sehingga mengurangi frekuensi kejadian dan menaikan nilai serta mengurangi dampak yang ditimbulkan.

Sesuai dengan hasil assesment risiko di PT Distribusi maka disarankan kepada perusahaan untuk mampu menganalisa setiap risiko yang dapat terjadi dan dapat menerapkan manajemen risiko. Dengan demikian dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

## **6.2 Keterbatasan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer PT Distribusi pelaksanaan strategi organisasi belum optimal karena terdapat adanya hambatan-hambatan dalam pelaksanaan strategi organisasi. Hambatan–hambatan tersebut antara lain, karyawan PT Distribusi belum semuanya memahami tentang strategi organisasi dan banyak kebijakan perusahaan mengikuti arahan dan peraturan dari pihak principle.

## **6.3 Saran**

Saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Untuk penelitian selanjutnya agar menambahkan ruang lingkup dalam pengumpulan data dan memperluas jenis risiko.
- Untuk kebijakan organisasi agar membuat divisi tersendiri untuk menangani manajemen risiko, membuat kebijakan manajemen risiko dari top manajemen, dan membuat struktur organisasi yang terintegrasi untuk melaksanakan manajemen risiko.

## DAFTAR PUSTAKA

Leo J. Susilo, Victor Riwu Kaho, 2018. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 Untuk Industri Nonperbankan.*

<https://www.seputarpengetahuan.co.id/2017/11/pengertian-perusahaan-menurut-para-ahli.html>

Susilo, L. J. dan Kaho, V.R. 2018. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 Untuk Industri NonPerbankan.* Jakarta: PPM

Freddy Rangkuti, 2016. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko.*

David Parmenter, 2010. *Mengembangkan, Mengimplementasikan dan Menggunakan Key Performance Indicators.*

Nagumo, T. and Donlon, B. 2006. "Integrating The Balanced Scorecard And Coso ERM Frameworks". *Cost Management*; 20 (4): 20-30

Nocco, B.W., and Stulz, R.M., 2006. "Enterprise Risk Management: Theory and Practice". *Journal of Applied Corporate Finance* ,18 (4): 8-20.

Olson, D. L., and Wu, D. 2010. *Enterprise Risk Management Models.* Heidelberg:

ISO guide 73:2009. *Risk Management – Vocabulary*

ISO 31000:2009. *Risk Management-Principles and guidelines.*

Christine , Diane,2012. *Asesmen Manajemen Risiko ISO 31000:2009*.

ISO 31000:2009 *Risk Management-Principle and guideline*

Saraiva, H. I. B., and Alves, M. C. G. 2015. "The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and Effects on Management Changes in Portuguese Large Companies". *Tékhné*, 13(2): 82-94.

Shenkir, W.G. and Walker, P. L. 2011. *Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration*. New York: Institute of Management Accountants.

Ririn Safitri and Perminas Pangeran (2019). *Balanced Scorecard and ISO 31000, Risk Management Integration to Improve Performance: Case Study at Indonesian Credit Union*.

Emor Gladies Monica, and Perminas Pangeran (2020). *The Integration of Balanced Scorecard and ISO 31.000 Based Enterprise Risk Management Process to Mitigate Supply Chain Risk: Case Study at PT Anugerah Bintang Meditama*,