

**Penerapan *Assesment* Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Meningkatkan Kinerja  
*Balanced Scorecard* pada Apotek Shofa**



Disusun oleh :

Riko Luke Nugroho

13170031

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN 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 : RIKO LUKE NUGROHO  
NIM : 13170031  
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:

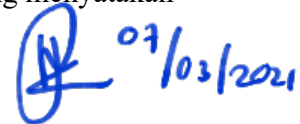
**“PENERAPAN ASSESMENT RISIKO BERBASIS ISO 31000 UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA BALANCE SCORECARD PADA APOTEK  
SHOFA”**

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 : 07 MARET 2020

Yang menyatakan



(RIKO LUKE NUGROHO)

NIM.13170031

**Penerapan Assesment Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Meningkatkan Kinerja  
Balanced Scorecard pada Apotek Shofa**

**TESIS**

Diajukan kepada Program Magister Manajemen

Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana

Untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun oleh :

Riko Luke Nugroho

13170031

**DUTA WACANA**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA  
YOGYAKARTA

2020

# HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul:

## **Penerapan *Assesment* Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Meningkatkan Kinerja *Balanced Scorecard* pada Apotek Shofa**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

**Riko Luke Nugroho**

**(13170031)**

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 17 DEC 2020

### Dewan Penguji

1. **Dr. Singgih Santoso, MM**  
(Ketua Penguji / Dosen Penguji 1)
2. **Drs Sisnuhadi, MBA., Ph.D**  
(Dosen Penguji 2)
3. **Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si**  
(Dosen pembimbing / Dosen Penguji 3)

Tanda Tangan

23 FEB 2021

Yogyakarta,

Disahkan oleh:

Dekan fakultas Bisnis

Wakil Dekan 1 Magister Manajemen



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

**Dr. Singgih Santoso, MM**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

### **Penerapan *Assesment* Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Meningkatkan Kinerja *Balanced Scorecard* pada Apotek Shofa**

Adalah asli hasil karya saya, dan judul ini belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar Magister di perguruan tinggi

Apabila saya dengan sengaja atau tidak melakukan hal tersebut di atas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi yang ditentukan oleh Universitas berupa pembatalan ijazah dan gelar akademik

Yogyakarta, Februari 2021



23/02/2021.

Riko Luke Nugroho

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengintegrasikan Balanced Scorecard dan Manajemen Risiko pada Apotek Shofa dan satu cabangnya. Penilaian risiko didasarkan pada model kerangka ISO 31000 dan Balanced Scorecard didasarkan pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil identifikasi risiko menunjukkan bahwa risiko yang dihadapi Apotek Shofa adalah risiko finansial, risiko operasional, risiko reknologi, risiko etika bisnis, risiko kesehatan dan keselamatan, risiko ekonomi, risiko hukum, risiko politik, risiko pasar, dan risiko proyek.

Berdasarkan hasil analisis, risiko tertinggi adalah risiko teknologi dengan kelompok risiko pada proteksi teknologi informasi, risiko ekonomi dengan kelompok risiko *fall in demand*, risiko politik dengan kelompok risiko inflasi dan risiko proyek dengan kelompok risiko risiko evaluasi kemudian dilakukan penanganan risiko untuk mengurangi level risiko. Penanganan perlu dilakukan untuk mencapai tujuan strategis dan peningkatan kinerja perusahaan.

Kata Kunci : Manajemen Risiko; ISO 31000; Balanced Scorecard; Supply Chain

## ABSTRACT

This study aims to integrate the Balanced Scorecard and Risk Management at Shofa Pharmacy and its one branch. The risk assessment is based on the ISO 31000 framework model and the Balanced Scorecard is based on a financial perspective, a customer perspective, an internal business perspective and a learning and growth perspective. The results of risk identification show that the risks faced by Shofa Pharmacy are financial risk, operational risk, technology risk, business ethics risk, health and safety risk, economic risk, legal risk, political risk, market risk, and project risk.

Based on the results of the analysis, the highest risk is technology risk with the risk group in information technology protection, economic risk with the fall in demand risk group, political risk with the inflation risk group and project risk with an evaluation risk group, then risk management is carried out to reduce the risk level. Risk treatment to be done to achieve strategic goals and improve company performance.

Keywords: Risk Management; ISO 31000; Balanced Scorecard; Supply Chain

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala kasih, berkat, kesehatan dan kekuatan yang diberikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Penerapan Assesment Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Meningkatkan Kinerja Balanced Scorecard pada Apotek Shofa”. Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok pembahasan yang meliputi manajemen risiko dan balanced scorecard di Apotek Shofa. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun sudah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan kakurangannya, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan. Selanjutnya penulis haturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibunda Lestari Sri Yuliati dan Ayahanda Purwoko Ida Nursanto dimana dengan berkat untaian do’a, belaian kasih sayang yang tiada henti, sehingga penulis mendapatkan kemudahan dalam menyelesaikan tugas akademik ini. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus yang sudah mengijinkan setiap langkah kami
2. Bapak Dr. Perminas Pangeran, M.Si selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana beserta jajarannya
3. Bapak Dr. Singgih Santoso, MM selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana beserta jajarannya
4. Bapak Dr. Perminas Pangeran, M.Si selaku pembimbing sekali lagi terima kasih atas arahan dan masukannya yang sangat membantu dalam penulisan tesis ini
5. Ibu ibu Ita Kurniawati, S,Si. Apt selaku pemilik Apotek Shofa yang ada di Ngawi, Jawa Timur yang telah membantu peneliti dalam mendapatkan informasi mengenai variabel yang diteliti.
6. Para Dosen Akademik Prodi Magister Manajemen yang telah Ikhlas mendidik, membina dan menambah pengetahuan selama mengikuti jenjang pendidikan.
7. Seluruh keluarga besar tercinta yang turut membantu, menyemangati dan mendoakan dalam penyelesaian Tesis ini.
8. Kekasih, Eva Oktavini yang dengan setia menemani dan mensupport dalam penyelesaian thesis ini



9. Rekan dan sahabat yang selalu menemani dalam suka dan duka Penulis tidak lupa menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu yang berkenan memberikan bantuan, baik moril maupun materil hingga tulisan ini dapat diselesaikan.

Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Yogyakarta, 09 Desember 2020

Penulis

©UKDW

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. 1 Kinerja keuangan dan persediaan Apotek Shofa .....	15
Tabel 2. 1 Tabel Kriteria Kemungkinan .....	33
Tabel 2. 2 Tabel Kriteria Dampak .....	33
Tabel 2. 3 Tahap Perkembangan Industri .....	39
Tabel 2. 4 Hasil Analisis SWOT.....	52
Tabel 2. 5 Historis Risiko .....	53
Tabel 3. 1 Sistem Perencanaan Kinerja, Penetapan Peran dan Kompetensi Inti Apotek Shofa .....	63
Tabel 3. 2 Skala Pengukuran Balanced Scorecard Apotek Shofa.....	64
Tabel 3. 3 Skala Pengukuran Kriteria Kemungkinan .....	66
Tabel 3. 4 Skala Pengukuran Kriteria Dampak.....	66
Tabel 4. 1 Analisis Perspektif Keuangan .....	72
Tabel 4. 2 Analisis Perspektif Pelanggan.....	74
Tabel 4. 3 Analisis Perspektif Bisnis Internal.....	75
Tabel 4. 4 Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	77
Tabel 4. 5 Hasil Analisis Penetapan Konteks, Identifikasi Risiko dan Analisis Risiko (Risk Resistance) .....	90
Tabel 4. 6 Hasil Analisis Evaluasi Risiko.....	101
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Penanganan Risiko .....	111
Tabel 4. 8 Hasil Analisis Risk Register .....	117
Tabel 4. 9 Keterkaitan ISO 31000 dengan BSC .....	122

## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. 1 Jumlah Sarana Produksi Bidang Kefarmasian dan Alat Kesehatan.....	14
Gambar 1. 2 Jumlah Proses Distribusi Kefarmasian dan Alat Kesehatan .....	15
Gambar 2. 1 Competitive Advantage theory .....	21
Gambar 2. 2 Firm Value Chain.....	25
Gambar 2. 3 Proses Manajemen Risiko .....	30
Gambar 2. 4 Perspektif Balanced Scorecard.....	36
Gambar 2. 5 Hubungan antara empat Perspektif dalam Balanced Scorecard.....	36
Gambar 2. 6 Faktor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	44
Gambar 2. 7 Integrasi Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja.....	48
Gambar 4. 3 Proses Manajemen Risiko .....	82
Gambar 3. 1 Kerangka Penelitian .....	55
Gambar 3. 2 Struktur organisasi .....	58
Gambar 3. 3 Proses Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 .....	65
Gambar 3. 4 Likelihood Risk.....	67
Gambar 3. 5 Level Risiko .....	67
Gambar 3. 6 Proses Bisnis Apotek Shofa .....	69
Gambar 4. 1 Peta Strategi Balanced Scorecard Apotek Shofa .....	71
Gambar 4. 2 Analisis Fishbone.....	80
Gambar 4. 3 Risk Map (Inheren Risk).....	92
Gambar 4. 4 Progress Risk Map Residual .....	113
Gambar 4. 5 Risk Map Residual .....	114

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>Penerapan Assesment Risiko Berbasis ISO 31000 untuk Meningkatkan Kinerja Balanced Scorecard pada Apotek Shofa.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>Halaman.....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Latar Belakang Masalah.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Rumusan Masalah.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Tujuan Penelitian.....</b>	<b>18</b>
<b>1.4. Kontribusi Penelitian .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5. Batasan Penelitian .....</b>	<b>19</b>
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Landasan Teori.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1. Teori Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage theory).....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 Value Chain .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.3. Enterprise Risk Management / ISO 31000 .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.3.1 Proses Manajemen Risiko ISO 31000.....</b>	<b>30</b>
<b>1. Komunikasi dan Konsultasi.....</b>	<b>31</b>
<b>2. Penetapan Konteks.....</b>	<b>31</b>

3. Identifikasi Risiko, Analisis Risiko dan Evaluasi Risiko.....	32
4. Evaluasi Risiko.....	34
2.1.4 Balanced Scorecard.....	35
1. Perspektif Financial.....	38
2. Perspektif Pelanggan (Customer) .....	39
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Business Process) .....	41
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth) .....	43
2.1.5. Keterkaitan Enterprise Risk Management ISO 31000 dengan Balanced scorecard .....	45
2.2 SWOT Apotek Shofa.....	51
2.3 Historis Risiko.....	52
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>54</b>
3.1. Kerangka penelitian.....	54
3.2. Teknik Pengumpulan Data Dan Teknik Analisis Data .....	55
3.3. Objek penelitian .....	56
3.3.1. Profil Perusahaan .....	56
a. Visi Misi Apotek Shofa .....	57
b. Nilai perusahaan : SMART .....	57
c. Produk yang di jual:.....	57
d. Struktur Organisasi .....	58
e. Aktivitas Apotek Shofa.....	58
3.3.2. Sasaran Organisasi.....	61
3.3.3. Skala Pengukuran Variabel .....	62
a. Pengukuran Balanced Scorecard.....	62
b. Pengukuran Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000.....	64
3.3.4. Proses Bisnis.....	68
<b>BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>70</b>
4.1. Analisis Balanced Scorecard .....	70
a. Analisis Perspektif Keuangan .....	72

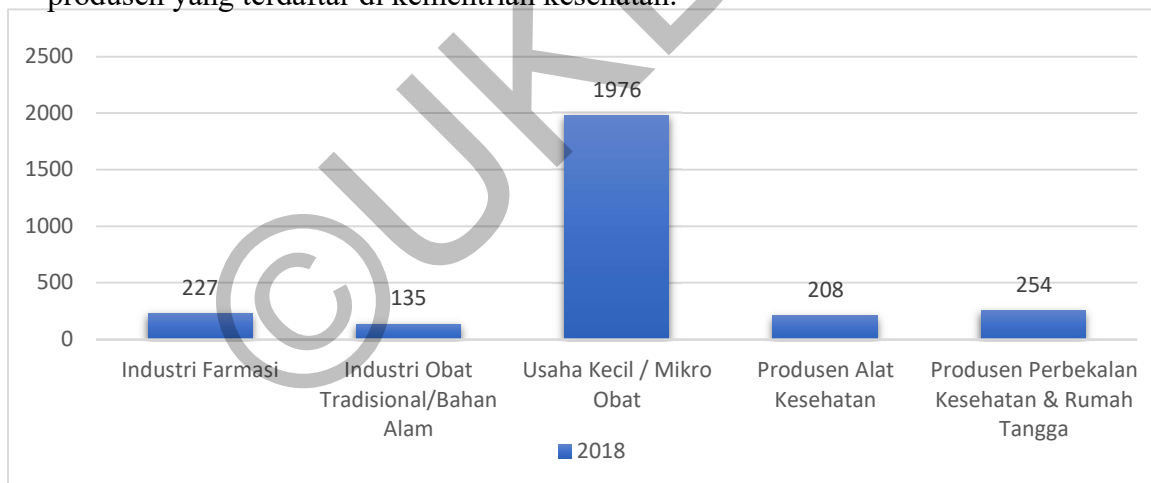
<b>b. Analisis Perspektif Pelanggan</b> .....	73
<b>c. Analisis Perspektif Bisnis Internal</b> .....	75
<b>d. Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b> .....	76
<b>4.1.1 Analisis Fishbone</b> .....	78
<b>4.2 Proses Manajemen Risiko ISO 31000</b> .....	82
<b>4.2.1 Penetapan Konteks, Identifikasi Risiko dan Analisis Risiko</b> .....	82
4.2.1.1 Risk Map .....	91
<b>4.2.2. Evaluasi Risiko</b> .....	93
<b>4.2.3. Penanganan Risiko</b> .....	102
4.2.2.1. Risk Map Residual.....	112
<b>4.3 Hubungan Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 Dengan Balanced Scorecard</b> .....	115
<b>a. Analisis Risk Register</b> .....	116
<b>b. Keterkaitan ISO 31000 dengan Balanced Scorecard</b> .....	118
<b>BAB 5 KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN</b> .....	125
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	125
5.1.1. Kesimpulan Balanced Scorecard .....	125
5.1.2. Kesimpulan Manajemen Risiko ISO 31000 .....	126
5.1.3. Kesimpulan Keterkaitan Manajemen Risiko dengan Balanced Scorecard .....	127
<b>5.2 Keterbatasan Penelitian</b> .....	128
<b>5.3 Saran</b> .....	128
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	130
<b>LAMPIRAN</b> .....	133

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kesehatan merupakan kebutuhan mendasar yang harus dijamin oleh negara, hal itu sesuai dengan UUD 1945. Farmasi merupakan bagian penting dalam bidang kesehatan, hal ini terbukti dengan banyaknya produksi bidang kefarmasian dan alat kesehatan, pada tahun 2018 tercatat sekitar 227 industri farmasi, 135 Industri Obat Tradisional/Industri Ekstrak Bahan Alam (IOT / IERA), Usaha Kecil / Mikro Obat (UKKOT/UMOT) sekitar 1.976 usaha kecil obat tradisional, produksi alat kesehatan juga tercatat pada 2018 sebesar 208 produsen alat kesehatan, serta produksi Perbekalan Kesehatan dan Rumah Tangga (PKRT) pada tahun 2018 tercatat sejumlah 254 produsen yang terdaftar di kementerian kesehatan.

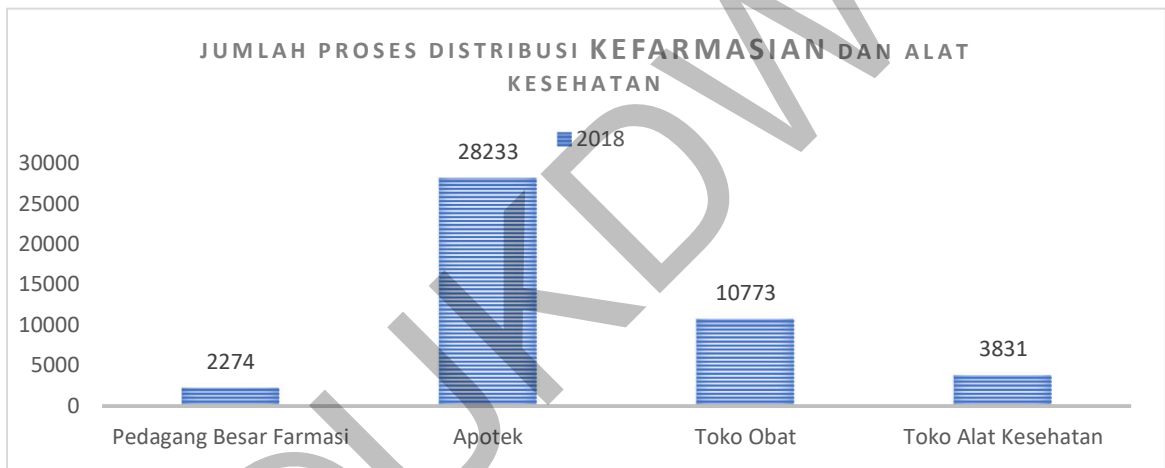


Gambar 1. 1 Jumlah Sarana Produksi Bidang Kefarmasian dan Alat Kesehatan

Pada proses distribusinya sendiri tercatat pedagang besar farmasi pada tahun 2018 sejumlah 2.274 perusahaan, jumlah apotek pada tahun 2018 tercatat sebesar 28.233 apotek dan toko obat pada tahun 2018 sejumlah 10.773 serta alat kesehatan pada tahun 2018 sebesar 3.831 perusahaan. Jumlah apotek pada tahun 2018 merupakan

jumlah yang terbesar untuk proses distribusi kefarmasian. Hal ini berarti bahwa apotek memiliki peran penting bagi penunjang kesehatan hingga menjangkau ke pelosok daerah.

Fungsi apotek pada saat ini yaitu kegiatan pelayanan kefarmasian yang semula hanya berfokus pada pengelolaan obat sebagai komoditi menjadi pelayanan yang berfokus pada pasien yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup pasien dan sebagai institusi bisnis yang bertujuan memperoleh keuntungan, dan dapat dipahami bahwa investasi yang sudah diberikan pada operasional juga tidak sedikit.



Gambar 1. 32 Jumlah Proses Distribusi Kefarmasian dan Alat Kesehatan

Apotek Shofa adalah sebuah ritel penjual obat yang ada di Kabupaten Ngawi, Provinsi Jawa Timur dan pada saat ini sudah terdapat satu cabang. Berdasarkan observasi dan wawancara yang penulis lakukan, pemilik Apotek mengalami penurunan jumlah penjualan, masalah didalam ketersediaan produk sehingga merasa tidak bisa memenuhi kebutuhan pasar.

Jenis Akun	2016	2017	2018	2019
Penjualan bersih	395,506,400	445,960,200	476,423,250	464,652,500
Persediaan	-	84,025,000	72,895,000	99,454,300

Tabel 1. 1 Kinerja keuangan dan persediaan Apotek Shofa



Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan penjualan bersih di Apotek Shofa mengalami kenaikan penjualan setiap tahunnya dari 2016 sampai 2018, tetapi kemudian turun pada tahun 2019, berbanding terbalik dengan total persediaan, dari tahun 2017 sampai 2018 terjadi penurunan tetapi naik kembali pada tahun 2019. Berdasarkan data ini yang membuat penulis melakukan penelitian.

Dalam perkembangannya, apotek memiliki bagian penting dalam alur sebuah distribusi kesehatan, yaitu menjadi penyedia obat bagi masyarakat. Manajemen rantai pasokan atau yang kita kenal juga sebagai supply chain management merupakan kegiatan pengelolaan dalam rangka memperoleh bahan mentah, mentransformasikan bahan mentah tersebut menjadi barang dalam proses dan bahan jadi, dan mengirimkan produk tersebut ke konsumen melalui sistem distribusi. Habib, (2011) menyatakan bahwa Supply chain managemen (SCM) membantu dalam organisasi bisnis untuk bersaing di pasar internasional yang dinamis, yang dimana tujuannya yaitu menggabungkan kegiatan antar divisi di dalam sebuah organisasi dalam rangka untuk penyediaan nilai pelanggan. Meskipun demikian, dalam rantai nilai terdapat risiko yang harus dikelola dan setiap perusahaan memiliki risiko – risikonya tersendiri. Oleh karena itu, jika tidak melakukan pengelolaan risiko dengan baik maka akan menyebabkan sasaran organisasi tidak tercapai termasuk nilai perusahaan.

Apotek Shofa sebagai perusahaan yang bergerak dibidang farmasi pasti memiliki beberapa risiko tetapi faktanya apotek Shofa belum menerapkan manajemen risiko yang modern. Hal ini sangat beresiko karena setiap saat perusahaan ini bisa saja mengalami kerusakan atau efek dari risiko yang tidak teridentifikasi. Fakta berikutnya apotek juga sebaiknya memiliki manajemen kinerja yang baik, meskipun demikian apotek belum menerapkan manajemen kinerja yang berbasis *balanced scorecard*.

BSC (Balanced Scorecard) merupakan alat bantu manajemen dalam memastikan strategi perusahaan dapat tercapai, dengan adanya balanced scorecard, diharapkan perusahaan dapat mendorong efektifitas dan mengedepankan transparansi dan proses

pelaksanaan strategi perusahaan sehingga lebih terukur dan dapat tertangani dengan baik Pengukuran kinerja dari pelaksanaan strategi perusahaan sering disebut sebagai KPI (Key Performance Indicators).

Untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan penerapan *Enterprise Risk Management* karena penerapan ERM di sebuah perusahaan akan dapat membantu mengontrol aktivitas manajemen sehingga perusahaan dapat meminimalisasi terjadinya kesalahan yang dapat merugikan perusahaan dan pada akhirnya tujuan juga tercapai. *Enterprise Risk Management* merupakan alat bantu manajemen dalam memastikan penanganan risiko bisnis secara menyeluruh dan proaktif, sehingga perusahaan secara efektif dapat memperkecil kemungkinan terjadi sesuatu bagi perusahaan yang dapat menggagalkan pencapaian tujuan perusahaan.

Dilansir dari Beasley *et al.*, (2006), sistem ERM dan BSC berbagi banyak elemen. Akibatnya, sistem BSC yang diterapkan dapat memberikan platform unik bagi perusahaan untuk memanfaatkan infrastruktur yang ada untuk memperoleh manfaat dari ERM. BSC digunakan sebagai pengukuran kinerja yang merupakan sasaran perusahaan dalam menentukan berhasil atau tidaknya strategi tersebut. Perusahaan membutuhkan integrasi keduanya karena Balanced scorecard mendefinisikan apa dan bagaimana strategi perlu dijalankan, sedangkan ERM memberikan kemampuan proaktif dan adaptif dalam proses eksekusi strategi yang sudah didefinisikan tersebut. Pada akhirnya intergrasi antara ERM dan Balanced Scorecard akan meningkatkan kinerja di sebuah perusahaan.

Maka dari pemikiran diatas, untuk meningkatkan kinerja Apotek Shofa peneliti harus mengetahui faktor-faktor resiko apa saja yang mempengaruhi kinerja agar dapat meningkatkan peforma, kemudian menganalisis nilai risiko dan penanganannya serta menganalisis kinerja Apotek Shofa berbasis Balanced Scorecard dengan empat persepektif. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan

penelitian dengan judul : “Penerapan Assesment Risiko Berbasis ISO 31000 & *Balanced Scorecard* untuk Meningkatkan Kinerja pada Apotek Shofa”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Bagaimana penerapan integerasi ERM berbasis ISO 31000 dan balanced scorecard untuk meningkatkan kinerja Apotek Shofa?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini menganalisis keterkaitan ERM berbasis ISO 31000 dan Balanced scorecard untuk meningkatkan kinerja Apotek Shofa.

## **1.4. Kontribusi Penelitian**

### **a. Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu Apotek Shofa dalam menyusun Balanced Scorecard dan Manajemen risiko ISO 31000 untuk melakukan optimalisasi terhadap aktivitas organisasi perusahaan dan mampu meminimalisir risiko yang sudah teridentifikasi.

### **b. Bagi Pemilik.**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk melakukan penambahan modal disetor, dengan meminimalisir risiko maka diharapkan *revenue* akan meningkat dan penambahan modal disetor dapat efektif.

### **c. Ilmu Pengetahuan**

Penelitian ini diharapkan dapat memperjelas kontribusi penelitian-penelitian terdahulu mengenai Hubungan Balanced Scorecard dan Manajemen risiko ISO 31000 terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan perbankan maupun perusahaan lainnya yang berkaitan dengan aktivitas organisasi dan kinerja

keuangan perusahaan, serta dapat dikembangkan kembali menjadi suatu karya penelitian selanjutnya.

### **1.5. Batasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa batasan untuk menghindari terjadinya pembahasan yang meluas dan agar lebih fokus terhadap permasalahan yang ada. Batasan masalah tersebut diantaranya:

1. Penelitian ini membahas penerapan *Enterprise Risk Management* 31000 dan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja Apotek Shofa.
2. Penelitian ini hanya meneliti 2 apotek (pusat dan cabang), karna jenis penelitian ini bersifat studi kasus.

©UKDW

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Hubungan Enterprise Risk Management (ERM) dengan Balanced Scorecard (BSC), layak diterapkan dalam Apotek Shofa. Setelah BSC yang terintegrasi dengan ERM, tujuan/sasaran apotek yang telah ditetapkan yang tercermin pada 4 perspektif BSC maka sasaran strategi akan lebih terfokus pada pencapaian hasil (outcomes) di tahun 2021 yaitu berupa perbaikan sistem pada sistem manajemen Apotek Shofa. Keempat perspektif balanced scorecard memberikan pandangan yang lebih menyeluruh atas perencanaan strategis, juga memberikan pandangan yang lebih komprehensif dan menyeluruh akan kemungkinan risiko yang timbul serta penanganan risiko yang mungkin dilakukan agar tujuan/sasaran apotek bisa tercapai.

##### **5.1.1. Kesimpulan Balanced Scorecard**

Dari ke 4 perspektif tersebut

1. Kinerja dari perspektif keuangan dilihat dari ROA dinilai kurang, hal ini menunjukkan kemampuan apotek Shofa dalam menghasilkan laba dari total assetnya mengalami kenaikan dari tahun 2017 sebesar 0.12 ke 0.14 pada tahun 2018 dan tetap pada nilai 0.14 pada tahun 2019 dan kurang dari target yang diberikan yaitu 0.20. Kemudian untuk pengukuran rasio hutang juga masih dalam keadaan buruk karena terjadi kenaikan dari tahun 2018 yang sebesar 0.22 menjadi 0.27 pada tahun 2019 dan jauh dari target yang diberikan yaitu 0.05. Pertumbuhan penjualan, juga tidak baik karena dari tahun 2017 sampai dengan 2019 selalu mengalami penurunan dan diperparah pada tahun 2019 pertumbuhan penjualan berada di angka -3.12%.
2. Kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilihat melalui customer retention yang menunjukkan adanya pengurangan pelanggan 26 orang pada tahun 2019 akan tetapi penambahan pelanggan tetap sekitar 24 orang dan penambahan pelanggan baru sekitar 33 orang pelanggan baru untuk tahun 2018, selanjutnya pada jumlah

complain pada apotek shofa setiap tahun meningkat, 7 kasus pada 2017, 8 kasus pada 2018 dan meningkat lagi menjadi 11 kasus pada 2019. Pada sales return, juga mengalami peningkatan setiap tahun, 0.14 pada tahun 2017, 0.16 pada tahun 2018 kemudian naik kembali menjadi 0.28 pada tahun 2019.

3. Kinerja perspektif bisnis internal, pada kriteria kinerja pemasok juga perlu ditingkatkan karena masih belum memenuhi target yang diinginkan yaitu 2 hari dari pre-order. Pada kriteria jumlah produk rusak juga mengalami kenaikan setiap tahunnya, data produk rusak terbesar terdapat pada tahun 2019 dengan persentase 4.80%.
4. Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu perputaran karyawan mengalami kenaikan dari tahun 2017 sebesar 5 orang menjadi 7 orang pada 2018 dan tetap 7 orang yang resign pada 2019. hal itu bisa disebabkan karena pemberian THR dan pelatihan motivasi yang dilakukan setiap tahun masih dianggap kurang oleh karyawan.

### **5.1.2. Kesimpulan Manajemen Risiko ISO 31000**

Berikut adalah level risiko sebelum dilakukan tahap penanganan risiko, diantaranya :

- a. Memiliki nilai risiko 20 – 25 (sangat tinggi) sejumlah 1 risiko
- b. Memiliki nilai risiko 16 – 19 (tinggi) sejumlah 2 risiko
- c. Memiliki nilai risiko 12 – 15 (sedang) sejumlah 4 risiko
- d. Memiliki nilai risiko 6 - 11 (rendah), sejumlah 8 risiko
- e. Memiliki nilai risiko 1 – 5 (sangat rendah) sejumlah 31 risiko

Berdasarkan *risk map*, risiko yang berada di atas risk appetite adalah risiko proteksi IT dengan risiko back up data di level risiko sangat tinggi (20), kemudian di kategori tinggi (16) ada risiko inflasi dan risiko *fall in demand*. Setelah direkomendasikan penanganan, ketiga risiko tertinggi kemudian menurun level risikonya menjadi sedang (12) pada risiko IT backup data, risiko inflasi dan *fall in*

*demand* turun level risiko rendah (6). Level risiko back up data setelah penanganan ini masih terdapat di atas garis risk appetite dan dianggap masih beresiko.

### **5.1.3. Kesimpulan Keterkaitan Manajemen Risiko dengan Balanced Scorecard**

Berdasarkan hasil analisis, pada risiko perspektif keuangan ditemukan bahwa perusahaan mengalami penurunan penjualan dengan nilai risiko 20 (sangat tinggi) kemudian setelah direkomendasikan penanganan, risiko dapat diturunkan menjadi nilai 6 (rendah). Hal ini ditandai oleh faktor Return Of Asset (ROA) dan *sales growth* yang menurun, *Fall in Demand* serta pembukuan kurang tepat sehingga fungsi control tidak berjalan dengan baik.

Risiko perspektif bisnis internal terdapat 2 risiko, risiko distribusi rantai pasok vendor dengan nilai risiko 12 (sedang) kemudian setelah direkomendasikan penanganan turun menjadi 1 (sangat rendah), hal ini ditandai dengan distribusi vendor ke apotek yang tidak berjalan dengan baik sehingga menyebabkan proses Pre-order yang lama. Kemudian risiko distribusi rantai pasok pusat ke cabang dengan nilai risiko 9 (rendah) menjadi 4 (sangat rendah), hal ini ditandai oleh rendahnya kemampuan proses distribusi dari pusat ke cabang apotek sehingga menyebabkan tingginya tingkat produk rusak.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat risiko penerapan evaluasi, pemberian bonus serta pelatihan kepada karyawan dengan nilai risiko 12 (sedang) kemudian setelah dilakukan analisis penanganan turun menjadi 6 (rendah). Hal ini ditandai oleh perusahaan tidak pernah menerapkan evaluasi kinerja, melakukan *backup data*, pemberian bonus dan pelatihan kepada karyawan sehingga pemberian bonus dan tunjangan tidak sesuai target yang menyebabkan turnover karyawan juga tinggi.

Perspektif pelanggan terdapat risiko terjadinya complain dengan nilai risiko 9 (sedang), kemudian menjadi 6 (rendah). Hal ini ditandai oleh pemberian obat - obatan yang tidak sesuai dengan yang di butuhkan customer sehingga menyebabkan complain

yang dilakukan oleh customer dan juga terjadi persaingan perusahaan sejenis yang juga menjadikan faktor customer mendapatkan pilihan lain untuk bertransaksi ketika merasa tidak puas.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah teori yang digunakan hanya sebatas balanced scorecard dan manajemen risiko berbasis ISO 31000 dan ruang lingkup yang kecil dalam pengumpulan data. Pengumpulan data hanya sebatas observasi, wawancara dan memberikan kuesioner dengan respondennya adalah pemilik dari Apotek Shofa. Untuk setiap divisi tidak ikut kontribusi dalam memberikan data dikarenakan kesibukan sehingga tidak bisa meluangkan waktunya untuk ikut berdiskusi maupun mengisi kuesioner.

Setelah analisis penanganan risiko dilakukan pada Apotek Shofa, tidak semua risiko bisa ditangani dengan maksimal. Hal ini ditandai dengan pengurangan level risiko yang tidak semua risiko bisa mencapai level risiko sangat rendah (1-5). Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan relevansi penanganan risiko terhadap keterbatasan Apotek Shofa dalam bidang teknologi dan ekonomi. Keterbatasan selanjutnya adalah keterbatasan sumber daya manusia dalam pemberian rekomendasi penanganan. Apotek Shofa masih belum memiliki karyawan dengan pengetahuan tentang manajemen risiko yang cukup baik. serta faktor lain dari luar perusahaan yang kurang mendukung rekomendasi penanganan yang maksimal.

## **5.3 Saran**

1. Bagi penelitian selanjutnya agar menambahkan ruang lingkup dalam pengumpulan data, memperluas jenis risiko, dan membuat sistem pelaporan yang lebih lengkap pada sistem manajemen risiko.



2. Bagi kebijakan perusahaan agar membuat divisi tersendiri untuk menangani manajemen risiko, membuat kebijakan manajemen risiko dari top management, dan membuat struktur organisasi yang terintegrasi untuk melaksanakan manajemen risiko.
3. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan pengukuran di luar dari penelitian ini pada 4 perspektif dan lebih mendalam meneliti menggunakan ISO 31000.

©UKDW

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David. (1989). Competitive Advantage of The Firm. *Journal of Strategic Research*
- British Standards Institution. (1991). *Quality Vocabulary – Quality Concepts and Related Definitions*. BS 4778: Part 2, British Standards Institutions, London.
- Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17
- Beasley, M., Chen, A., Nunez, K., & Wright, L. (2006). Working hand in hand: balanced scorecard and enterprise risk management. *Strategic Finance*, 87, 49-55.
- Kementrian Kesehatan Republik Indonesia. (2019). *Profil Kesehatan Indonesia Tahun 2019*. Jakarta: Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. ISBN 978-602-656-446-4. Retrieved from [https://pusdatin.kemkes.go.id/resources/download/pusdatin/profil-kesehatan-indonesia/PROFIL\\_KESEHATAN\\_2018\\_1.pdf](https://pusdatin.kemkes.go.id/resources/download/pusdatin/profil-kesehatan-indonesia/PROFIL_KESEHATAN_2018_1.pdf)
- Chapman, R.J. (2012). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd
- Drucker, P.F., (1954). *The Practice of Management: a Study of the Most Important Function in American Society*. Harper & Brothers, New York, NY.
- Habib, M. (2011). *Supply Chain Management (SCM): Theory and Evolution. Supply Chain Management - Applications and Simulations*. <https://doi.org/10.5772/24573>
- ISO. (2009). *ISO 31000:2009 Risk Management - Principles and Guidelines*. Switzerland: International Organization for Standardization
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Conceptual*

*Foundations of the Balanced Scorecard*, 3, 1253–1269.

Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton, (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S dan David P. Norton. (1997). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. (2004). *Strategy Map: Converting Intangible Asset Into Tangible Asset*. USA: Harvard Business School Press.

Kuncoro, Murdijat. (2006). *Ekonomi Pembangunan*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Kincaid, James K., Sampias, William J., & Marcella, Albert J., (1999), *Sertifikasi dalam Penilaian Mandiri Kontrol*, Institut Auditor Internal, Florida.

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi kedua. Jakarta: Salemba empat.

Porter, M. E., & Roach, S. S. (1996). What is strategy? The executive as coach the questions every entrepreneur must answer what holds the modern company. Profits for nonprofits: Find a corporate partner the future of interacting marketing. *Harvard Business Review*, 1–20.

Porter, M.E. (2007). *Strategi Bersaing (Competitive strategy)*. Karisma publishing group: Tangerang.

Purba, H.H. (2008). Diagram fishbone dari Ishikawa. Retrieved from <http://hardipurba.com/2008/09/25/diagram-fishbone-dari-ishikawa.html>. Diakses Tanggal 19 November 2020

Rachmat. (2014). *Manajemen Strategik*. Bandung: Pustaka Setia.

Schoenherr, T., Rao Tummala, V. M., & Harrison, T. P. (2008). *Assessing supply chain*

risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(2), 100–111.

Shank, Jhon K, dan Vijay Govindarajan. (2000). *Strategic Cost Management and the Value Chain*. Second Edition. Thomson Learning: South-Western College Publishing.

SNI IEC/ISO 31010:2016. (2016). *Manajemen risiko – Teknik penilaian risiko Risk management – Risk assessment techniques*.

Styagraha, (1994) *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Porter, 2008. *Manajemen Pemasaran, Indeks*,

Susilo, Leo J., Kaho, Viktor R., (2011). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000: Untuk Industri Non-Perbankan*, Jakarta: PPM.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tague, N. (2005). *The Quality Toolbox*. United States of America: ASQ.

Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2018). *Business Model Development : A Customer-Oriented Perspective*. 6(3), 24–44.