

**ASESMEN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000  
DAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS: PERUSAHAAN TOUR AND TRAVEL YNK  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA, INDONESIA)**

**TESIS**



**Disusun Oleh:**

**Sandra Galuh Asmarawati**

**13180046**

**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 : SANDRA GALUH ASMARAWATI  
NIM : 13180046  
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:

**“ASESMEN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 DAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI KASUS: PERUSAHAAN TOUR AND TRAVEL YNK DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA, INDONESIA)”**

berserta 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 : 06 Maret 2021

Yang menyatakan



(Sandra Galuh Asmarawati)

NIM.13180046

**ASESMEN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000  
DAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS: PERUSAHAAN TOUR AND TRAVEL YNK  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA, INDONESIA)**

**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:**

**DUTA WACANA  
SANDRA GALUH ASMARAWATI**

**13180046**

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

**2020**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan Judul:

**ASESMEN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 DAN  
BALANCED SCORECARD UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS: PERUSAHAAN TOUR AND TRAVEL YNK  
DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA, INDONESIA)**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

**SANDRA GALUH ASMARAWATI**

**13180046**

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**

Nama Dosen

Tanda Tangan

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

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

3. Dr. Perminas Pangeran, M.Si  
(Dosen Pembimbing/Penguji)

Yogyakarta, **06 JAN 2021**

Disahkan oleh:



Dekan

Dr. Perminas Pangeran, M.Si

Ketua Program Studi

Dr. Singgih Santoso, MM

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul :

**ASESMEN MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 DAN  
BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA  
PERUSAHAAN (STUDI KASUS: PERUSAHAAN TOUR AND TRAVEL  
YNK DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA, INDONESIA).**

Adalah asli hasil karya saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Program studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana, dan bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau Instansi manapun kecuali bagian yang sumber informasinya sudah dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jika dikemudian hari didapati bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi.

Yogyakarta, Desember 2020



Sandra Galuh Asmarawati  
13180046

## **HALAMAN MOTTO**

**“Kulakukan yang terbaikku, KAU yang selebihnya.**

**Tuhan Selalu punya cara, membuatku menang pada akhirnya.”**

©UKDWN

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan, saya mempersembahkan laporan tesis ini sebagai bentuk terimakasih untuk:

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan anugerahNya dan KasihNya tiada henti-hentinya memberikan dalam setiap langkah hidup saya.
2. Kedua orang tua dan keluarga saya, Mama, Bapak, Mb Fani, Dek Vino, Mas Tian, Dek Gaby yang selalu memberikan dukungan dan doa kepada saya untuk dapat menyelesaikan studi Pasca Sarjana ini.
3. Bapak Dr. Perminas Pangeran, SE.,M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan sabar dan pengertian menuntun saya dalam setiap proses pembuatan tesis ini dan selalu memberikan nasihat, ilmu, dan pengetahuan yang berguna bagi saya.
4. Seluruh Dosen dan Staff Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana yang telah membantu setiap proses perkuliahan hingga saya diberi kesempatan untuk dapat belajar dan berproses untuk bekal ilmu saya.
5. Perusahaan Tour and Travel YNK di INDONESIA beserta seluruh jajarannya yang telah mendukung saya dalam pemberian data-data yang saya perlukan untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Teman-teman terdekat Mb Tiva, Mb Ghely, Bang Ipy, Pak Barmen, Kak Yosa, dan mahasiswa angkatan I, II, dan III Magister Manajemen yang selama ini berjuang bersama dan memberikan dukungan untuk dapat menyelesaikan tesis ini.
7. Pihak-pihak yang tidak dapat saya sampaikan satu persatu yang selama ini telah memberikan dukungan maupun doa selama menyelesaikan tesis ini.

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan pertolonganNya saya telah berhasil menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul: **“Asesmen Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 dan Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: Perusahaan Tour and Travel YNK Di Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia)”**.

Saya berharap tesis ini dapat berguna bagi Perusahaan Tour and Travel YNK dalam melakukan asesmen manajemen risiko dan Bakanced Scorecard sekaligus meningkatkan pengetahuan terkait dampak yang diakibatkan karena risiko yang terjadi, serta langkah-langkah mengenai cara perusahaan dalam memberikan penanganan terhadap risiko-risiko tersebut.

Kami menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih belum sempurna dan masih terdapat kekurangan. Berbagai pihak telah banyak membantu dalam penyusunan tesis ini. Oleh sebab itu, saya berharap untuk penelitian selanjutnya mengenai asesmen manajemen risiko dapat dikembangkan lebih baik lagi.

Akhir kata, penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini, semoga Tuhan Yesus selalu memberkati dan senantiasa memberikan kasih dan berkatNya. Dan saya mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila dalam laporan ini masih terdapat perkataan yang kurang berkenan di hati pembaca.

Yogyakarta, Desember 2020

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN KEASLIAN TESIS.....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR GRAFIK .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
ABSTRAK .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Kontribusi Penelitian .....	5
1.5 Batasan Penelitian .....	6
BAB II KAJIAN LITERATUR .....	7
2.1 <i>Stakeholders Theory</i> .....	7
2.2 <i>Resource Dependent Theory</i> .....	10
2.3 Enterprise Risk Management (ERM) .....	12
2.4 Kerangka ISO 31000: 2018 .....	13
2.4.1 Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000:2018.....	15
2.4.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko ISO 31000:2018 .....	18
2.4.3 Proses Penerapan Manajemen Risiko ISO 31000:2018.....	19
2.4.3.1 Penetapan Konteks .....	19
2.4.3.2 Asesmen Risiko .....	19
2.4.3.3 Perlakuan Risiko .....	26

2.4.3.4 Monitoring dan Review .....	27
2.4.3.5 Komunikasi dan Konsultasi .....	28
2.5 Jenis Risiko pada Industri Pariwisata .....	28
2.6 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	31
2.7 Hubungan antara ERM dan BSC .....	34
2.8 Kajian Asesmen Risiko Terdahulu .....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	39
3.2 Metode Asesmen Risiko .....	39
3.3 Strategi Pengumpulan Data .....	40
3.4 Lokasi Penelitian dan Responden Penelitian .....	40
3.4.1 Sejarah Perusahaan .....	40
3.4.2 Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan .....	42
3.4.3 Susunan Organisasi .....	44
3.4.4 Proses Bisnis .....	51
3.4.5 Analisis SWOT .....	53
3.4.6 Responden Penelitian .....	56
3.5 Pengukuran Variabel .....	57
3.5.1 Pengukuran Risiko dan Indikator .....	57
3.5.2 Pengukuran Dampak dan Kemungkinan.....	57
3.5.2.1 Pengukuran Dampak .....	58
3.5.2.2 Pengukuran Kemungkinan .....	58
3.5.3 Penentuan Level Risiko .....	59
3.5.4 Matriks / Pemetaan Risiko .....	60
3.6 Tahapan Analisis Penelitian .....	61
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
4.1 Peta Strategi .....	67
4.2 Analisis <i>Balanced Scorecard</i> .....	69
4.3 Asesmen Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 .....	70
4.3.1 Identifikasi Risiko .....	70
4.3.2 Analisis Risiko .....	80

4.3.2.1 Pemetaan Risiko <i>Inherent</i> .....	89
4.3.3 Evaluasi Risiko .....	92
4.3.4 Perlakuan / Penanganan Risiko .....	98
4.3.5 Pemetaan Risiko Residual .....	107
BAB V PENUTUP .....	108
5.1 Kesimpulan .....	108
5.2 Saran .....	110
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	110
DAFTAR PUSTAKA .....	111
LAMPIRAN .....	113

©UKDW

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.4.1 Prinsip Manajemen risiko .....	16
Tabel 2.4.3.1 Penetapan Konteks .....	19
Tabel 2.6 Jenis dan Indikator Risiko .....	30
Tabel 2.8 Kajian Asesmen Risiko Terdahulu .....	38
Tabel 3.4.6 Daftar Responden dan Pertanyaan .....	57
Tabel 3.5.2.1 Kriteria Dampak .....	58
Tabel 3.5.2.2 Kriteria Kemungkinan .....	58
Tabel 3.5.3 Penentuan Level Risiko .....	59
Tabel 4.2 <i>Balanced Scorecard</i> Perusahaan Tour and Travel YNK .....	69
Tabel 4.3.1 Risk Register Perusahaan Tour and Travel YNK .....	73
Tabel 4.3.2 Analisis Risiko perusahaan Tour and Travel NYK .....	81
Tabel 4.3.3 Evaluasi Risiko Perusahaan Tour and Travel YNK .....	95
Tabel 4.3.4 Penanganan Risiko Perusahaan Tour and Travel YNK .....	101
Tabel 5.1.1 Kesimpulan Level Risiko Sebelum dan Sesudah dilakukan Penanganan .....	108
Tabel 5.1.2 Kesimpulan Rencana Penanganan dan Prioritas Risiko .....	109

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Tourism Stakeholders Map</i> .....	8
Gambar 2.4 Hubungan Prinsip Kerja, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko .....	15
Gambar 2.6 <i>Balanced Scorecard</i> Framework .....	31
Gambar 2.7 Hubungan ERM dengan BSC untuk meningkatkan kinerja Perusahaan .....	37
Gambar 3.4.3 Susunan Organisasi .....	45
Gambar 3.4.4 Proses Bisnis .....	51
Gambar 3.4.5 Analisis SWOT .....	53
Gambar 3.5.4 Matriks / Pemetaan Risiko .....	60
Gambar 3.6 Tahapan Analisis Penelitian .....	61
Gambar 4.1 Peta Strategi Perusahaan Tour and Travel YNK.....	68
Gambar 4.3.1 Identifikasi Risiko berdasarkan Fishbond Diagrams .....	71
Gambar 4.3.2.1 Pemetaan Risiko <i>Inherent</i> .....	90
Gambar 4.3.5 Pemetaan Risiko Residual .....	97

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.3.2 Analisis Risiko .....	89
Grafik 4.3.3 Evaluasi Risiko .....	94
Grafik 4.3.4 Penanganan Risiko .....	106

©UKDW

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Sejarah, Visi, Misi, Nilai, dan Tujuan Perusahaan .....	114
Lampiran 2. Kuisisioner Analisis SWOT .....	118
Lampiran 3. Kuisisioner Struktur organisasi perusahaan dan Proses Bisnis .....	123
Lampiran 4. Kuisisioner Analisis <i>Balanced Scorecard</i> .....	129
Lampiran 5. Kuisisioner Identifikasi Risiko .....	134
Lampiran 6. Kuisisioner Identifikasi Risiko berdasarkan metode FMEA tahap 1 .....	146
Lampiran 7. Kuisisioner Identifikasi Risiko berdasarkan metode FMEA tahap 2 .....	154
Lampiran 8. Kuisisioner Penentuan Level Dampak, Kemungkinan, dan Level .....	161
Lampiran 9. Identifikasi Risiko berdasarkan Fishbond Diagram per Sasaran Perusahaan .....	169

© UKDW

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan asesmen manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk meningkatkan kinerja pada Perusahaan Tour and Travel YNK di INDONESIA, Indonesia. Data diperoleh melalui pengisian kuisioner dan wawancara dengan direktur utama perusahaan. Risiko pariwisata yang teridentifikasi terdiri dari 5 jenis risiko meliputi: risiko keuangan, risiko operasional, risiko lingkungan, risiko persaingan, dan risiko ekonomi. Hasil dari penelitian ini adalah menghasilkan sebuah rancangan manajemen risiko berbasis ISO 31000. Standar ini efektif untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, serta melakukan penanganan risiko dibantu dengan adanya *Balanced Scorecard* sebagai pedoman sasaran perusahaan. Jika perusahaan dapat mengintegrasikan keduanya maka akan meningkatkan kinerja perusahaan dan sasaran perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan rencana penanganan risiko, diharapkan membantu perusahaan dalam mengatasi dan menangani dengan menentukan opsi penanganan risiko yang terbaik sesuai kemampuan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata kunci: Risiko Pariwisata, Asesmen Manajemen Risiko, ISO 31000, *Balanced Scorecard*.

© UTKD



## ABSTRACT

This research aims is to conduct risk management assessments based on ISO 31000: 2018 and *Balanced Scorecard* (BSC) to improve performance at YNK Tour and Travel Company in Indonesia. Data obtained through filling out questionnaires and interviews with the company's director. The identified tourism risks consist of 5 types of risk, including: financial risk, operational risk, environmental risk, competitive risk and economic risk. The result of this research is to produce a risk management design based on ISO 31000. This standard is effective for identifying, analyzing, evaluating, and handling risks assisted by the *Balanced Scorecard* as a guideline to reach company's goals. If the company combine both of the standard, it can improve not only company's performance but also company's goal can be achieved. Based on the risk management plan, it is expected to assist the company in coping and dealing with it by determining the best risk management options according to the company's capabilities so that it can improve company performance.

Keywords: Tourism Risk, Risk Management Assessment, ISO 31000, *Balanced Scorecard*.

©UKDW

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Covid-19 telah menjadi sebuah pandemic yang terjadi di banyak negara di seluruh dunia. WHO (World Health Organization) menyebutkan bahwa Covid-19 adalah penyakit menular yang disebabkan oleh jenis virus “Coronavirus” yang baru ditemukan. Coronavirus jenis baru yang ditemukan menyebabkan penyakit Covid-19. Coronavirus adalah suatu kelompok virus yang dapat menyebabkan penyakit pada hewan dan manusia. Beberapa jenis coronavirus dapat menyebabkan infeksi saluran pernapasan pada manusia, mulai dari batuk pilek hingga yang lebih serius. Virus baru dan penyakit yang disebabkan ini tidak dinekal sebelum mulainya wabah di Wuhan, Tiongkok bulan Desember tahun 2019. Update Berita dunia dari WHO (*World Health Organization*) menyatakan hingga 4 Desember sudah 63,965,092 orang yang telah terkonfirmasi positif Covid-19 dan sebanyak 1,488,120 meninggal dunia yang tersebar di seluruh dunia. Sementara di Indonesia, hingga tanggal 4 Desember tercatat sebanyak 549,508 telah terkonfirmasi positif Covid dan 17,199 telah meninggal dunia. Covid-19 mengakibatkan dampak yang besar bagi seluruh negara di dunia. Dampak yang dihasilkan mulai dari situasi ekonomi dunia yang semakin memburuk, sosial, politik, dan lingkungan. Dampak tersebut dirasakan tidak hanya pemerintah namun seluruh masyarakat di dunia terkena dampak. Salah satu yang terkena dampak yaitu pembisnis terutama disektor pariwisata. Sektor pariwisata hingga saat ini dihentikan seluruh kegiatannya. Kegiatan tersebut

meliputi tidak dibukanya tempat-tempat wisata, larangan melakukan penerbangan, dan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar). Akibatnya, pihak-pihak di sektor pariwisata salah satunya penyedia jasa layanan perjalanan wisata (Tour & Travel) terpaksa dihentikan kegiatannya. Perusahaan Tour & Travel tentu sangat merugi dan keberlanjutan bisnisnya perlu dipertanyakan. Untuk itu bagi perusahaan Tour & Travel sangat perlu melakukan penanganan akibat dari masalah tersebut dan mendeteksi kemungkinan-kemungkinan risiko yang akan terjadi dikemudian hari. Untuk itu perusahaan perlu memiliki ERM (Enterprise Risk Management) untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan kembali.

Brown et al (2009) dalam Malik (2019) menyatakan proses ERM yang efektif menghasilkan lebih sedikit adanya perubahan pendapatan (*earnings surprises*) dengan membantu manajemen perusahaan untuk memanfaatkan peluang, meningkatkan proses informasi dan komunikasi, meningkatkan reputasi perusahaan, akuntabilitas, jaminan dan tata kelola, dan berkontribusi untuk mengembangkan rencana dan kinerja perusahaan.

Setiap bisnis dan organisasi pasti menghadapi segala jenis risiko, beberapa di antaranya dapat menyebabkan kehilangan profit hingga merusak nilai perusahaan (*Value decreation*). Risiko merupakan ketidakpastian kondisi yang mampu menyebabkan tujuan perusahaan/organisasi tidak dapat tercapai. Perusahaan atau Organisasi tentu akan menghadapi berbagai macam jenis risiko, diantaranya yang berasal dari dalam maupun dari luar. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu mengetahui dan menyadari bahwa pengelolaan risiko sangatlah penting bagi organisasi. Manajemen perlu memahami penyebab kegagalan dari adanya risiko-

risiko yang mungkin terjadi dalam mencapai tujuan dan juga melihat peluang yang dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan menentukan risiko-risiko tersebut, diharapkan manajemen perusahaan dapat mengelola risiko dengan benar dan tepat. Dalam penerapannya, ISO (*International Organization for Standardization*) mengeluarkan standar untuk melakukan asesmen manajemen risiko yaitu ISO 31000. ISO (*International Organization for Standardization*) merupakan suatu organisasi nonpemerintah yang beranggotakan Badan Standarisasi Nasional tiap-tiap negara. Dengan adanya asesmen manajemen risiko berbasis ISO 31000 perusahaan/organisasi dapat memperkecil kemungkinan terjadinya risiko-risiko yang mampu merusak nilai perusahaan dan melihat peluang dalam mencapai tujuan organisasi. ISO 31000 dikeluarkan agar dapat digunakan perusahaan/organisasi sebagai standart nasional untuk melakukan asesmen manajemen risiko.

Pentingnya ERM dalam perusahaan menjadi suatu referensi yang tepat untuk menerapkan kerangka Manajemen risiko berbasis ISO 31000: 2018. Dalam Kasus Perusahaan Tour and Travel YNK yang bergerak di bidang jasa penyedia layanan paket wisata yang kantornya berada di Yogyakarta. Perusahaan Tour and Travel YNK memiliki permasalahan yang cukup banyak dan menyebabkan timbulnya berbagai risiko, hal ini dikarenakan ERM yang belum diterapkan di perusahaan tersebut. Perusahaan belum menerapkan ERM mengakibatkan timbul permasalahan-permasalahan dan membuat sasaran perusahaan tidak dapat tercapai. Risiko yang sering terjadi diantaranya risiko operasional perusahaan (SDM dan proses bisnis), risiko ekonomi dan risiko lingkungan (alam). Risiko-

risiko tersebut perlu ditangani dengan adanya penerapan ERM dengan proses asesmen manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Penerapan ERM dengan proses asesmen manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 akan sangat maksimal jika dipadukan dengan *Balanced Scorecard* (BSC). Menurut CRMS Indonesia (Center for Risk Management Studies Indonesia), BSC merupakan alat bantu manajemen dalam memastikan strategi perusahaan dapat diterapkan dengan baik, serta seimbang (antara dimensi financial dan non-financial, dan antara dimensi masa depan dengan dimensi masa lalu/masa kini). Untuk itu perusahaan perlu adanya memadukan antara BSC dengan ERM agar dapat menyelaraskan usaha-usaha perusahaan dalam menangani risiko. Perusahaan yang menerapkan BSC dan ERM dapat memberikan pernyataan mengenai tujuan strategik perusahaan secara jelas dan kebutuhan penanganan risiko yang dapat menggagalkan tujuan tersebut. Asesmen manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dan *Balanced Scorecard* ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja di Perusahaan Tour and Travel YNK Yogyakarta.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut: “Bagaimana penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dan Balanced Scorecard (BSC) untuk meningkatkan kinerja pada Perusahaan Tour and Travel YNK di Yogyakarta?”.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Melakukan asesmen manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk meningkatkan kinerja pada Perusahaan Tour and Travel YNK di INDONESIA.”

### 1.4 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini berkontribusi bagi:

a. Ilmu Pengetahuan

Pengembangan teori-teori mengenai *Enterprise Risk Management*, *Balanced Scorecard*, dan Asesmen Manajemen Risiko berbasis ISO 31000:2018.

b. Perusahaan

Penerapan metode asesmen manajemen risiko dengan sistematis, sebagai pedoman bagi perusahaan/organisasi untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* (BSC) dan proses asesmen manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dan sebagai kajian untuk pengambilan keputusan di perusahaan.

c. Sebagai referensi bagi semua pihak yang ingin melakukan penelitian manajemen risiko.

## 1.5 Batasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih terdapat beberapa batasan.

Batasan diantaranya, meliputi:

- 1) penulis membatasi pada jenis risiko yang digunakan yaitu risiko operasional dan *tourism risk*. Selain itu, penulis tidak membahas tentang prinsip, kerangka, dan tata kelola perusahaan yang baik.
- 2) Adanya ruang lingkup penelitian yang terbatas dalam pengumpulan data. Pengumpulan data hanya dilakukan dengan wawancara dengan direktur utama dan general manager di perusahaan tour and travel YNK. Untuk setiap divisi tidak dilakukan wawancara dan tidak berkontribusi dalam memberikan data dikarenakan kesibukan masing-masing divisi.
- 3) Penyebutan nama perusahaan dengan inisial. Direktur perusahaan tidak berkenan nama perusahaan disebutkan dan dipublikasikan secara umum sehingga penulis mengganti nama perusahaan dengan “Perusahaan Tour and Travel YNK”.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah meningkatkan kinerja Perusahaan Tour and Travel YNK di INDONESIA dengan melakukan penerapan Risk Enterprise Management (asesmen manajemen risiko) berbasis ISO 31000 dan *Balanced Scorecard*. ERM dan BSC diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan membantu perusahaan dalam memitigasi kejadian berisiko yang dapat membuat sasaran strategi perusahaan tidak tercapai.

Kejadian berisiko yang telah teridentifikasi terdiri dari 25 risiko, terbagi atas 13 risiko yang bersumber dari operasional perusahaan, 4 risiko keuangan, 2 risiko berasal dari lingkungan, 3 risiko dari kondisi ekonomi eksternal perusahaan dan 3 risiko dari persaingan antar perusahaan. Kesimpulan level risiko sebelum dan sesudah penanganan dapat dilihat dalam tabel 5.1.1 berikut ini:

Tabel 5.1.1 Kesimpulan Level Risiko sebelum dan sesudah dilakukan penanganan

Warna	Level	Level Matriks	Deskripsi Risiko	Sebelum Dilakukan Penanganan		Setelah Dilakukan Penanganan	
				Total	Jenis Risiko	Total	Jenis Risiko
Merah	5	20 – 25	Extreme	0	-	-	-
Orange	4	16-19	High	1	Risiko Lingkungan (1)	0	-
Kuning	3	11 -- 15	Medium	1	Risiko Keuangan (1)	0	-
Hijau	2	4--10	Low	10	Risiko Keuangan (2) Risiko operasional (7) Risiko Persaingan (1)	3	Risiko Keuangan (1) Risiko Operasional (1) Risiko Lingkungan (1)
Biru	1	1--5	Very Low	13	Risiko Keuangan (1) Risiko Operasional (6) Risiko Lingkungan (1) Risiko Persaingan (2) Risiko Ekonomi (3)	22	Risiko Keuangan (3) Risiko Operasional (12) Risiko Lingkungan (1) Risiko Persaingan (2) Risiko Ekonomi (3)

Sumber: Data Survei, 2020



Berdasarkan hasil identifikasi risiko yang dilakukan, ditemukan 25 kejadian berisiko terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil asesmen risiko yang telah dilakukan, ditemukan bahwa sasaran perusahaan dalam *Balanced Scorecard* yang terkena dampak karena adanya risiko beserta penanganannya dapat dilihat dalam tabel 5.1 kesimpulan asesmen risiko.

Tabel 5.1.2 Kesimpulan Rencana Penanganan dan Prioritas Risiko

Sasaran BSC	Rencana Penanganan Risiko			Prioritas Risiko		
	Mitigasi Risiko	Berbagi risiko	Total	Mendesak	Tidak Mendesak	Total
Efisiensi Biaya	2	4	6	2	4	6
Pertumbuhan Pendapatan	1	0	1	1	0	1
New Customer (Pangsa pasar baru)	5	1	6	4	2	6
Kepuasan Customer	2	0	2	1	1	2
Loyalitas Customer	0	1	1	0	1	1
Ketepatan dan kecepatan layanan	4	3	7	3	4	7
Pengembangan Produk	1	0	1	0	1	1
Peningkatan kualitas SDM	1	0	1	1	0	1
Jumlah	16	9	25	12	13	25

Sumber: Data Survei

Perusahaan dapat menanganani risiko dengan melakukan rencana aksi yang telah diberikan. Risiko yang berada melebihi batas toleransi risiko perusahaan perlu melakukan tindakan penanganan sehingga tidak menimbulkan dampak merugikan atas tidak tercapainya sasaran perusahaan. Perusahaan khususnya pihak yang diberi tanggungjawab melakukan aksi tersebut diawasi oleh pimpinan perusahaan agar sasaran perusahaan dapat tercapai. Rencana aksi tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menangani kejadian-kejadian berisiko yang dapat membuat sasaran perusahaan tidak tercapai. Mitigasi risiko

diharapkan dapat menurunkan level dampak dan kemungkinan terjadinya risiko sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

## 5.2 Saran

Saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk penelitian selanjutnya, agar menambahkan ruang lingkup dalam pengambilan data, memperluas jenis-jenis risiko, membuat sistem pelaporan yang lebih lengkap dalam proses asesmen manajemen risiko, dan memperdalam strategi yang diperlukan perusahaan dalam melakukan mitigasi risiko.
- b. Untuk perusahaan, dari penelitian ini diharapkan dapat diterapkan dan digunakan perusahaan untuk melakukan asesmen risiko sesuai standart internasional yaitu ISO 31000. Dengan menerapkan ERM berbasis ISO 31000, perusahaan dapat menguraikan secara sistematis setiap proses asesmen risiko dan membantu perusahaan dalam penanganan risiko untuk dapat mencapai tujuan/sasaran perusahaan serta meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan dapat membuat atau menambah jobdesk pada divisi perusahaan untuk khusus menangani asesmen risiko perusahaan.

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Adanya keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian pengukuran risiko sehingga belum mampu menangkap semua risiko yang terjadi di dalam perusahaan.
- b. Apabila asesmen manajemen risiko diterapkan dalam perusahaan, SDM dan struktur divisi perusahaan belum siap. Untuk itu perlu adanya penjelasan lebih lengkap untuk perusahaan mengenai setiap proses asesmen manajemen risiko sehingga asesmen manajemen risiko dapat diterapkan sepenuhnya ke dalam perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Artikel dari CRMS Indonesia oleh Antonius Alijoyo. (2011). "Memadukan Balance Scorecard dan Enterprise Risk Management".
- Beasley, M., Chen, A., Nune, K., and Wright, L. (2006). *Working Hand in Hand: Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management*. Strategic Finance: 49-55
- Boksberger, P. E., and S. J. Craig-Smith. (2006). "Customer Value amongst Tourists: A Conceptual Framework and a Risk-Adjusted Model." *Tourism Review*, 61 (1): 6-12.
- Chapman, Robert J. (2011). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management: Second Edition*. John Wiley & Sons, Ltd: United Kingdom.
- Chien, M. P., Sharifpour, R., Ritchie, B. W., & Watson, B. (2017). "Travelers' health risk perceptions and protective behaviour: A psychological approach." *Journal of Travel Research* 56(6), 744–759.
- Donaldson, T. and Preston, L. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- Fraser, Jhon, Betty J. Simkins. (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. John Wiley & Sons, Inc:Canada.
- Gladies, Emor, Perminas Pangeran. (2020). "The Integrated of Balanced Scorecard and ISO 31000 Based Enterprise Risk Management Process to Mitigate Supply Chain Risk: Case Study at PT Anugerah Bintang Mediatama". *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. Vol 7 No. 10, November 2020.
- Hilman, Ami J., Michael C. Withers., Brian J. Collins. (2009). "Resource Dependence Theory: A Review". *Journal of Management: SAGE Journal*. No. 35(6) 1404-1427
- Jamal, Tazim B., Donald Getz. (1995). "Collaboration Theory and Community Tourism Planning". *Annals of Tourism Research: Elsevier Science Ltd* Vol 22 No. 1

- Malik, Muhammad Farhan, Mahmud Zaman, Sherrena Buckby. (2019). “*Enterprise Risk Management and Firm Performance: Role of Risk Committee*”. *Journal of Contemporary Accounting and Economics: Elsevier*. Number 1815-5669
- Mega, Anissa, Perminas Pangeran. (2020). “*Relationship Balanced Scorecard and COSO 2013 Risk Management to Improve Performance: A Case Study on BPR Chandra Mukti Artha Bank*”. *Intenational Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. Vol. 7 No. 1, July 2020
- Meilania, Tiurma. (2014). “Penerapan ISO 31000 dalam Pengelolaan Risiko pada Bank Perkreditan Rakyat (Studi Kasus Bank Perkreditan Rakyat X)”. *Jurnal Administrasi Bisnis Vol.10 No.1*. ISSN:0216-1249. Center for Studies FISIP: Unpar.
- Nilsson, Per Ake. (2007). “*Stakeholder Theory: The Need for a Convenor. The Case of Billund*”. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. Vol 7, No. 2, 171-184, 2007.
- Oroian, Maria & Marinela Gheres. (2012). “*Developing a Risk Mangement Model in Travel Agencies Activity: An Empirical Analysis*”. *Tourism Management: Elsevier*.
- Parmar, Bidhan L., R. Edward Freeman., Jeffrey S. Harrison., et all. (2010). “*Stakeholder Theory: The State of the Art*”. *The Academy of Management Annals* (Vol. 4, No. 1, 2010, 403–445)
- Ritchie, Barent W & Yawei Jiang. (2019). “*A Review of Research on Tourism Risk, Crisis, and Disaster Management: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Tourism Risk, Crisis, and Disaster Management*”. *Annals of Tourism Research: ELSEVIER Journal*
- Riyana, Diana. (2017). “Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*”. *Jurnal Sekuritas: Universitas Pamulang*. ISSN: 2581-2777
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Safitri, Ririn, Perminas Pangeran. (2020). “*Balanced Scorecard and ISO 31000, Risk Management Integration to Improve Performance: Case Study at Indonesian Credit Union*”. *Intenational Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. Vol. 7 No. 6, July 2020
- Sautter, Elise Truly, Birgit Leisen. (1999). “*Managing Stakeholders: A Tourism Planning Model*”. Elsevier Science Ltd: Great Britain. *Annals of Tourism Research* Vol 26 No 2.

- Sugiyanto, Anggi Andriani Rahayu. (2018). *“The Implementation of Risk Management and its Effect on Good Corporate Governance and Success”*. Journal of Indonesian Economy and Business. Vol. 33 Number 3, 2018 halaman 243-256. ISSN 2338-5847 (online)
- Susilo, Leo J, Victor Riwu Kaho. (2018). *“Manajemen Risiko ISO 31000: Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners”*. Gramedia: Jakarta
- Ural, Mert. (2016). *“Risk Management for Sustainable Tourism”*. De Gruyter Open. EJTHR: 7(1):63-71
- Valderamma, (2009). *“Relating the Perspectives of the Balanced Scorecard R&D by Means of DEA”*. European Journal of Operational Research 196: 1177-1189.
- WEB WHO (<https://covid19.who.int/table> (diakses 4 Desember 2020))
- Williams, Allan M & Vladimir Balaz. (2014). *“Tourism Risk and Uncertainty: Theoretical Reflections”*. Journal of Travel Research

©UKYDIN