

**MANAJEMEN RISIKO RANTAI PASOK  
BERBASIS ISO 31000: 2018 – BALANCED SCORECARD  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN:  
STUDI KASUS PADA UD INTR YOGYAKARTA**

**TESIS**



**Disusun oleh:**

**Septhivia Marhaditha**

**13180048**

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

**2022**

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

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

Nama : Septhivia Marhaditha  
NIM : 13180048  
Program Studi : Fakultas Bisnis  
Fakultas : Magister Manajemen  
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Non Eksekutif** (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“MANAJEMEN RISIKO RANTAI PASOK BERBASIS ISO 31000: 2018 –  
BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN:  
STUDI KASUS PADA UD INTR YOGYAKARTA”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/ Non-exclusive 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 : 11 Oktober 2022

Yang menyatakan



(Septhivia Marhaditha)  
NIM: 13180048

**MANAJEMEN RISIKO RANTAI PASOK  
BERBASIS ISO 31000: 2018 – BALANCED SCORECARD  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN:  
STUDI KASUS PADA UD INTR YOGYAKARTA**

**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:**

**SEPTHIVIA MARHADITHA**

**13180048**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**2022**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Tesis dengan Judul:




**MANAJEMEN RISIKO RANTAI PASOK  
BERBASIS ISO 31000: 2018 – BALANCED SCORECARD  
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN:  
STUDI KASUS PADA UD INTR YOGYAKARTA**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

**SEPTHIVIA MARHADITHA  
13180048**

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:


**12 AUG 2022**

Nama Dosen	Tanda Tangan
1. Dr. Singgih Santoso., MM (Ketua Penguji)	
2. Dr. Heru Kristanto, MT (Dosen Penguji)	
3. Dr. Perminas Pangeran, M.Si (Dosen Pembimbing/ Penguji)	

Yogyakarta, **12 SEP 2022**

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:

### **MANAJEMEN RISIKO RANTAI PASOK BERBASIS ISO 31000: 2018 – BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN: STUDI KASUS PADA UD INTR YOGYAKARTA**

Adalah asli hasil karya yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagai 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 Tesis ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya pihak lain, maka saya bersedia dikenai sanksi.

Yogyakarta, 10 Oktober 2022



Septivia Marhaditha

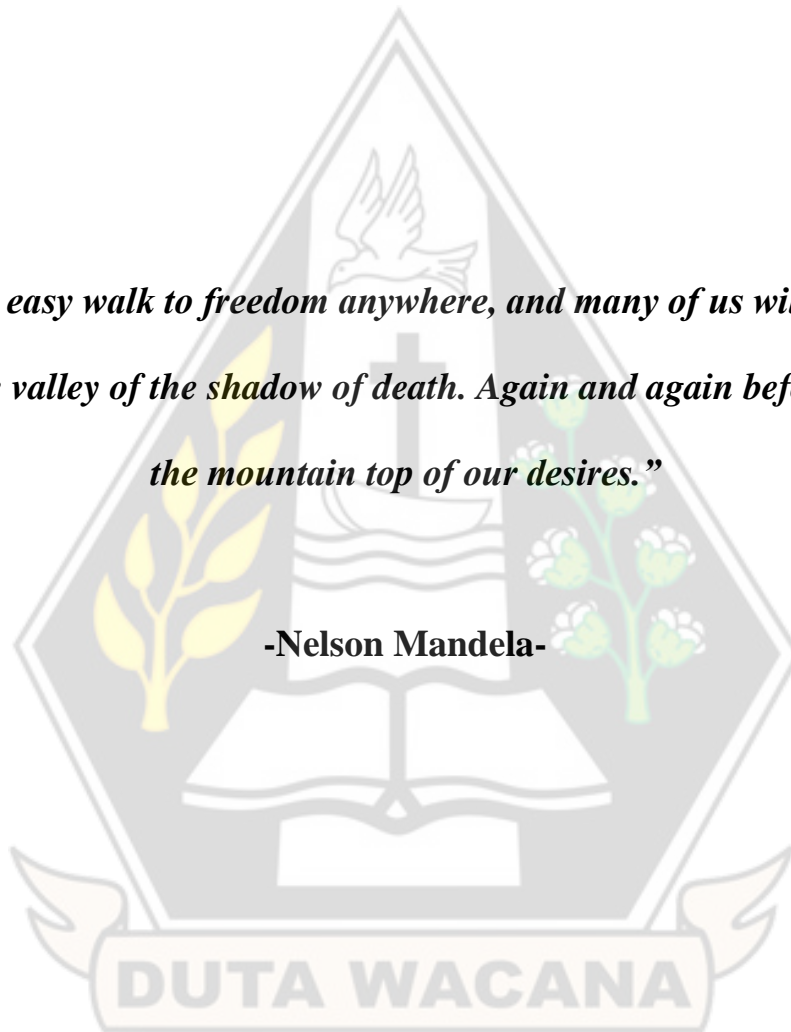
13180048



## HALAMAN MOTTO

*“There is no easy walk to freedom anywhere, and many of us will have to pass through the valley of the shadow of death. Again and again before we reach the mountain top of our desires.”*

**-Nelson Mandela-**



## HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan untuk:

1. Tuhan Yesus Kristus. Kebaikan dan berkat yang telah Tuhan Yesus berikan begitu melimpah. Tuhan Yesus memberikan penyertaan dalam proses penyelesaian laporan ini hingga dapat terselesaikan dengan baik.
2. Orang Tua tercinta Bapak Hari Triyana dan Ibu Maryati. Terimakasih untuk setiap doa dan dukungan yang telah Bapak Ibuk berikan. Terimakasih juga untuk setiap hal luar biasa yang telah Bapak Ibuk usahakan dan berikan dengan segala keringat yang ada.
3. Kakak tercinta Mbak Oktavia Marhasinta Puspita. Terimakasih untuk setiap doa, dukungan dan hiburan yang luar biasa yang telah Mbak Sinta berikan.
4. Kekasih Mas David Noveno Satria Bagastama. Terimakasih untuk setiap doa, dukungan dan bantuan yang luar biasa yang telah Mas Veno berikan.
5. Dosen Pembimbing Bapak Dr. Perminas Pangeran, M.Si. Terimakasih untuk kebaikan dan dukungan yang Bapak Perminas berikan dalam proses penyelesaian laporan ini. Terimakasih juga untuk kesabaran dalam proses bimbingan selama ini.
6. Perusahaan UD INTR Yogyakarta. Terimakasih kepada pemilik dan seluruh karyawan yang telah membantu dan mendukung dalam memberikan informasi dan data yang diperlukan dalam proses penyelesaian laporan ini.
7. Teman-teman terdekat Mbak Sandra, Mbak Ghely, Bang Ipy, dan Mbak Cindy. Terimakasih untuk doa dan dukungan yang telah teman-teman berikan.
8. Sepupu Mas Eko. Terimakasih untuk setiap *sharing* dan *support* yang Mas Eko berikan.
9. Pihak-pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang selama ini telah memberikan doa dan dukungan yang tak henti sehingga laporan ini dapat terselesaikan dengan baik.

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat, kebaikan, dan penyertaan yang telah Tuhan Yesus berikan sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“MANAJEMEN RISIKO RANTAI PASOK BERBASIS ISO 31000: 2018 – BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN: STUDI KASUS PADA UD INTR YOGYAKARTA”**.

Saya berharap Tesis ini dapat berguna bagi UD INTR Yogyakarta dalam melakukan proses asesmen manajemen risiko dan Balanced Scorecard sekaligus untuk meningkatkan pengetahuan terkait dampak yang diakibatkan oleh risiko yang terjadi, serta langkah-langkah mengenai cara perusahaan dalam memberikan penanganan terhadap risiko-risiko tersebut.

Saya menyadari bahwa dalam proses penyusunan Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat beberapa kekurangan. Oleh sebab itu, saya dengan senang hati akan menerima saran dan kritik yang membangun. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan selanjutnya mengenai asesmen manajemen risiko dapat dikembangkan menjadi lebih baik lagi.

Akhir kata, saya mengucapkan terimakasih banyak kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Tesis ini. Kiranya Tuhan Yesus Kristus senantiasa memberkati dan melimpahkan kasih-Nya. Saya juga mengucapkan mohon maaf apabila dalam penulisan laporan Tesis ini, masih terdapat kata yang kurang berkenan di hati pembaca.



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGAJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR GRAFIK .....	xiv
DAFTAR DIAGRAM .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
ABSTRAK .....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Kontribusi Penelitian .....	6
1.5 Batasan Penelitian .....	7
BAB II KAJIAN LITERATUR .....	8
2.1 <i>Stakeholders Theory</i> .....	8
2.2 <i>Resource Dependence Theory (RDT)</i> .....	8

2.3 Enterprise Risk Management (ERM) .....	11
2.3.1 <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) dan Strategi .....	13
2.4 ISO 31000:2018 .....	14
2.4.1 Prinsip Manajemen Risiko .....	15
2.4.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko .....	19
2.4.3 Proses Manajemen Risiko .....	19
2.4.3.1 Komunikasi dan Konsultasi .....	20
2.4.3.2 Penentuan Konteks .....	20
2.4.3.3 Penilaian Risiko .....	21
2.4.3.3.1 Identifikasi Risiko .....	21
2.4.3.3.2 Analisis Risiko .....	25
2.4.3.3.3 Evaluasi Risiko .....	26
2.4.3.4 Perlakuan Risiko .....	28
2.4.3.5 Pemantauan dan Kaji Ulang .....	28
2.4.3.6 Pencatatan dan Pelaporan .....	28
2.5 Jenis Risiko pada Alur Rantai Pasok (Supply Chain) .....	30
2.6 Balanced Scorecard (BSC) .....	35
2.7 Hubungan ERM dan BSC .....	38
2.8 Kajian <i>Risk Assessment</i> Terdahulu .....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	40
3.2 Metode <i>Risk Assessment</i> .....	40
3.3 Strategi Pengumpulan Data .....	41
3.4 Lokasi Penelitian dan Responden Penelitian .....	41
3.4.1 Sejarah Perusahaan .....	41

3.4.2 Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan .....	42
3.4.3 Susunan Organisasi .....	43
3.4.4 Proses Bisnis Perusahaan .....	44
3.4.5 Analisis SWOT .....	48
3.4.6 Responden dan Informan .....	49
3.5 Pengukuran Variabel .....	50
3.5.1 Pengukuran Risiko dan Indikator .....	50
3.5.2 Pengukuran Dampak dan Kemungkinan .....	55
3.5.2.1 Kriteria Dampak .....	55
3.5.2.2 Kriteria Kemungkinan .....	56
3.5.3 Penentuan Level Risiko .....	57
3.5.4 Matriks atau Pemetaan Risiko .....	58
3.6 Tahapan Analisis Penelitian .....	60
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>63</b>
4.1 Peta Strategi .....	63
4.2 Analisis Balanced Scorecard .....	64
4.3 Assessment Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018 .....	65
4.3.1 Identifikasi Risiko .....	65
4.3.2 Analisis Risiko .....	75
4.3.2.1 Pemetaan Risiko Inherent .....	85
4.3.3 Evaluasi Risiko .....	90
4.3.4 Perlakuan atau Penanganan Risiko .....	96
4.3.5 Pemetaan Risiko Residual .....	105
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>106</b>
5.1 Kesimpulan .....	106

5.2 Keterbatasan Penelitian .....	108
5.3 Saran .....	109
DAFTAR PUSTAKA .....	110
LAMPIRAN .....	113

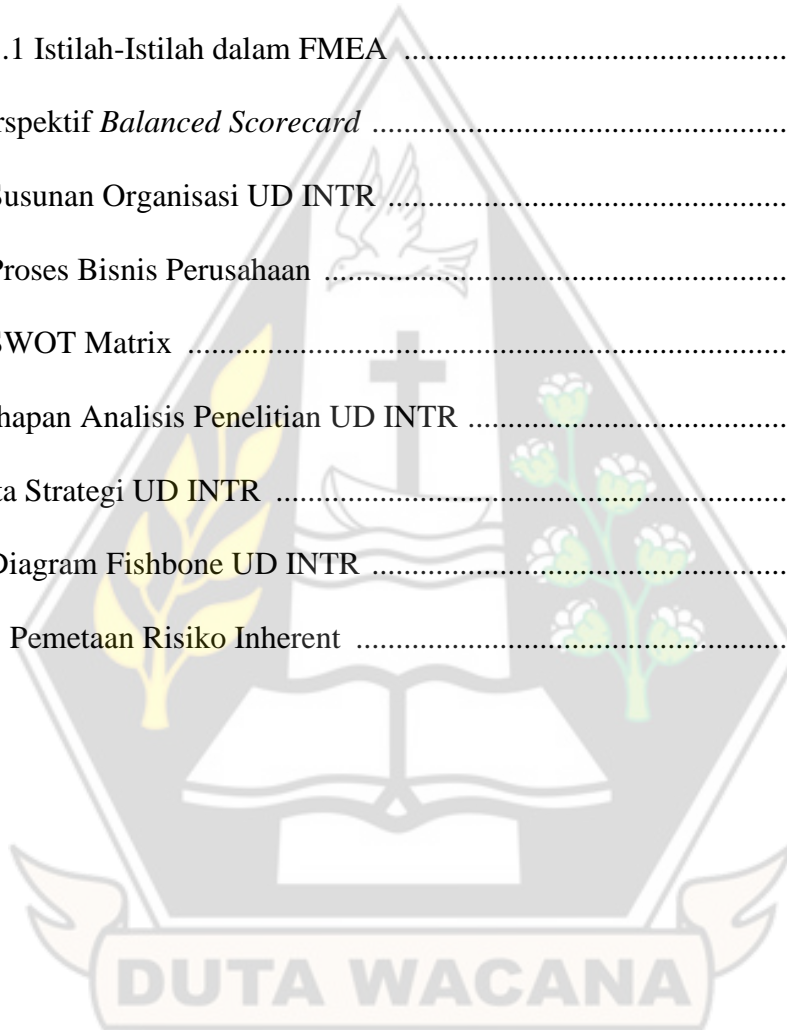


## DAFTAR TABEL

Tabel 2.4.1 Prinsip Manajemen Risiko dan Nilai Penting .....	16
Tabel 2.4.3.3.1 (1) Faktor-Faktor Identifikasi Risiko .....	21
Tabel 2.4.3.3.1 (2) Langkah Penerapan FMEA .....	23
Tabel 2.4.3.3.3 Langkah Teknis Evaluasi Risiko .....	27
Tabel 2.4.3.4 Perlakuan Risiko .....	28
Tabel 2.5 <i>Supply Chain Risk</i> .....	30
Tabel 2.8 Kajian <i>Risk Assessment</i> Terdahulu .....	39
Tabel 3.4.3 Tugas dan Tanggungjawab .....	43
Tabel 3.4.4 Peristiwa dalam Proses Pengadaan Barang dan Penjualan .....	46
Tabel 3.4.5 Analisis SWOT UD INTR .....	49
Tabel 3.5.1 Pengukuran Risiko dan Indikator .....	50
Tabel 3.5.2.1 Kriteria Dampak .....	56
Tabel 3.5.2.2 Kriteria Kemungkinan .....	57
Tabel 3.5.3 Penentuan Level Risiko .....	58
Tabel 3.5.4 Matriks atau Pemetaan Risiko UD INTR .....	59
Tabel 4.2 Analisis Balanced Scorecard .....	64
Tabel 4.3.1 Risk Register UD INTR .....	67
Tabel 4.3.2 Analisis Risiko UD INTR .....	76
Tabel 4.3.3 Evaluasi Risiko UD INTR .....	93
Tabel 4.3.4 Penanganan Risiko UD INTR .....	98
Tabel 4.3.5 Pemetaan Risiko Residual UD INTR .....	105
Tabel 5.1 (1) Kesimpulan Risiko UD INTR .....	107
Tabel 5.1 (2) Kesimpulan Rencana Penanganan dan Prioritas Risiko .....	107

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3.1 Peran ERM dalam Strategi Perusahaan .....	13
Gambar 2.4 Hubungan antara Prinsip, Kerangka Kerja, dan Proses Manajemen Risiko ..	15
Gambar 2.4.1 Prinsip Manajemen Risiko .....	16
Gambar 2.4.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko .....	19
Gambar 2.4.3 Proses Manajemen Risiko .....	20
Gambar 2.4.3.3.1 Istilah-Istilah dalam FMEA .....	22
Gambar 2.6 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
Gambar 3.4.3 Susunan Organisasi UD INTR .....	43
Gambar 3.4.4 Proses Bisnis Perusahaan .....	45
Gambar 3.4.5 SWOT Matrix .....	48
Gambar 3.6 Tahapan Analisis Penelitian UD INTR .....	60
Gambar 4.1 Peta Strategi UD INTR .....	63
Gambar 4.3.1 Diagram Fishbone UD INTR .....	66
Gambar 4.3.2.1 Pemetaan Risiko Inherent .....	85



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.3.2 (1) Analisis Risiko Level Dampak .....	83
Grafik 4.3.2 (2) Analisis Risiko Level Kemungkinan .....	84
Grafik 4.3.2 (3) Analisis Risiko RPN .....	84
Grafik 4.3.4 Penanganan Risiko UD INTR .....	104



## DAFTAR DIAGRAM

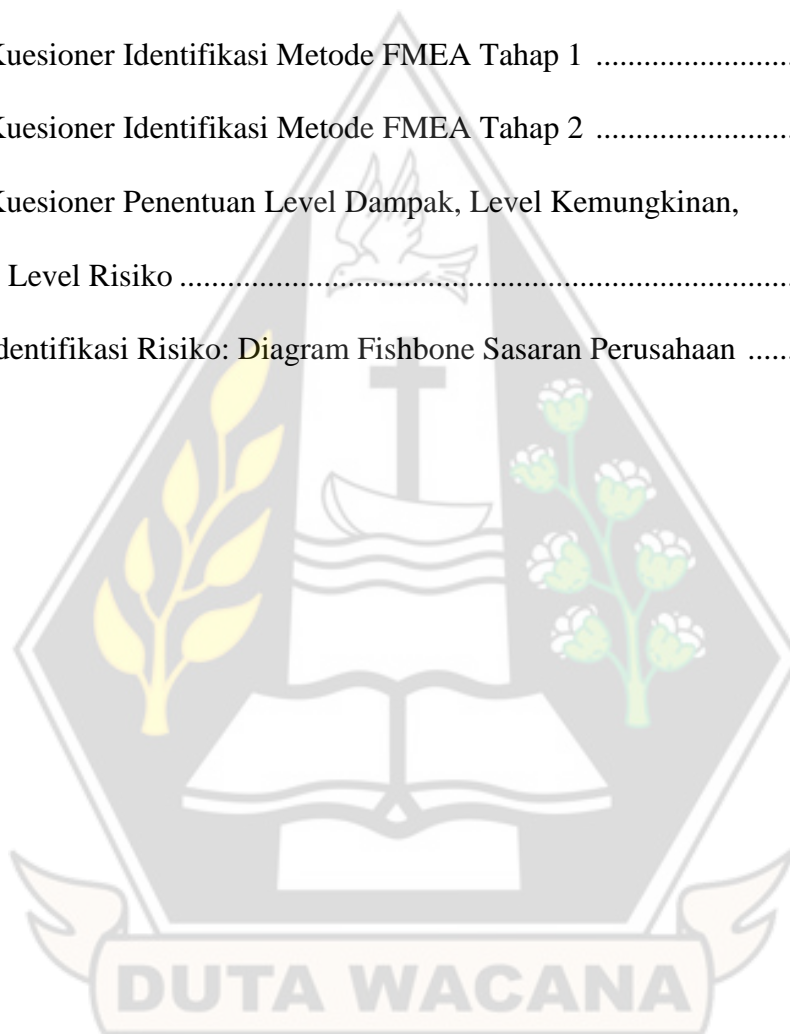
Diagram 4.3.3 (1) Prioritas Risiko .....	90
Diagram 4.3.3 (2) Rencana Penanganan Risiko .....	91





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Kuesioner Profil, Sejarah, Visi, Misi dan Nilai Perusahaan .....	113
Lampiran 2 – Kuesioner Analisis SWOT .....	116
Lampiran 3 – Kuesioner Struktur Organisasi Perusahaan dan Proses Bisnis .....	120
Lampiran 4 – Kuesioner Analisis <i>Balanced Scorecard</i> .....	124
Lampiran 5 – Kuesioner Identifikasi Risiko (Risk Register) .....	130
Lampiran 6 – Kuesioner Identifikasi Metode FMEA Tahap 1 .....	139
Lampiran 7 – Kuesioner Identifikasi Metode FMEA Tahap 2 .....	148
Lampiran 8 – Kuesioner Penentuan Level Dampak, Level Kemungkinan, dan Level Risiko .....	160
Lampiran 9 – Identifikasi Risiko: Diagram Fishbone Sasaran Perusahaan .....	169



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan penilaian risiko dengan penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) yang berbasis pada ISO 31000: 2018 dan dikolaborasikan bersama dengan *Balanced Scorecard* (BSC) pada UD INTR Yogyakarta guna meningkatkan kinerja dan mengoptimalkan pencapaian tujuan perusahaan. Tahapan proses manajemen risiko mengacu pada standar ISO 31000: 2018 yang meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko dengan menggunakan diagram Fishbone. Penelitian dilakukan dengan proses wawancara dan pengisian kuesioner oleh pemilik. Penelitian berfokus pada risiko rantai pasok yang teridentifikasi terdiri dari 8 risiko, yaitu risiko operasional, risiko keuangan, risiko informasi, risiko organisasi, risiko perencanaan, risiko pasar dan persaingan, risiko pasok, dan risiko hukum. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa risiko pasok merupakan risiko tertinggi yang dihadapi oleh perusahaan. Upaya aksi pencegahan yang dilakukan diharapkan mampu menurunkan risiko lainnya ke level yang lebih rendah.

**Kata kunci:** risiko, manajemen risiko, risiko rantai pasok, ISO 31000: 2018, *balanced scorecard*



## ABSTRACT

This study aims to conduct a risk assessment with the application of Enterprise Risk Management (ERM) based on ISO 31000: 2018 and collaborated with the Balanced Scorecard (BSC) at UD INTR Yogyakarta to improve performance and optimize the achievement of company goals. The stages of the risk management process refer to the ISO 31000: 2018 standard which includes risk identification, risk analysis, and risk evaluation using Fishbone diagrams. The study was conducted by interviewing and filling out questionnaires by the owners. The research focuses on identified supply chain risks consisting of 8 risks, namely operational risk, financial risk, information risk, organizational risk, planning risk, market and competition risk, supply risk, and legal risk. The results showed that supply risk is the highest risk faced by the company. Preventive action efforts are expected to reduce other risks to a lower level.

**Keywords:** risk, risk management, supply chain risk, ISO 31000: 2018, balanced scorecard



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Minyak goreng bak sebuah “mutiara” yang keberadaannya menjadi sangat berharga bagi masyarakat Indonesia. Sejak bulan November 2021 hingga bulan Januari 2022 harga minyak goreng terus mengalami kenaikan, bahkan hingga Maret 2022 harga minyak goreng di Indonesia masih terbilang cukup tinggi. Menurut data Pusat Informasi Harga Pangan Strategis Nasional (PIHPS), harga minyak goreng di wilayah Indonesia per 1 Januari 2022 rata-rata mencapai harga Rp20.000 per kilogram. Trend kenaikan harga minyak goreng ini salah satunya disebabkan oleh kenaikan harga minyak sawit mentah (*Crude Palm Oil/ CPO*). Direktur Eksekutif Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI) Mukti Sardjono (Reuters, 28 Januari 2022), menyatakan bahwa naiknya harga CPO disebabkan karena adanya penurunan produktivitas buah sawit segar di Malaysia dan Indonesia sebagai penghasil sawit terbesar di dunia, yang akhirnya berakibat pada tingginya permintaan minyak nabati di dunia. Selain itu, tingginya harga pupuk juga menjadi salah satu penyebab turunnya produktivitas sawit di Indonesia. Penggunaan minyak sawit mentah sebagai bahan baku dalam memproduksi biodiesel (B30) demi mengurangi impor Bahan Bakar Minyak (BBM) juga menjadi salah satu alasan adanya kelangkaan minyak sawit di Indonesia. Melihat kenaikan harga yang semakin meroket, pemerintah akhirnya menerapkan kebijakan minyak goreng satu harga per tanggal 19 Januari 2022. Kebijakan ini mengharuskan para pedagang baik pasar tradisional maupun pasar modern untuk menjual minyak goreng kepada masyarakat dengan Harga Eceran Tertinggi (HET) sebesar Rp14.000 untuk kemasan 1 liter dan Rp28.000 untuk kemasan 2 liter. Menteri Perdagangan, Muhammad Lutfi dalam Siaran Pers Kementerian Perdagangan Republik Indonesia menyatakan bahwa pemerintah akan memberikan subsidi kepada para produsen

minyak goreng atas selisih harga lama dengan harga baru. Subsidi ini diharapkan akan membantu produsen agar tidak sepenuhnya mengalami kerugian akibat kebijakan satu harga ini. Awal penerapan kebijakan minyak goreng satu harga diberlakukan pertama kali melalui ritel modern yang tergabung dalam Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo). Namun, dalam penerapan minyak goreng satu harga terdapat beberapa permasalahan seperti munculnya *panic buying* di masyarakat yang disebabkan karena adanya rasa takut jika harga minyak goreng akan meroket kembali. *Panic buying* di masyarakat mengakibatkan stok minyak goreng habis hampir di seluruh ritel modern yang menyebabkan kelangkaan di banyak wilayah. Sedangkan, untuk penerapan minyak goreng satu harga di pasar tradisional juga mengalami kendala. Para pedagang pasar mengalami kesulitan untuk menurunkan harga jual minyak goreng sesuai dengan kebijakan pemerintah. Hal ini dikarenakan stok minyak goreng yang dimiliki oleh para pedagang dulunya diperoleh dari distributor dengan harga yang tinggi di atas HET, jika harus dijual sesuai kebijakan satu harga atau sesuai HET dari pemerintah, maka hal ini akan membuat para pedagang pasar mengalami kerugian. Alhasil, kebijakan pemerintah terkait dengan minyak goreng satu harga ini tidak sepenuhnya dapat menyelesaikan permasalahan minyak goreng yang terjadi di Indonesia.

Kebutuhan masyarakat akan minyak goreng belum dapat tercukupi baik dari segi ketersediaan barang maupun dari segi harga. Melihat dari segi ketersediaan barang, beberapa wilayah di Indonesia masih mengalami kelangkaan stok minyak goreng. Berita Ombudsman bulan Februari 2022 yang disampaikan oleh Kepala Perwakilan Ombudsman RI Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) Budi Masthuri, masyarakat DIY masih banyak yang harus mengantri sejak pagi di salah satu toko ritel modern hanya untuk mendapatkan minyak goreng dengan harga sesuai HET. Beberapa pasar tradisional di Kabupaten Bantul dan Kulon Progo juga sudah mengalami kelangkaan stok barang. Kepala Ombudsman RI

DIY juga menyatakan bahwa di beberapa toko ritel modern di DIY masih tersedia minyak goreng untuk dijual ke masyarakat, namun stok nya pun tidak pasti. Sedangkan jika melihat dari segi harga, minyak goreng subsidi satu harga dari pemerintah ternyata tidak dapat menjangkau seluruh masyarakat. Banyak masyarakat yang masih memperoleh minyak goreng dengan harga tinggi. Data PIHPS per 1 Maret 2022, di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta harga minyak goreng rata-rata masih berkisar Rp17.850 per 1 liter. Bahkan, sesuai dengan Siaran Pers Kementerian Perdagangan pada tanggal 17 Maret 2022 menyatakan bahwa pemerintah per 16 Maret 2022 akhirnya mencabut subsidi HET minyak goreng sawit kemasan sesuai dengan Peraturan Menteri Perdagangan (Permendag) Nomor 6 Tahun 2022 dan mengganti subsidi tersebut ke minyak goreng curah sesuai dengan Permendag Nomor 11 Tahun 2022. Sehingga, harga minyak goreng kemasan kembali meroket hingga Rp23.900 per 1 liter.

Kenaikan harga minyak goreng yang kemudian diikuti dengan kelangkaan stok barang menyebabkan alur rantai pasok (*supply chain*) minyak goreng mengalami gangguan. Rantai pasok (*supply chain*) merupakan sistem yang terintegrasi dari proses pengadaan produk mentah hingga proses penyaluran produk akhir yang melibatkan beberapa pihak seperti *supplier*, produsen (pabrik), distributor, *retail* (pengecer) hingga produk sampai ke tangan *customers* atau masyarakat umum (Beamon, 1998: 281). Terhambatnya *supply chain* minyak goreng disebabkan karena lapisan teratas yaitu *supplier* (petani sawit) mengalami penurunan produktivitas buah kelapa sawit atau dapat disebut sebagai buah tandan segar yang digunakan sebagai bahan baku utama dalam proses pengolahan minyak goreng. Terbatasnya jumlah buah tandan segar menyebabkan proses produksi bahan mentah ke produk jadi mengalami gangguan dan berdampak pada terhambatnya proses distribusi produk ke berbagai pihak seperti distributor, *retail* hingga *customers*. Pihak pihak yang

menjual minyak goreng sebagai penjualan utama tentunya akan sangat berisiko tinggi mengalami kerugian karena tidak tersedianya stok barang dagangan.

UD INTR merupakan salah satu distributor besar di Yogyakarta yang menjual produk minyak goreng kemasan sebagai penjualan utama mereka. UD INTR menjadi pihak yang sangat berisiko tinggi mengalami kerugian karena adanya kenaikan harga dan kelangkaan stok minyak goreng. UD INTR sebagai distributor resmi memperoleh langsung produk minyak goreng kemasan dari pabrik (produsen) dan akan dijual kembali kepada pedagang grosir, pedagang keliling, supermarket, minimarket, *retail* maupun toko kelontong tanpa dilakukan perubahan atas produk tersebut. *Customers* UD INTR tentu juga merasakan dampak dari kenaikan harga dan kelangkaan stok minyak goreng ini. *Customers* UD INTR harus mengalami keterlambatan distribusi barang akibat stok barang di gudang UD INTR yang terbatas. Terbatasnya stok produk tentu akan sangat berisiko bagi UD INTR yang selama ini menjual minyak goreng sebagai produk utama mereka. Risiko kerugian *financial*, hilangnya reputasi perusahaan, hilangnya pelanggan bahkan hingga risiko kebangkrutan mungkin bisa terjadi jika perusahaan tidak siap dalam menghadapi kondisi yang ada. Kerusakan nilai perusahaan (*value decreation*) juga dapat dialami oleh perusahaan jika tidak siap menghadapi risiko (Asmarawati & Pangeran, 2021: 376). Oleh karena itu, risiko-risiko yang mungkin dapat terjadi di UD INTR harus dikelola dengan baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

ISO 31000: 2018 menyatakan bahwa risiko adalah efek dari adanya ketidakpastian pada tujuan tertentu yang dapat bersifat positif, negatif atau bahkan keduanya yang dapat menjadi sebuah peluang atau bahkan ancaman bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Ketidakpastian ini menyebabkan tidak tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya pengelolaan risiko. Pengelolaan risiko dapat dilakukan dengan penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) dalam perusahaan. Menurut *Center of Risk*

*Management Sustainability* atau CRMS Indonesia (2011), ERM adalah alat bantu yang digunakan oleh manajemen dalam menangani dan mengelola risiko yang terjadi di perusahaan. Pengelolaan risiko dapat dilakukan secara menyeluruh agar perusahaan dapat memperkecil dampak dari adanya risiko yang dapat mengagalkan tercapainya tujuan perusahaan. Sehingga, ERM akan membantu perusahaan dalam meminimalkan kerugian dan memaksimalkan keuntungannya. Harimurti (2006: 112), menyatakan bahwa ERM juga dapat membantu perusahaan dalam beberapa hal berikut, seperti: (1) Jika risiko terjadi tanpa dapat diduga sebelumnya, ERM dapat membantu dalam menentukan kemungkinan dasar, besar serta frekuensi kerugian risiko, (2) ERM menciptakan dasar yang dapat digunakan untuk membatasi atau mengurangi risiko yang mungkin terjadi, (3) ERM membantu dalam membandingkan biaya risiko yang harus dikeluarkan oleh perusahaan jika pengelolaan dilakukan secara eksternal (lembaga asuransi) atau dikelola secara internal (perusahaan). Hal ini dilakukan untuk optimisasi biaya. Selain itu perusahaan juga bisa mempertimbangkan keuntungan dan kerugian yang akan dialami jika risiko tidak dikelola, (4) ERM menyediakan dasar yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam proses pengambilan keputusan jika risiko muncul.

Standar internasional yang digunakan dalam pengelolaan manajemen risiko atau ERM mengacu pada ISO (*International Organization for Standardization*) 31000. ISO 31000: 2018 digunakan oleh organisasi untuk melindungi nilai perusahaan dengan cara mengelola risiko, membuat keputusan yang tepat, menetapkan dan mencapai tujuan perusahaan serta meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam pembentukannya, ISO 31000: 2018 terdiri dari prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang digunakan dalam mengelola risiko.

Pengelolaan risiko yang dilakukan dengan menerapkan ERM tidak akan lepas dari penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat bantu. Menurut CRMS Indonesia



(2011), BSC dapat membantu manajemen dalam menentukan strategi yang diterapkan dengan baik, utuh dan seimbang dari sisi *financial* maupun *non-financial* serta dari sisi masa kini maupun masa lalu. Pemetaan risiko melalui ERM dan pemetaan strategi melalui BSC dapat membantu perusahaan dalam menyelaraskan tugas dan tanggungjawab untuk pencapaian tujuan bersama. Kolaborasi inilah yang diharapkan dapat membantu UD INTR dalam menangani setiap risiko dan menciptakan strategi yang baru demi mencapai keuntungan yang maksimal.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

“Bagaimana penerapan manajemen risiko rantai pasok berbasis ISO 31000: 2018 dan Balance Scorecard (BSC) untuk meningkatkan kinerja pada UD INTR Yogyakarta?”

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Melakukan *assessment* manajemen risiko rantai pasok berbasis ISO 31000: 2018 dan Balance Scorecard (BSC) untuk meningkatkan kinerja pada UD INTR Yogyakarta.”

### **1.4 Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

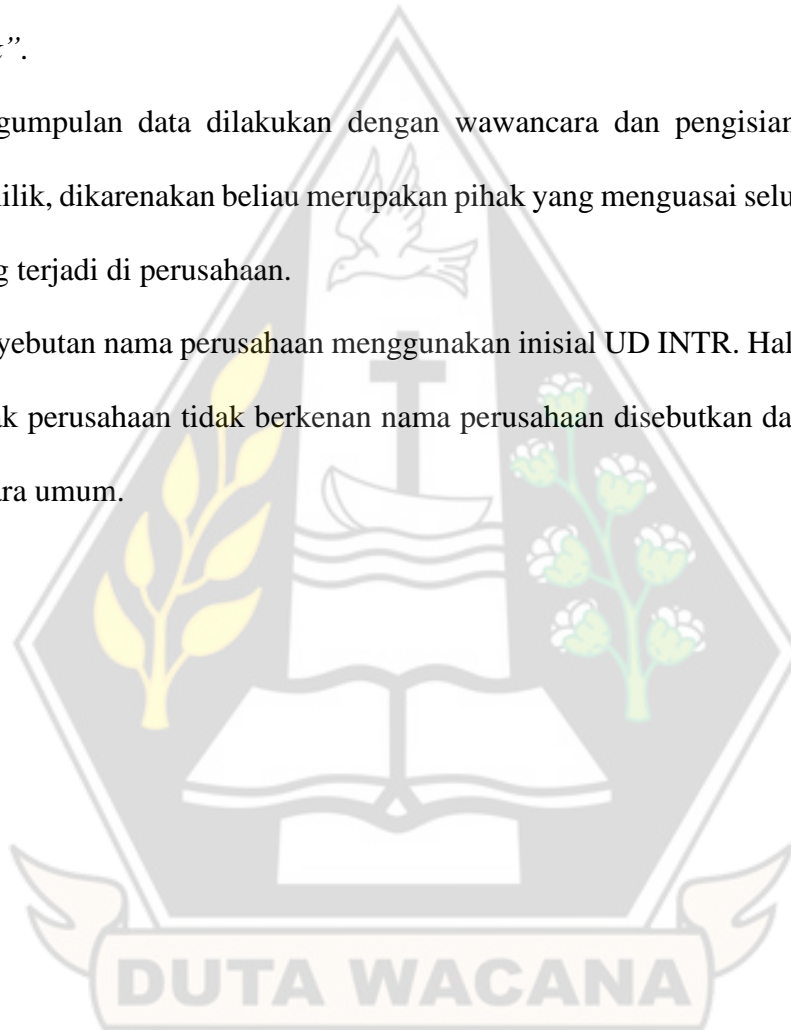
- 1) Perusahaan, sebagai bahan dalam menganalisis risiko-risiko yang ada di perusahaan dengan penerapan ISO 31000: 2018 guna meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

- 2) Pengembangan ilmu pengetahuan, sebagai bahan pembelajaran mengenai ERM, BSC, dan ISO 31000: 2018 yang dapat digunakan sebagai bahan referensi dalam penelitian lainnya.

### 1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan, diantaranya:

- 1) Penulis membatasi penelitian ini hanya pada satu jenis risiko yaitu “*Supply Chain Risk*”.
- 2) Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan pengisian kuesioner oleh pemilik, dikarenakan beliau merupakan pihak yang menguasai seluruh proses bisnis yang terjadi di perusahaan.
- 3) Penyebutan nama perusahaan menggunakan inisial UD INTR. Hal ini dikarenakan, pihak perusahaan tidak berkenan nama perusahaan disebutkan dan dipublikasikan secara umum.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

UD INTR sebagai distributor minyak goreng di Yogyakarta mengalami dampak dari kelangkaan minyak goreng yang terjadi di Indonesia pada bulan November 2021 hingga Januari 2022 yang lalu. Kelangkaan ini menyebabkan UD INTR mengalami gangguan dalam distribusi barang dari *supplier* hingga ke *customer*. Hal ini tentu menjadi permasalahan besar karena adanya risiko *financial* dan *non-financial* yang merugikan perusahaan. Selain kasus kelangkaan barang, terdapat banyak risiko lainnya yang mengganggu proses bisnis perusahaan dan dapat menimbulkan kerugian.

Melalui proses identifikasi, terdapat 24 risiko yang dapat mengganggu pencapaian tujuan UD INTR Yogyakarta. Risiko-risiko tersebut harus dikelola dengan baik agar tidak mengganggu pencapaian tujuan perusahaan. Pengelolaan risiko dilakukan dengan penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) yang dikolaborasikan dengan *Balanced Score Card* (BSC). Tabel 5.1 Kesimpulan Risiko UD INTR Yogyakarta menggambarkan kesimpulan dari seluruh risiko disetiap level sebelum dilakukan proses penanganan risiko dan setelah dilakukan proses penanganan risiko. Sebelum proses penanganan risiko didasarkan pada Tabel 4.3.2 Analisis UD INTR Yogyakarta dan proses setelah penanganan didasarkan pada Tabel 4.3.4 Penanganan Risiko UD INTR Yogyakarta. Berdasarkan kesimpulan pada Tabel 5.1 dapat terlihat adanya penurunan jumlah risiko pada level “sangat tinggi” dari sebanyak 5 risiko menjadi hanya 1 risiko. Pada tingkat “tinggi”, yang awalnya berjumlah 7 risiko turun menjadi 2 risiko. Pada tingkat “sedang” tetap memiliki 1 risiko. Pada tingkat “rendah” yang awalnya berjumlah 8 risiko turun menjadi 7 risiko. Pada tingkat yang terakhir “sangat rendah”, awalnya berjumlah 3 risiko bertambah menjadi 13 risiko.

Tabel 5.1 (1) Kesimpulan Risiko UD INTR Yogyakarta

Warna	Level	Level Matriks	Deskripsi Risiko	Sebelum Penanganan		Setelah Penanganan	
				Jenis Risiko	Jumlah Risiko	Jenis Risiko	Jumlah Risiko
Merah	5	20 – 25	Extreme	Risiko Operasional (2) Risiko Keuangan (1) Risiko Pasok (2)	5	Risiko Pasok (1)	1
Orange	4	16 – 19	High	Risiko Organisasi (1) Risiko Pasar dan Persaingan (3) Risiko Pasok (2) Risiko Hukum (1)	7	Risiko Operasional (1) Risiko Pasok (1)	2
Kuning	3	12 – 15	Medium	Risiko Operasional (1)	1	Risiko Keuangan (1)	1
Hijau Tua	2	6 – 11	Low	Risiko Operasional (1) Risiko Keuangan (1) Risiko Informasi (1) Risiko Organisasi (2) Risiko Perencanaan (1) Risiko Pasar dan Persaingan (1) Risiko Hukum (1)	8	Risiko Operasional (1) Risiko Organisasi (1) Risiko Pasar dan Persaingan (3) Risiko Pasok (2)	7
Hijau Muda	1	1 – 5	Very Low	Risiko Operasional (1) Risiko Informasi (1) Risiko Organisasi (1)	3	Risiko Operasional (3) Risiko Keuangan (1) Risiko Informasi (2) Risiko Organisasi (3) Risiko Perencanaan (1) Risiko Pasar dan Persaingan (1) Risiko Hukum (2)	13

Sumber: Data Survei 2022

Proses pengelolaan risiko dilakukan dengan penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) yang dikolaborasikan dengan *Balanced Scorecard* (BSC). Analisis BSC mengacu pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), serta perspektif pelanggan (*customer*).

Tabel 5.1 (2) Kesimpulan Rencana Penanganan dan Prioritas Risiko

Sasaran BSC	Rencana Penanganan Risiko			Prioritas Risiko		
	Penerimaan Risiko	Mitigasi Risiko	Total	Tidak Mendesak	Mendesak	Total
<b>Financial (Keuangan)</b>						
Meningkatkan pendapatan perusahaan	0	3	3	0	3	3
Meminimalisir biaya	0	2	2	0	2	2
<b>Internal Business Process (Proses Bisnis Internal)</b>						
Meningkatkan pelayanan yang tepat waktu kepada pelanggan	1	2	3	1	2	3
Meningkatkan diversifikasi produk	0	1	1	1	0	1
Memberikan layanan pra dan pasca penjualan	0	1	1	0	1	1

Sasaran BSC	Rencana Penanganan Risiko			Prioritas Risiko		
	Penerimaan Risiko	Mitigasi Risiko	Total	Tidak Mendesak	Mendesak	Total
Meningkatkan pengendalian internal dalam perusahaan	1	5	7	2	4	7
<b>Learning and Growth (Pembelajaran dan Pertumbuhan)</b>						
Meningkatkan skill karyawan (SDM) sesuai dengan bidang kerjanya	2	1	3	3	0	3
Meningkatkan loyalitas karyawan	1	1	2	1	1	2
<b>Customer (Pelanggan)</b>						
Meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan	0	1	1	0	1	1
Meningkatkan niat beli pelanggan	1	0	1	1	0	1
Menambah <i>new customer</i>	0	1	1	0	1	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>24</b>

Sumber: Data Survei 2022

Berdasarkan Tabel 5.1 Kesimpulan Rencana Penanganan dan Prioritas Risiko dapat dilihat bahwa dari 24 risiko yang ada di UD INTR Yogyakarta, sebanyak 6 risiko dilakukan rencana “penerimaan risiko”, sehingga risiko ini hanya perlu di monitoring oleh pemilik tanpa dilakukan tindakan apapun. Rencana penanganan untuk 18 risiko lainnya dilakukan “mitigasi risiko”, sehingga risiko ini tidak dapat diterima dan perlu untuk dilakukan pengendalian karena dapat mengganggu ketercapaian tujuan perusahaan. Terdapat 9 risiko yang masuk dalam keputusan “tidak mendesak”, sehingga risiko tidak perlu ditangani dengan cepat karena tidak menganggu proses bisnis perusahaan. Sebanyak 15 risiko lainnya masuk dalam keputusan “mendesak”, sehingga risiko-risiko ini perlu segera dilakukan tindakan karena dapat mengganggu tercapainya tujuan perusahaan.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut beberapa keterbatasan yang dimiliki dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Penelitian ini belum mampu mengungkap risiko yang ada di perusahaan secara lebih menyeluruh.

- 2) Kondisi perusahaan yang belum mampu menerapkan *risk assessment* secara menyeluruh. Diperlukan waktu dan penjelasan yang lebih dalam mengenai *risk assessment* agar perusahaan mampu menerapkan dengan baik dan lengkap.

### 5.3 Saran

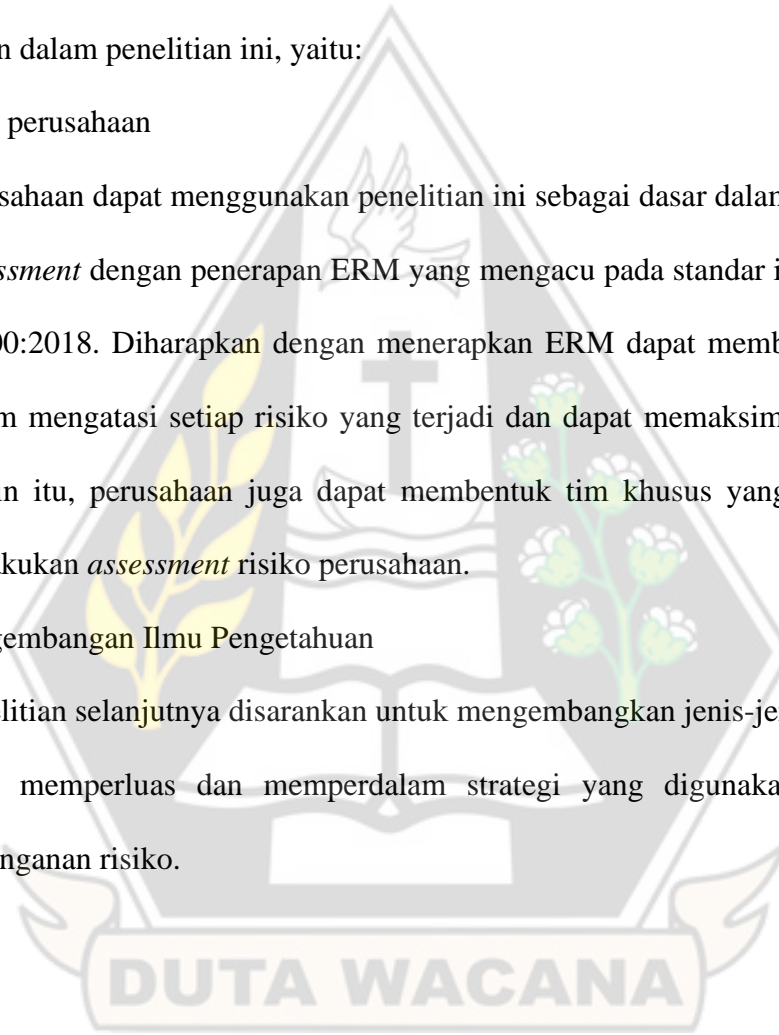
Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut beberapa saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Bagi perusahaan

Perusahaan dapat menggunakan penelitian ini sebagai dasar dalam melakukan *risk assessment* dengan penerapan ERM yang mengacu pada standar internasional ISO 31000:2018. Diharapkan dengan menerapkan ERM dapat membantu perusahaan dalam mengatasi setiap risiko yang terjadi dan dapat memaksimalkan tujuannya. Selain itu, perusahaan juga dapat membentuk tim khusus yang bertugas untuk melakukan *assessment* risiko perusahaan.

- 2) Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan jenis-jenis risiko lainnya serta memperluas dan memperdalam strategi yang digunakan dalam proses penanganan risiko.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, Arasy. 2017. Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. Jakarta: *Jurnal Pendidikan Ekonomi & Bisnis* Vol. 5 No. 2 (194 – 205)
- Asmarawati, S.G., & Pangeran, P. 2021. ISO 31000 – Based Risk Management and Balanced Scorecard to Improve Company Performance: A Case Study at Indonesian YNK Tour and Travel Company. Yogyakarta: *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* Vol. 8 No. 3 (376 – 388)
- Beamon, Benita S. 1998. Supply Chain Design and Analysis: Model and Methods. Amsterdam: *Elsevier International Journal Production Economics* 55 (281 – 294)
- Beasley, M., Chen, A., Nunez, K., & Wright, Lorraine. 2006. *Working Hand in Hand: Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management*. Strategic Finance Vol. 87 (9): 49 – 55
- Center for Risk Management & Sustainability (CRMS). 2011. *Memadukan Balanced Scorecard (BSC) dan Enterprise Risk Management (ERM)*. (<https://crmsindonesia.org/>)
- COSO. 2004. *Enterprise Risk Management: Integrated Framework (Executive Summary)*. USA: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
- COSO. 2017. *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (Executive Summary)*. USA: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- Elistia. 2017. *Ekonomi Mikro: Hubungan Pelaku Ekonomi dalam Perekonomian*. Jakarta: Universitas Esa Unggul
- Harimurti, Fadjar. 2006. Manajemen Risiko, Fungsi dan Mekanismenya. Surakarta: *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 6 No. 1 (105 – 112)
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. 2009. Resource Dependence Theory: A Review. USA: *Journal of Management* Vol. 35 No. 6 (1404 – 1427)
- ISO 31000: 2018 Risk Management – Guidelines. (<https://www.iso.org/>)
- Kaplan, Robert S. 2009. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Amsterdam: *Elsevier Ltd Handbook of Management Accounting Research* Vol. 3 (1253 – 1269)
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Cambridge: *Harvard Business School Publishing Corporation*

- Kementrian Perdagangan. (17 Maret 2022 pukul 19:49). *Mendag: Pemerintah Pastikan Migor Curah Sampai ke Pasar*. Akses pada 20 Maret 2022. (<https://www.kemendag.go.id/id/newsroom/press-release/mendag-pemerintah-pastikan-subsidi-migor-curah-sampai-ke-pasar-1>)
- Kementrian Perdagangan. (18 Januari 2022 pukul 21:01). *Mendag: Kebijakan Minyak Goreng Satu Harga*. Akses pada 1 Februari 2022. (<https://www.kemendag.go.id/id/search/mendag-kebijakan-minyak-goreng-satu-harga-1>)
- Kumar, S. K., Tiwari, M. K., & Babiceanu, R. F. 2010. Minimisation of Supply Chain Cost with Embedded Risk using Computational Intelligence Approaches. England: *Taylor & Francis International Journal of Production Research* Vol. 48 No. 13 (3717 – 3739)
- Lin, Yong., & Zhou, Li. 2011. The Impacts of Product Design Changes on Supply Chain Risk: A Case Study. UK: *Emerald International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 41 No. 2 (162 – 186)
- Newcomer, Kathryn E., Hatry, Harry P., & Wholey, Joseph S. 2015. *Handbook of Practical Program Evaluation Fourth Edition*. California: Jossey – Bass A Wiley Imprint
- Olson, David L., & Wu, Desheng Dash. 2010. A Review of Enterprise Risk Management in Supply Chain. USA: *Emerald Group Publishing Limited* Vol. 39 No. 5 (694 – 706)
- Ombudsman Republik Indonesia. (22 Januari 2022). *Ombudsman DIY Cek Minyak Goreng di Jogja: Antre Sejak Pagi Belum Tentu Dapat*. Akses pada 25 Februari 2022. (<https://ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwkmedia--ombudsman-diy-cek-minyak-goreng-di-jogja-antre-sejak-pagi-belum-tentu-dapat>)
- Pusat Informasi Harga Pangan Strategis Nasional (PIHPS) Bank Indonesia. 2022. (<https://hargapangan.id/>)
- Reuters.com. (28 Januari 2022 pukul 3:11 PM GMT+7). *Indonesia's 2022 Palm Oil Exports seen Down 3% y/y – GAPKI*. Akses pada 1 Februari 2022. (<https://www.reuters.com/markets/commodities/indonesias-2022-palm-oil-exports-seen-down-3-yy-gapki-2022-01-28/>)
- Samvedi, A., Jain, V., & Chan, F. T. S. 2013. Quantifying Risks in A Supply Chain Through Intergration of Fuzzy AHP and Fuzzy TOPSIS. England: *Taylor & Francis International Journal of Production Research* Vol. 51 No. 8 (2433 – 2442)
- Susilo, L. J., & Kaho, V. R. 2018. *Manajemen Risiko ISO 31000:2018 Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia



Tang, Ou., & Musa S. N. 2011. Identifying Risk Issues and Research Advancements in Supply Chain Risk Management. Amsterdam: *Elsevier International Journal Production Economics* 133 (25 – 34)

Waqas, Umair., et al. 2019. Conceptualising the Moderating Role of Knowledge Management within Supply Chain Risks and Supply Chain Risk Management. Sulawesi Selatan: *Forest and Society Journal* Vol. 3 No. 2 (209 – 226)

