

Integrasi *Balanced Scorecard* Dan ISO *Enterprise Risk Management* Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Dan Pencapaian Strategi Bisnis (Studi Kasus: PT. Kimika Usaha Prima)

Ilham Novian Ramadani¹, Moh. Jufriyanto²

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Muhammadiyah Gresik

Jl. Sumatera 101 GKB, Gresik 61121, Indonesia

Email : Ilhamnovianramadani18@gmail.com, jufriyanto@umg.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja dan risiko perusahaan distribusi melalui integrasi metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan ISO 31000 *Enterprise Risk Management* pada PT Kimika Usaha Prima. Permasalahan utama yang dihadapi perusahaan adalah meningkatnya risiko operasional dan strategis yang berpotensi menghambat pencapaian kinerja, meskipun terjadi peningkatan capaian kinerja pada seluruh perspektif *Balanced Scorecard*. Metode penelitian menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja berdasarkan perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dan ISO 31000 untuk mengidentifikasi serta menilai risiko menggunakan parameter *likelihood* dan *consequence*. Integrasi dilakukan dengan mengaitkan hasil pengukuran kinerja pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* dengan risiko prioritas yang diidentifikasi, yaitu RF1 pada perspektif finansial, RP2 pada perspektif pelanggan, RPB1 pada perspektif proses bisnis internal, serta RPP1 dan RPP5 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada tahun 2025 mengalami peningkatan sebesar 8,70%, namun hasil pemetaan risiko menunjukkan bahwa seluruh perspektif masih berada pada kategori risiko tinggi, sehingga diperlukan strategi mitigasi risiko yang terintegrasi untuk mendukung keberlanjutan pencapaian kinerja perusahaan.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, ISO 31000, Kinerja Perusahaan, Manajemen Risiko

ABSTRACT

This research aims to analyze the performance and risk of distribution companies through the integration of the Balanced Scorecard (BSC) method and ISO 31000 Enterprise Risk Management at PT Kimika Usaha Prima. The main problem faced by the company is the increase in operational and strategic risks that have the potential to hinder the achievement of performance, even though there is an increase in performance achievement in all Balanced Scorecard perspectives. The research method uses Balanced Scorecard to measure performance based on financial perspective, customer, internal business process, as well as learning and growth, and ISO 31000 to identify and assess risk using likelihood and consequence parameters. Integration is done by associating the performance measurement results on each Balanced Scorecard perspective with the identified priority risk, namely RF1 in the financial perspective, RP2 in the customer perspective, RPB1 in the internal business process perspective, and RPP1 and RPP5 in the perspective of learning and growth. The research results show that the company's performance in 2025 has increased by 8.70%, but the risk mapping results show that all perspectives are still in the high risk category, so an integrated risk mitigation strategy is needed to support the sustainability of the company's performance achievement.

Keywords : *Balanced Scorecard*, ISO 31000, Performance Measurement, Risk Management

Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis global yang ditandai oleh ketidakpastian ekonomi, perkembangan teknologi digital, serta dinamika regulasi menuntut perusahaan untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif sekaligus mampu mengantisipasi risiko[1]. Pada tingkat nasional, kompetisi pasar dan tuntutan tata kelola perusahaan yang baik mendorong perusahaan di Indonesia untuk mengadopsi kerangka strategis yang tidak hanya mengukur pencapaian

kinerja, tetapi juga memastikan keberlanjutan operasional[2]. *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi salah satu metode yang banyak digunakan dalam mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif utama yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan[3]. Namun, pengukuran kinerja semata tidak akan optimal apabila tidak dilengkapi dengan sistem manajemen risiko yang sistematis[4]. Dalam konteks ini, *ISO Enterprise Risk Management* (ISO 31000:2018) memiliki peran penting dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan memitigasi risiko yang dapat menghambat pencapaian strategi perusahaan[5].

Fenomena tersebut juga dialami oleh PT. Kimika Usaha Prima, perusahaan distribusi produk kimia dan pertanian yang beroperasi dalam lingkungan usaha dengan tingkat volatilitas tinggi. Tantangan utama mencakup fluktuasi pasar, regulasi, serta risiko operasional seperti keterlambatan distribusi, kesalahan pencatatan order, dan ketidakpastian pembayaran pelanggan. Pada perspektif finansial, perusahaan menghadapi risiko keterlambatan pembayaran, fluktuasi harga bahan bakar, meningkatnya biaya operasional, dan ketidakstabilan kurs. Pada perspektif pelanggan, risiko meliputi keterlambatan pengiriman serta keluhan akibat layanan yang kurang responsif. Pada perspektif proses bisnis internal, risiko mencakup ketidakefisienan gudang, kesalahan administrasi order, dan kerusakan kendaraan operasional. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, risiko dominan berupa rendahnya adaptasi teknologi baru dan pelanggaran SOP oleh karyawan lapangan.

Tabel 1 Risiko utama PT. Kimika Usaha Prima

No	Risiko	Likelihood	Consequence	Skor Risiko
1	Keterlambatan pembayaran dari pelanggan	4	5	20
2	Barang rusak dalam perjalanan	4	5	20
3	Kesalahan order & stok	4	5	20
4	Kurangnya pelatihan SDM karyawan lapangan	4	5	20
5	Pelanggaran SOP oleh karyawan lapangan	4	5	20

Hasil penilaian risiko menunjukkan bahwa sejumlah risiko tersebut berada pada kategori *Extreme* dengan skor 20, seperti keterlambatan pembayaran pelanggan, barang rusak dalam perjalanan, kurangnya pelatihan SDM, dan pelanggaran SOP[6].

Penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Kimika Usaha Prima juga didukung oleh struktur pembobotan perspektif untuk menentukan prioritas kinerja organisasi sebagai berikut:

Tabel 2 Bobot perspektif *Balanced Scorecard* PT. Kimika usaha prima

Perspektif	Bobot (%)
Finansial	30
Pelanggan	25
Proses Bisnis Internal	25
Pembelajaran & Pertumbuhan	20
Total	100

Pembobotan tersebut menunjukkan bahwa perspektif finansial memperoleh proporsi terbesar (30%), mencerminkan fokus perusahaan pada stabilitas pendapatan dan pengendalian biaya. Perspektif pelanggan serta proses bisnis internal masing-masing berbobot 25%, menandakan pentingnya keandalan layanan distribusi dan efisiensi operasional. Sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 20% menegaskan bahwa peningkatan kompetensi SDM dan adaptasi teknologi masih perlu ditingkatkan untuk mendukung keberlanjutan jangka panjang[7].

Meskipun *Balanced Scorecard* dan *Enterprise Risk Management* telah banyak diterapkan dalam praktik manajemen strategis, pada umumnya kedua pendekatan tersebut masih digunakan secara terpisah. *Balanced Scorecard* berfokus pada pengukuran dan pencapaian kinerja strategis, sementara *Enterprise Risk Management* lebih menekankan pada pengendalian risiko tanpa keterkaitan langsung dengan perspektif kinerja. Selain itu, kajian empiris yang mengintegrasikan *Balanced Scorecard* dengan ISO 31000 secara langsung, khususnya pada perusahaan distribusi di Indonesia, masih sangat terbatas. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi langsung hasil pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dengan pemetaan risiko prioritas berbasis ISO 31000 untuk merumuskan strategi mitigasi risiko yang selaras dengan perspektif strategis perusahaan distribusi.[10].

Berdasarkan permasalahan dan kesenjangan penelitian tersebut, tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengukur perubahan kinerja PT Kimika Usaha Prima pada periode 2024–2025 menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Mengidentifikasi dan memetakan risiko prioritas pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* menggunakan pendekatan ISO 31000.

3. Merumuskan strategi mitigasi risiko terintegrasi berbasis ISO 31000 yang selaras dengan pencapaian kinerja dan strategi bisnis perusahaan

Metode Penelitian

Alur Penelitian

Penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi permasalahan dan tujuan terkait pencapaian kinerja dan paparan risiko pada setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan manajemen dan staf operasional, sedangkan data sekunder berasal dari laporan kinerja, SOP, audit internal, dan dokumen risiko perusahaan. Indikator dan bobot perspektif *Balanced Scorecard* kemudian ditetapkan untuk menganalisis capaian kinerja dengan membandingkan target dan realisasi[11].

Selanjutnya risiko pada tiap perspektif BSC diidentifikasi dan dinilai menggunakan parameter *Likelihood* dan *Consequence* sesuai ISO 31000:2018 untuk menentukan tingkat risiko dan dampaknya terhadap strategi perusahaan[12]. Berdasarkan risiko prioritas, disusun strategi mitigasi melalui tahapan ISO Enterprise Risk Management, lalu hasil analisis kinerja dan mitigasi risiko diintegrasikan menjadi rekomendasi peningkatan kinerja dan pencapaian strategi bisnis perusahaan secara berkelanjutan [13].

Balanced Scorecard

Metode *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu metode yang memiliki *framework* atau ketentuan dalam melakukan pengukuran kinerja sebuah proses bisnis. BSC terdiri dari 2 (dua) kata yaitu (1) Kartu skor (*Scorecard*) dan (2) Berimbang (*balanced*). Kartu skor merupakan kartu untuk mencatat nilai/skor dari hasil kinerja dan berimbang merupakan kinerja yang diukur secara berimbang dari perspektif keuangan dan non keuangan[14]. BSC memiliki empat perspektif yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengukuran kinerja perusahaan, yaitu perspektif financial, customer, internal business, dan *learning and growth*[15]. Setiap perspektif yang digunakan pada metode BSC memiliki metrik perhitungan masing-masing. Pada penelitian kali ini metrik atau rumus perhitungan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Pencapaian (\%)} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100 \quad (1)$$

$$\text{Nilai Kinerja} = \frac{\text{Bobot} \times \text{Pencapaian}}{100} \quad (2)$$

Key Performance Measurement (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) berperan penting dalam mendorong perkembangan sebuah perusahaan. Setiap organisasi dituntut untuk memiliki visi serta misi yang jelas, disertai strategi yang terarah guna mencapai tujuan tersebut[16]. KPI sendiri merupakan ukuran kinerja yang mencakup dimensi finansial maupun non-finansial, yang digunakan untuk menilai sejauh mana pencapaian organisasi[17]. Melalui penerapan KPI, perusahaan dapat menilai kondisi aktual sekaligus menentukan langkah perbaikan atau upaya mempertahankan kinerja yang telah dicapai. Selain menjadi indikator keberhasilan, KPI juga memiliki fungsi strategis lain[18], di antaranya:

- a. Menjadi acuan bagi karyawan untuk memahami prioritas pekerjaan dan menghasilkan output sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
- b. Menjadi sarana komunikasi antara pimpinan dan bawahan, maupun antarbagian dalam organisasi.
- c. Menjadi media untuk menyampaikan capaian proses yang diharapkan sehingga selaras dengan pencapaian target perusahaan.

ISO Enterprise Risk Management

Profil Expert Penilai Risiko

Penilaian *likelihood* dan *consequence* dalam penelitian ini dilakukan melalui *expert judgement* yang melibatkan 4 orang *experts* internal perusahaan, terdiri dari:

Tabel 3 Penilaian *likelihood* dan *consequence*

No	Jabatan	Pengalaman
1	Manajer Operasional	>10 tahun
2	Manajer SDM	>8 tahun
3	Supervisor Distribusi	>7 tahun
4	Staf Senior Administrasi	>6 tahun

Seluruh expert dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses operasional dan pengambilan keputusan strategis perusahaan. Penilaian risiko dilakukan melalui diskusi dan konsensus untuk meningkatkan validitas penilaian sesuai prinsip ISO 31000.

Enterprise Risk Management (ERM) Merupakan pendekatan strategis yang digunakan perusahaan untuk mengelola risiko secara menyeluruh, memastikan tercapainya tujuan organisasi, serta memberikan keterbukaan informasi kepada pihak eksternal mengenai kondisi risiko yang dihadapi[19]. Penerapan ERM tidak hanya berfungsi mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan maupun kerugian, tetapi juga merefleksikan komitmen perusahaan dalam menjalankan prinsip tata kelola yang baik[20]. Selaras dengan ISO 31000:2018, manajemen risiko menitikberatkan pada upaya menciptakan dan melindungi nilai melalui peningkatan kinerja, mendorong inovasi, serta mendukung tercapainya sasaran organisasi[21]. Rumus penilaian risiko dinyatakan sebagai berikut:

$$\text{Risk Score} = \text{Likelihood (L)} \times \text{Consequence (C)}$$

Penentuan nilai consequence dan likelihood dilakukan dengan cara konsensus para expert. Penentuan nilai consequence memiliki tujuan yakni mengukur dampak kerugian yang disebabkan oleh risiko, dimana semakin tinggi nilai consequence maka semakin tinggi kerugian yang akan dialami. Penentuan nilai likelihood memiliki tujuan untuk menilai frekuensi terjadinya risiko, semakin tinggi nilai likelihood, maka semakin besar pula kemungkinan risiko itu sering terjadi. Pengisian pada tabel kuesioner berdasarkan pada skala Likert 1 - 5 yang mengacu pada "*Risk Management Legal And Risk Handbook The University Of Adelaide*". Berikut merupakan penjelasan kriteria dari consequence dan likelihood[22].

Tabel 4 Kriteria Penilaian consequence

Score	Description of Impact
Extreme (5)	Peristiwa atau keadaan dengan dampak yang berpotensi merusak pada bisnis atau dampak negatif material yang signifikan pada bidang utama
Moderate (3)	Peristiwa kritis atau keadaan yang bisa dialami dengan manajemen yang tepat
Moderate (3)	Peristiwa atau keadaan signifikan yang dapat dikelola dalam keadaan normal
Minor (2)	Peristiwa dengan konsekuensi yang dapat dengan mudah diserap tetapi membutuhkan pengelolaan upaya meminimalkan dampak
Insignificant (1)	Beberapa kehilangan tetapi bukan material; kontrol dan prosedur yang ada harus mengatasi peristiwa atau keadaan

(Sumber: *The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2021*)

Tabel 5 Kriteria Penilaian likelihood

Score	Description of Impact
Almost certain (5)	Sangat mungkin terjadi, mungkin sering
Likely (4)	Mungkin terjadi, tetapi bukan masalah yang terus menerus
Possible (3)	Dapat terjadi sesekali
Unlikely (2)	Tidak diharapkan terjadi, tetapi kemungkinan terjadi
Rare (1)	Sangat tidak mungkin ini akan terjadi

(Sumber: *The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2021*)

Matrix Risiko

Seperti yang diberikan dalam ISO 31000, tingkat risiko dinyatakan dalam produk konsekuensi dan kemungkinan[23]. Matriks risiko harus didefinisikan untuk menggambarkan kombinasi kemungkinan dan konsekuensi untuk memberikan tingkat risiko, misalnya ekstrim, tinggi, sedang dan rendah[24].

Tabel 6 Matriks peta risiko

Risk Matrix					
Consequence	1	2	3	4	5
Likelihood	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Extreme
5 Almost Certain (Frequent)	M	M	H	E	E
4 Likely (Probable)	L	M	H	H	E
3 Possible (Occasional)	L	M	M	H	H

2 Unlikely (Uncommon)	L	L	M	M	H
1 Rate (Remote)	L	L	L	L	M

(Sumber: *The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2021*)**Tabel 7** Rating risiko

Extreme risk	Perhatian & respons segera diperlukan; membutuhkan Penilaian risiko & rencana manajemen yang disiapkan Oleh manajer senior yang relevan; pengawasan risiko Oleh manajer dan karyawan pada divisi terkait
High risk	Risiko untuk diberi perhatian yang tepat & dikelola Secara nyata; dilaporkan kepada manajemen senior
Medium risk	Menilai risiko; menentukan apakah kontrol saat ini Memadai atau jika diperlukan tindakan atau perawatan Lebih lanjut
Low risk	Kelola dengan prosedur rutin; melaporkan kepada Manajer & tinjau secara seperlunya

(Sumber: *The University of Adelaide SA 5005 Australia, 2021*)

Hasil Dan Pembahasan

Pengumpulan Data

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember 2025 di PT Kimika Usaha Prima yang berlokasi di Kabupaten Gresik. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner dan diskusi dengan pihak manajemen serta karyawan yang memahami kondisi kinerja dan risiko perusahaan, khususnya pada empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kuesioner yang digunakan berisi penilaian terhadap indikator kinerja dan risiko, meliputi *Likelihood* (kemungkinan) dan *Consequence* (dampak), yang selanjutnya digunakan dalam perhitungan Risk Score berdasarkan ISO 31000 – *Enterprise Risk Management*. Selain itu, pengumpulan data primer juga didukung dengan dokumentasi berupa foto kegiatan penelitian untuk memperkuat keabsahan data lapangan. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan, berupa bobot perspektif *Balanced Scorecard*, laporan kinerja perusahaan, serta data pendukung lainnya yang relevan. Bobot *Balanced Scorecard* tersebut diperoleh langsung dari Manajer SDM PT Kimika Usaha Prima dan digunakan sebagai dasar dalam perhitungan pencapaian kinerja, nilai kinerja, serta rekapitulasi total nilai kinerja perusahaan pada tahun 2024 dan 2025.

Berikut data pada masing masing empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kuesioner yang digunakan berisi penilaian terhadap indikator kinerja dan risiko, meliputi *Likelihood* (kemungkinan) dan *Consequence* (dampak).

1. Perspektif Finansial

Tabel 8 Data Kuesioner Perspektif Finansial

Risiko	Likelihood	Consequence
Keterlambatan pembayaran pelanggan	4	5
Fluktuasi harga bahan bakar	3	4
Biaya perawatan armada meningkat	3	3
Ketidakstabilan kurs	2	4

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 9 Data Kuesioner Perspektif Pelanggan

Risiko	Likelihood	Consequence
Keterlambatan pengiriman barang	3	4
Barang rusak dalam perjalanan	4	5
Kehilangan barang distribusi	3	5
Keluhan pelanggan meningkat	3	3

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Tabel 10 Data Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal

Risiko	Likelihood	Consequence
Kesalahan administrasi order	4	5
Ketidakefisienan manajemen gudang	3	4
Kendaraan rusak saat distribusi	3	4
Kurangnya koordinasi antar divisi	3	3
Proses pelacakan tidak real-time	2	3

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 11 Data Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Risiko	Likelihood	Consequence
Kurangnya pelatihan SDM	4	5
Turnover karyawan tinggi	3	3
Motivasi rendah karena beban kerja	2	3
Rendahnya adaptasi teknologi baru	3	4
Pelanggaran SOP oleh karyawan	4	5

Berikut pada tabel 11 data Bobot *Balanced Scorecard* PT Kimika Usaha Prima yang digunakan sebagai dasar dalam perhitungan pencapaian kinerja, nilai kinerja, serta rekapitulasi total nilai kinerja perusahaan pada tahun 2024 dan 2025.

Tabel 12 Data Bobot *Balanced Scorecard* PT Kimika Usaha Prima

Perspektif	Bobot (%)
Finansial	30
Pelanggan	25
Proses Bisnis Internal	25
Pembelajaran & Pertumbuhan	20
Total	100

Bobot perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kontekstual dan spesifik terhadap karakteristik serta kebijakan strategis PT Kimika Usaha Prima. Penetapan bobot dilakukan berdasarkan pertimbangan manajemen perusahaan terhadap prioritas kinerja yang dianggap paling kritis dalam mendukung keberlangsungan usaha. Oleh karena itu, bobot perspektif *Balanced Scorecard* pada penelitian ini dapat berbeda apabila diterapkan pada sektor industri atau perusahaan lain dengan karakteristik strategi dan risiko yang berbeda.

Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard***Tabel 13** Rekapitulasi Nilai Kinerja *Balanced Scorecard*

Perspektif	Nilai 2024	Nilai 2025	Perubahan (%)
Finansial	29,8	32,28	8,33
Pelanggan	25,11	27,28	8,63
Proses Bisnis Internal	25	27,24	8,97
Pembelajaran & Pertumbuhan	20,04	21,85	9,01
Total	100	108,65	8,70

Nilai kinerja pada Tabel 12 diperoleh dari hasil perhitungan capaian indikator kinerja pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yang telah dikalikan dengan bobot perspektif yang ditetapkan perusahaan. Sebagai contoh, pada perspektif finansial tahun 2025, nilai kinerja diperoleh dari hasil pengukuran capaian indikator finansial sebesar 107,6% yang dikalikan dengan bobot perspektif finansial sebesar 30%, sehingga diperoleh nilai kinerja sebesar 32,28. Sementara itu, nilai perubahan (%) dihitung dengan membandingkan nilai kinerja tahun 2025 terhadap nilai kinerja tahun 2024, yang menunjukkan persentase peningkatan kinerja pada masing-masing perspektif.

Hasil pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa seluruh perspektif mengalami peningkatan pada tahun 2025 dibandingkan tahun 2024, dengan total peningkatan kinerja sebesar 8,70%. Peningkatan ini mengindikasikan bahwa strategi perusahaan telah berjalan cukup efektif dalam mendorong pencapaian target kinerja. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan tertinggi, yang mengindikasikan adanya perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan kesiapan organisasi dalam mendukung strategi jangka panjang. Perspektif proses bisnis internal dan pelanggan juga mengalami peningkatan yang relatif seimbang, mencerminkan perbaikan efisiensi operasional serta kualitas layanan distribusi. Sementara itu, peningkatan pada

perspektif finansial menunjukkan bahwa strategi pengendalian biaya dan pengelolaan pendapatan mulai memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Namun demikian, peningkatan nilai kinerja ini belum sepenuhnya mencerminkan kondisi perusahaan yang aman secara strategis apabila tidak disertai dengan pengelolaan risiko yang memadai.

Penilaian Risiko ISO 31000 Enterprise Risk Management

Tabel 14 Rekapitulasi Skor Risiko

Perspektif	Rata-rata Risk Score	Kategori
Finansial	12,25	Tinggi
Pelanggan	14	Tinggi
Proses Bisnis Internal	11,8	Tinggi
Pembelajaran & Pertumbuhan	13,4	Tinggi

Hasil penilaian risiko menggunakan pendekatan ISO 31000 menunjukkan bahwa seluruh perspektif *Balanced Scorecard* masih berada pada kategori risiko tinggi. Risiko dominan pada perspektif finansial adalah keterlambatan pembayaran pelanggan, yang berpotensi mengganggu arus kas dan stabilitas keuangan perusahaan. Pada perspektif pelanggan, risiko utama berupa kerusakan barang dan keterlambatan pengiriman, yang dapat menurunkan tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal, risiko dengan skor tinggi berkaitan dengan kesalahan administrasi dan pengelolaan operasional, sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, risiko kurangnya pelatihan SDM serta pelanggaran SOP masih menjadi faktor penghambat keberlanjutan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kinerja meningkat, perusahaan masih menghadapi paparan risiko yang signifikan.

Matrix Kategori Risiko

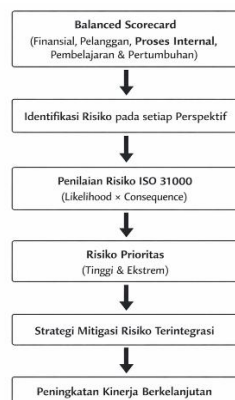
Pemetaan risiko dilakukan menggunakan matrix risiko *Likelihood–Consequence* untuk mengklasifikasikan tingkat risiko ke dalam kategori rendah, sedang, tinggi, dan ekstrem.

Tabel 15 Matrix Kategori Risiko ISO 31000
PT. Kimika Usaha Prima

Risk Matrix					
Consequence	1	2	3	4	5
Likelihood	Insignificant	Mirror	Moderate	Major	Extreme
5 Almost Certain (Frequent)					RF1, RP2, RPB1, RPP1, RPP5
4 Likely (Probable)					
3 Possible (Occasional)			RF3, RP4, RPB4, RPP2	RF2, RP1, RPB2, RPB3, RPP4	
2 Unlikely (Uncommon)			RPB5, RPP3	RF4	
1 Rate (Remote)					

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa sebagian besar risiko utama perusahaan berada pada area tinggi dan ekstrem, khususnya pada perspektif finansial, pelanggan, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Analisis Integrasi *Balanced Scorecard* dan ISO 31000



Gambar 1. Skema Integrasi *Balanced Scorecard* dan ISO 31000 dalam Perumusan Strategi Mitigasi Risiko

Gambar X menunjukkan skema integrasi *Balanced Scorecard* dan ISO 31000 yang digunakan dalam penelitian ini. *Balanced Scorecard* berperan sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada empat perspektif strategis. Setiap perspektif kemudian dikaitkan dengan identifikasi dan penilaian risiko menggunakan ISO 31000 untuk menentukan risiko prioritas. Risiko dengan kategori tinggi dan ekstrem selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam perumusan strategi mitigasi risiko yang selaras dengan pencapaian kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Integrasi antara *Balanced Scorecard* dan ISO 31000 menunjukkan bahwa peningkatan kinerja perusahaan tidak serta-merta mencerminkan kondisi perusahaan yang aman dari risiko. *Balanced Scorecard* berperan dalam mengukur sejauh mana strategi perusahaan berhasil diterjemahkan ke dalam pencapaian kinerja pada setiap perspektif, sedangkan ISO 31000 berfungsi untuk mengidentifikasi dan menilai risiko yang berpotensi menghambat pencapaian kinerja tersebut. Hasil integrasi menunjukkan bahwa setiap perspektif *Balanced Scorecard* memiliki risiko prioritas yang secara langsung memengaruhi pencapaian kinerja. Sebagai contoh, risiko keterlambatan pembayaran pelanggan (RF1) pada perspektif finansial berdampak langsung terhadap indikator arus kas dan profitabilitas. Pada perspektif pelanggan, risiko kerusakan barang dan keterlambatan pengiriman (RP2) berpotensi menurunkan tingkat kepuasan pelanggan dan loyalitas. Pada perspektif proses bisnis internal, risiko kesalahan administrasi order (RPB1) memengaruhi efisiensi operasional dan keandalan proses distribusi. Sementara itu, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, risiko kurangnya pelatihan SDM dan pelanggaran SOP (RPP1 dan RPP5) berdampak terhadap konsistensi kinerja karyawan dan keberlanjutan pencapaian strategi perusahaan. Dengan demikian, integrasi *Balanced Scorecard* dan ISO 31000 memberikan kerangka kerja yang lebih komprehensif dalam pengambilan keputusan strategis. Meskipun kinerja perusahaan menunjukkan peningkatan, tingkat risiko tetap berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan adanya trade-off antara peningkatan kinerja dan eksposur risiko operasional. Peningkatan aktivitas distribusi dan target kinerja yang lebih agresif berpotensi meningkatkan kompleksitas operasional, tekanan kerja, serta kemungkinan terjadinya kesalahan administrasi dan pelanggaran SOP. Kondisi ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja yang tidak diimbangi dengan penguatan sistem pengendalian risiko dapat menyebabkan risiko tetap tinggi meskipun indikator kinerja meningkat.

Strategi Mitigasi Risiko

Tabel 16 Mitigasi Risiko Prioritas

Kode	Perspektif	Risiko Utama	Strategi Mitigasi
RF1	Finansial	Keterlambatan pembayaran Pelanggan	Uang muka, denda keterlambatan
RP2	Pelanggan	Barang rusak & keterlambatan	Digitalisasi distribusi, asuransi
RPB1	Proses Bisnis Internal	Kesalahan order & stok	ERP/WMS, barcode
RPP1 & RPP5	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kurangnya pelatihan SDM & Pelanggaran SOP	Pelatihan & audit kepatuhan

Strategi mitigasi risiko yang dirumuskan tidak hanya bersifat preventif, tetapi juga dirancang untuk memberikan dampak langsung terhadap indikator kinerja *Balanced Scorecard*. Penerapan uang muka dan denda keterlambatan pembayaran bertujuan meningkatkan arus kas dan stabilitas finansial. Digitalisasi distribusi dan penggunaan asuransi logistik diharapkan menurunkan tingkat kerusakan barang serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Implementasi ERP/WMS dan sistem barcode mendukung akurasi order dan efisiensi proses internal, sedangkan program pelatihan dan audit kepatuhan berkontribusi pada peningkatan kompetensi SDM serta konsistensi penerapan SOP.

Simpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan penilaian risiko menggunakan ISO 31000 pada PT Kimikan Usaha Prima, dapat disimpulkan bahwa: Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan peningkatan kinerja perusahaan sebesar 8,70% pada tahun 2025 dibandingkan tahun 2024. Penilaian risiko menggunakan ISO 31000 menunjukkan bahwa seluruh perspektif *Balanced Scorecard* masih berada pada kategori risiko tinggi, meskipun kinerja meningkat. Integrasi *Balanced Scorecard* dan ISO 31000 memberikan nilai tambah berupa keterpaduan antara pencapaian kinerja dan pengendalian risiko, sehingga strategi mitigasi dapat dirumuskan secara selaras dengan perspektif strategis perusahaan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain studi kasus yang hanya dilakukan pada satu perusahaan distribusi sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi ke sektor lain. Selain itu, penilaian risiko masih

bergantung pada expert judgement yang bersifat subjektif. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan integrasi *Balanced Scorecard* dan *Enterprise Risk Management* dengan pendekatan kuantitatif seperti AHP atau ANP untuk penentuan bobot, penggunaan Key Risk Indicator (KRI), serta pengembangan dashboard digital BSC–ERM untuk mendukung pengambilan keputusan secara real-time.

Daftar pustaka

- [1] Shafa Nurika Talitha, “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum ‘Tirta Sembada’ Kabupaten Sleman,” Vol. 32, No. 3, Pp. 167–186, 2023.
- [2] Dyah Amuntayarni Raissa, “Penerapan Integrasi *Balanced Scorecard* Dengan Iso *Enterprise Risk Management* Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Serta Pencapaian Strategi Bisnis Pada Pt. Globalindo Intimates,” P. 6, 2021.
- [3] G. Memarista And V. Kurniasari, “Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Pt. Sentana Argo),” *Agora*, Vol. 5, No. 1, Pp. 1–7, 2021.
- [4] I. F. Ramadhan, “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Jasa Perhotelan,” Vol. 01, Pp. 1–23, 2021.
- [5] Hidayanti Sukri, *Analisis Pengukuran Kinerja Wisata Syaakirah Aesabaon Dengan Metode Balanced Scorecard*, Vol. 6. 2025.
- [6] Usada UntungDk, “Nusantara Technology And Engineering Review Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Integrasi Metode *Balanced Scorecard* Dan Analythical Hierarchy Process,” *Nter*, Vol. 1, No. 1, Pp. 10–18, 2023, [Online]. Available: <https://journal.unusida.ac.id/index.php/Nter/>
- [7] Marhaditha Septhivia, “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Jasa Perhotelan),” 2022.
- [8] Fitriani Nur, “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*,” 2024.
- [9] A. M. Ratri And P. Pangeran, “Relationship *Balanced Scorecard* And Coso 2013 Risk Management To Improve Performance A Case Study On Bpr Chandra Mukti Artha Bank,” *Int. J. Multicult. Multireligious Underst.*, Vol. 7, No. 1, Pp. 566–576, 2020.
- [10] Farrel Muhammad Herman Dkk, “Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Dan Minat Pembelian,” *J. Manaj. Pendidik. Dan Ilmu Sos.*, Vol. 3, No. 1, Pp. 350–363, 2022.
- [11] M. R. Fauzi And K. Mandala, “Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kualitas Produk, Dan Inovasi Produk Terhadap Kepuasan Untuk Meningkatkan Loyalitas Pelanggan,” *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, Vol. 8, No. 11, P. 6741, 2021, Doi: 10.24843/Ejmunud.2019.V08.I11.P18.
- [12] M. R. K. Wardana, N. S. Sulistiani, And Y. Yuniaristanto, “Home / Archives / Vol. 6 No. 3 (2020): Jabm Vol. 6 No. 3, September 2020 / Articles Penentuan Prioritas Perspektif *Balanced Scorecard* Dengan Fuzzy Analytical Hierarchy Process Sebagai Bahan Pertimbangan Keputusan,” *J. Apl. Bisnis Dan Manaj.*, Vol. 6, No. 3, Pp. 617–627, 2020, Doi: 10.17358/Jabm.6.3.617.
- [13] M. Rafiq, X. P. Zhang, J. Yuan, S. Naz, And S. Maqbool, “Impact Of A *Balanced Scorecard* As A Strategic Management System Tool To Improve Sustainable Development: Measuring The Mediation Of Organizational Performance Through Pls-Smart,” *Sustain.*, Vol. 12, No. 4, 2020, Doi: 10.3390/Su12041365.
- [14] E. Bamford Charles Dkk, *Strategic Management And Business Policy Globalization*. 2021. [Online]. Available: <https://www.academia.edu/download/56442363/Strategic-Management-Business-Policy-Globalization-Innovation-Sustainability-14th-Edition-Wheelen-Solutions-Manual.pdf>
- [15] E. Gladies Monica And P. Pangeran, “Comparative Study Of Post-Marriage Nationality Of Women In Legal Systems Of Different Countries International Journal Of Multicultural And Multireligious Understanding The Integration Of *Balanced Scorecard* And Iso 31.000 Based *Enterprise Risk Management P*,” *Int. J. Multicult. Multireligious Underst.*, Vol. 7, No. 10, Pp. 616–628, 2020, [Online]. Available: <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.V7i10.2181>
- [16] M. R. Subagya, A. B. Taufiq, And A. Alipudin, “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Pt. Garuda Metalindo Tbk,” *J. Online Mhs. ...*, Vol. 02, No. 01, Pp. 125–140, 2022, [Online]. Available: <https://jom.unpak.ac.id/index.php/Akuntansi/Article/View/2608%0ahttps://jom.unpak.ac.id/index.php/Akuntansi/Article/Viewfile/2608/2257>
- [17] Adelia Dkk, “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Bsc) Pada Perusahaan Jasa Konstruksi,” Vol. 32, No. 3, Pp. 167–186, 2021.
- [18] A. A. Edison, “Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Dan Penentuan

- Prioritas Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus Pada Pt. Andromeda Galacticorp Surabaya),” *Univ. Airlangga*, P. 105, 2021.
- [19] I. Yati, “Pengaruh Penilaian Berbasis Key Performance Indicator (Kpi) Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Mandiri Kantor Area Jember,” *Uin Kyai Ahmad Shiddiq Jember*, 2018.
 - [20] Ria Susi Kardina, “Perancangan Key Performance (Kpi) Menggunakan Metode Balance Scorecard (Bsc) Dan Supply Chain Operation References (Scor) Pada Sektor Industri Minyak Dan Gas,” Pp. 1–86, 2020.
 - [21] Dhita Nurhidayati, “Analisis Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko Berbasis Iso 31000 : 2018 Framework Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Operasional Unit Pembangkit (Studi Kasus : Unit Pembangkit Pt . Pln Nusantara Power Services),” 2025.
 - [22] F. A. Waskita And W. N. Cahyo, “Asset Management Transformation In Energy Companies: Integration Of ISO 55001, Balanced Scorecard, And SWOT Analysis For Competitive Advantage,” *Int. J. Curr. Sci. Res. Rev.*, Vol. 08, No. 07, Pp. 3668–3679, 2025, Doi: 10.47191/Ijcsrr/V8-I7-54.
 - [23] S. Daya, S. Fau, And T. P. Damanik, “Analisis Risiko Operasional Dengan Pendekatan Metode ERM Pada JNE Telukdalam,” *J. Ris. Manaj. Dan Bisnis*, Vol. 4, No. 1, Pp. 42–51, 2021.
 - [24] V. Rollason, G. Fisk, And P. Haines, “Applying The ISO 31000 Risk Assessment Framework To Coastal Zone Management,” *NSW Coast. Conf.*, Pp. 1–16, 2010.
 - [25] The University Of Adelaide. (2021). *Risk Management Guidelines*. The University Of Adelaide.