

**ANALISIS RISIKO PENUMPUKAN BARANG DI  
PERUSAHAAN DISTRIBUSI MAKANAN BEKU**

**TESIS**

**Oleh:**

**LUCAS SUTOMO**

**NIM : 2004190017**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**

**JAKARTA**

**2023**

**ANALISIS RISIKO PENUMPUKAN BARANG DI  
PERUSAHAAN DISTRIBUSI MAKANAN BEKU**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Akademik Guna Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen (M.M.) Pada Program Studi Magister  
Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

**Oleh:**

**LUCAS SUTOMO**

**NIM : 2004190017**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**

**JAKARTA**

**2023**



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**

**PROGRAM PASCA SARJANA**

**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Lucas Sutomo

NIM : 2004190017

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul "Analisis Risiko Penumpukan Barang di Perusahaan Distribusi Makanan Beku" adalah

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera didalam referensi yang tertera pada karya tulis saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasi atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari Kumpulan buku atau jurna; acuan yang tertera didalam referensi yang tertera.

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan diatas, maka karta tulis ini dianggap batal.

Jakarta, 17 Februari 2023



Lucas Sutomo



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**

**HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**  
**ANALISIS RISIKO PENUMPUKAN BARANG DI PERUSAHAAN**  
**DISTRIBUSI MAKANAN BEKU**

Oleh :

Nama : Lucas Sutomo  
Nim : 2004190017  
Program Studi : Magister Manajemen  
Peminatan : Manajemen Risiko

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Magister Strata Dua pada program studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 17 Februari 2023

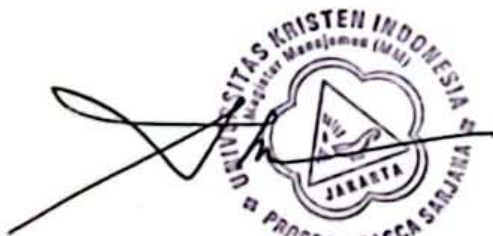
Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Indra Gunawan, S.T., ME.  
NIP/NIDN: 151230/037117403

Dr. Poerwaningsih S. Legowo, MS. Tr.  
NIP/NIDN: 861256/0323036004



Dr. M. L. Denny Tewu, MM  
NIP/NIDN: 121952/0311076306



Prof. Dr. dr. Bernadetta Nadca, M.Pd, PA  
NIP/NIDN: 151230/037117403



## UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA




### PROGRAM PASCA SARJANA

#### PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Pada tanggal sidang 17 Februari 2023 telah diselenggarakan Sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Strata Dua ada program studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Lucas Sutomo  
NIM : 2004190017  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Program Pascasarjana

Termasuk ujian Tesis yang berjudul **“ANALISIS RISIKO PENUMPUKAN BARANG DI PERUSAHAAN DISTRIBUSI MAKANAN BEKU”** oleh tim penguji yang terdiri dari:

No	Nama Penguji	Jabatan dalam tim penguji	Tanda Tangan
1.	Prof. Bramantyo Djohanputro, MBA, PhD, QIA, CRMP, CRGP	Sebagai Ketua	
2.	Dr. Poerwaningsih S. Legowo. MS. Tr.	Sebagai Anggota	
3.	Dr. Indra Gunawan, S.T., ME.	Sebagai Anggota	





**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**

**Pernyataan dan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir**

Sebagai mahasiswa Universitas Kristen Indonesia, yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Lucas Sutomo  
NIM : 2004190017  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Program Pascasarjana  
Jenis Tugas Akhir : Tesis  
Judul : Analisis Risiko Penumpukan Barang Di Perusahaan Distribusi Makanan Beku

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif tanpa royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalihkan media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan saya sebagai penulis /pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau peraturan perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Jakarta, 17 Februari 2023

Lucas Sutomo

## KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, kasih dan karunia-Nya maka penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Analisis Risiko Penumpukan Barang di Perusahaan Distribusi Makanan Beku”.

Tesis ini disusun sebagai tugas akhir penulis, serta sebagai syarat yang harus dipenuhi guna menempuh sidang Ujian Pasca Sarjana untuk mendapatkan gelar Magister pada program studi Magister Manajemen, Fakultas Pasca Sarjana Universitas Kristen Indonesia. Tesis yang telah disusun ini jauh dari kata sempurna dan masih memiliki beberapa kekurangan, semoga kekurangan tersebut dapat menjadi acuan dan pembelajaran bagi studi-studi selanjutnya.

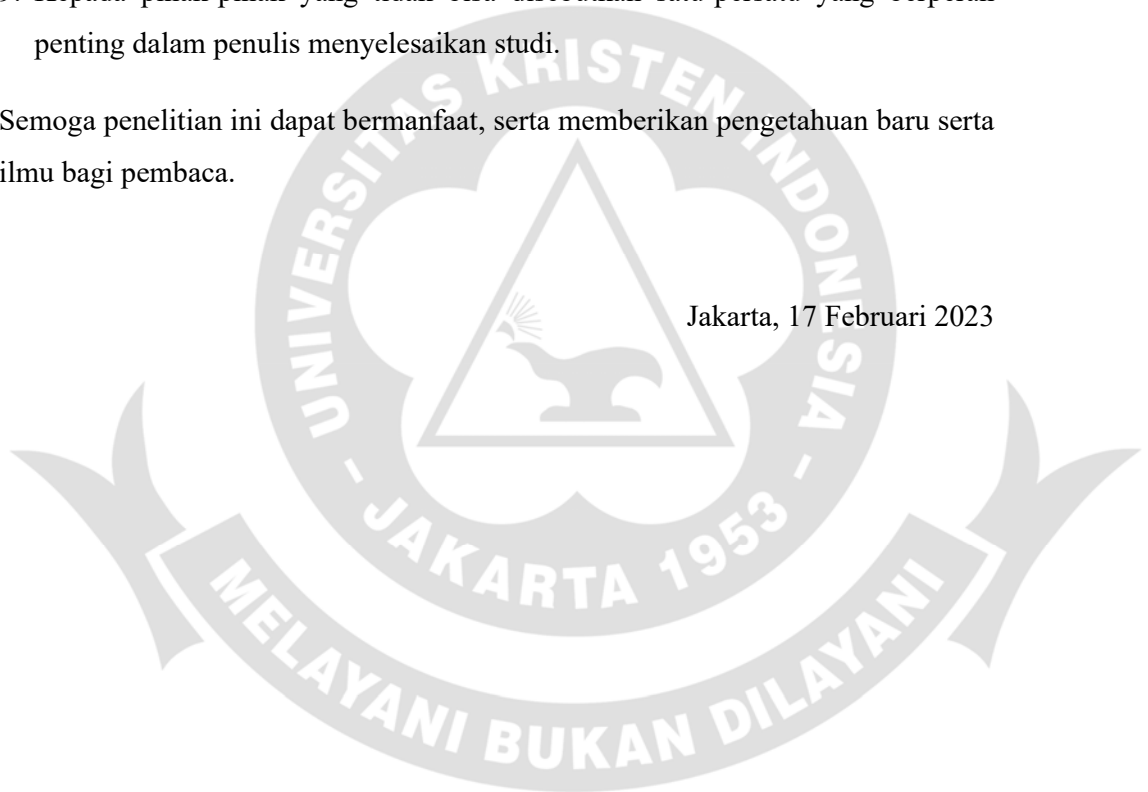
Banyak halangan dan kesulitan yang dihadapi oleh penulis, keberhasilan penulis menyelesaikan Tesis tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari orang-orang terdekat dengan penulis. Sehingga pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua tercinta: Bapak Tarsicius Sunaryo dan Ibu Carolyn yang sudah membantu memberikan dukungan dengan sabar, memberikan saran-saran yang membangun, dan atas doa-doa sebagai dukungan spritual. Kepada adik: Thomas Sudarso yang menjadi penyemangat satu sama lain dalam menyelesaikan studi masing-masing.
2. Nurin Imaneli yang selalu setia mendukung secara moril dan membantu penulis sebagai pasangan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis.
3. Dr. M.L. Denny Tewu, MM selaku ketua prodi Magister Manajemen.
4. Dr. Poerwaningsingsih S. Legowo. MS. Tr. dan Dr. Indra Gunawan, S.T., ME. Selaku dosen pembimbing Tesis yang dengan sabar menyediakan waktu dan memberikan saran serta masukkan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis.
5. Prof. Bramantyo Djohanputro, MBA, PhD, QIA, CRMP, CRGP atas masukannya saat menjadi penguji.
6. Seluruh Dosen selaku pendidik di Pasca Sarjana Magister Manajemen yang sudah memberikan ilmu dan mendidik selama proses belajar mengajar selama penulis menjadi mahasiswa Fakultas Pasca Sarjana.

7. Kepada Bapak Metho yang tidak lelah mengingatkan penulis untuk menyelesaikan proses administrasi yang dibutuhkan penulis untuk menyelesaikan pendidikan.
8. Kepada teman-teman seperjuangan Pasca Sarjana yang selalu mengingatkan dan menjadi teman seperjuangan dalam menyelesaikan studi.
9. Kepada pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang berperan penting dalam penulis menyelesaikan studi.

Semoga penelitian ini dapat bermanfaat, serta memberikan pengetahuan baru serta ilmu bagi pembaca.

Jakarta, 17 Februari 2023





## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>PERSETUJUAN TIM PENGUJI</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI GAMBAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI TABEL</b> .....	x
<b>ABSTRAK</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>BAB I</b> .....	1
<b>Pendahuluan</b> .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan.....	2
1.3 Rumusan masalah.....	2
1.4 Tujuan.....	3
1.5 Batasan Penelitian.....	3
<b>BAB II</b> .....	4
<b>Landasan Teori</b> .....	4
2.1. Distribusi.....	4
2.2. Risiko.....	5
2.3. Risiko pada distribusi makanan.....	6
2.4. Risiko Operasional.....	8
2.5. Manajemen Risiko.....	9
2.6. Penanganan Risiko.....	10
2.7. Proses Bisnis.....	12
2.9. Bowtie Diagram.....	13
2.10. Inventory.....	14
2.11. <i>Bouston Consulting Group (BCG) Matriks</i> .....	15
2.11.1. Keunggulan <i>BCG Matrix</i> .....	16
2.11.2. Kelemahan <i>BCG Matrix</i> .....	16
2.12. Matriks Risiko.....	17
<b>BAB III</b> .....	20
<b>Metode Penelitian</b> .....	20

3. 1. Tujuan Penelitian .....	21
3. 2. Menganalisa Proses Bisnis Operasional PT. SSM.....	22
3.3. Membuat Plan Menggunakan BCG Diagram .....	22
3.3. Mengidentifikasi kejadian yang tak diinginkan (KTD) .....	23
3.4. Memperkirakan Peluang .....	24
3.5. Memperkirakan Dampak.....	24
3.6. Mengukur <i>level of risk</i> masing – masing KTD. ....	25
3.8. Mitigasi KTD dan divisualisasi menggunakan Bowtie Diagram.....	26
3.9. Melakukan evaluasi apakah mitigasi efektif dan efisien.....	27
<b>BAB IV</b> .....	28
<b>Hasil dan Pembahasan</b> .....	28
4.1 Tujuan PT. SSM.....	28
4.1. Model Bisnis .....	28
4.2. Menentukan Top Event.....	30
4.3. Membuat klasifikasi barang menggunakan matriks BCG.....	30
4.4. Risiko yang dihadapi.....	37
4.4. Hasil Mitigasi.....	39
<b>BAB V</b> .....	45
<b>Kesimpulan dan Saran</b> .....	45
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	47

## DAFTAR ISI GAMBAR

### Bab 2

Gambar 2. 1 Kerangka Manajemen Risiko .....	9
Gambar 2. 2 Proses Manajemen risiko .....	10
Gambar 2. 3 Proses Bisnis PT. SSM.....	13
Gambar 2. 4 Konsep Bow Tie diagram.....	14
Gambar 2. 5 BCG Matrix.....	15
Gambar 2. 6 Tabel Likelihood .....	18

### Bab 3

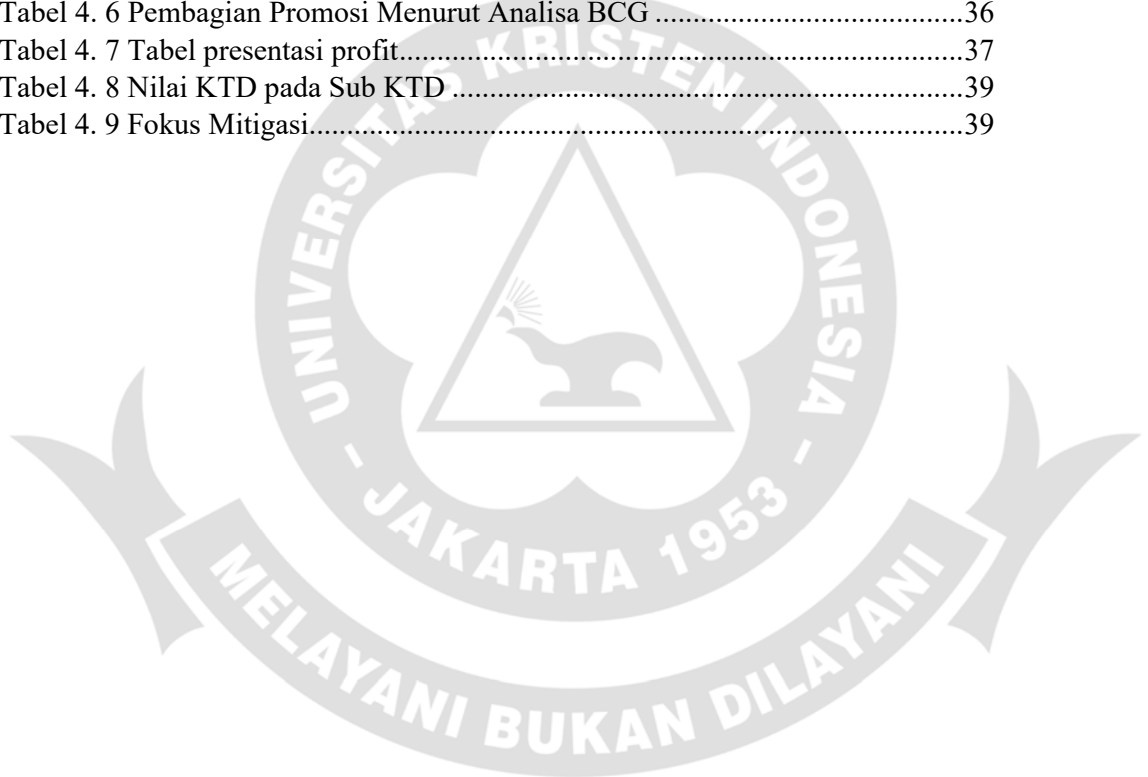
Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian .....	21
Gambar 3. 2 BCG Calculation .....	23
Gambar 3. 3 Bowtie Diagram .....	27

### Bab 4

Gambar 4. 1 Alur distribusi PT. Sarijaya Sukses Mandiri.....	29
Gambar 4. 2 Pembagian Matriks BCG .....	34
Gambar 4. 3 Bowtie Diagram Top Event 1.....	40
Gambar 4. 5 Bowtie Diagram Top Event 2.....	42

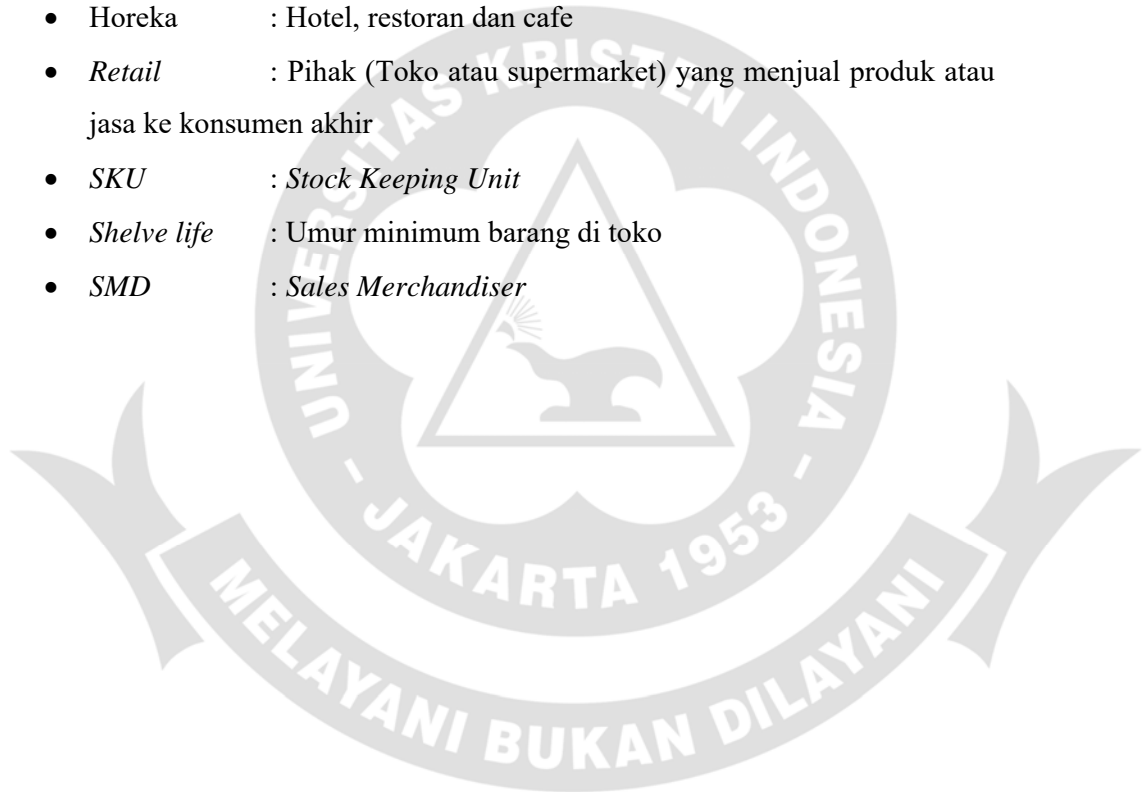
## DAFTAR ISI TABEL

Tabel 4. 1 Tabel Perkembangan Jumlah merek dan titik distribusi .....	30
Tabel 4. 2 Pertumbuhan pasar Top 5 PT. SSM.....	32
Tabel 4. 3 Pangsa Pasar Merek Pareto .....	32
Tabel 4. 4 Tabel Perkembangan pasar dan pangsa pasar .....	33
Tabel 4. 5 Tabel Pemakaian tempat di gudang .....	35
Tabel 4. 6 Pembagian Promosi Menurut Analisa BCG .....	36
Tabel 4. 7 Tabel presentasi profit.....	37
Tabel 4. 8 Nilai KTD pada Sub KTD .....	39
Tabel 4. 9 Fokus Mitigasi.....	39



## DAFTAR ISTILAH:

- *Supplier* : Pihak yang bekerja sama sebagai penyedia barang , baik sebagai pemilik merek maupun importir.
- *Principal* : Pemilik merek barang yang bekerja sama dengan distributor untuk didistribusikan barangnya ke toko
- *Horeka* : Hotel, restoran dan cafe
- *Retail* : Pihak (Toko atau supermarket) yang menjual produk atau jasa ke konsumen akhir
- *SKU* : *Stock Keeping Unit*
- *Shelve life* : Umur minimum barang di toko
- *SMD* : *Sales Merchandiser*





## ABSTRAK

PT. Sarijaya Sukses Mandiri (SSM) merupakan perusahaan distribusi makanan beku premium yang setahun belakangan ini memiliki permasalahan pada distribusi berupa kurang efisiennya proses bisnis perusahaan yang mengakibatkan keuntungan yang didapat oleh perusahaan menurun. Data menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan pemesanan dari toko, namun perkembangan persentase keuntungan PT. SSM juga tergolong tidak meningkat. Perusahaan menghadapi permasalahan yang menyebabkan terjadinya penumpukan barang di gudang yang membuat keuntungan yang didapat tidak maksimal.<sup>1</sup>

Dengan melakukan wawancara dengan pimpinan perusahaan dan melihat proses bisnis dari PT. SSM, bisa dilihat bahwa persentase keuntungan<sup>1</sup> yang tidak berkembang adalah akibat dari *fix cost* yang juga naik seiring dengan meningkatnya pemesanan ditambah dengan terjadinya penumpukan di beberapa merek. Strategi dibuat menggunakan dengan analisa Matriks BCG<sup>3</sup> dan didapat strategi untuk mengeluarkan barang yang menumpuk menggunakan promosi dan mengurangi jumlah barang yang terbukti tidak laku. Risiko<sup>4</sup> yang menjadi penghambat PT. SSM dalam menjalankan rencana yang dibuat meliputi kompetisi pasar, kegiatan pesaing bisnis, sistem penyimpanan dan distribusi. Permasalahan utama yang masuk sebagai *top event*<sup>2</sup> antara lain adalah barang yang dipromosikan tetap kurang penjualannya dan risiko ditinggal oleh *principal* terkait.

Mitigasi risiko diperlukan supaya strategi yang dibuat berdasarkan Matriks BCG (3) bisa dijalankan. Risiko<sup>4</sup> dimitigasi dengan melakukan mitigasi frekuensi dan dampak dari masing-masing risiko sehingga nilai risiko masuk ke dalam batas aman yang bisa ditoleransi oleh PT. SSM.

Kata Kunci: keuntungan, *Top Event*, Matriks BCG, risiko

## ABSTRACT

PT. Sarijaya Sukses Mandiri (SSM) is a premium frozen food distribution company which in the past year has had problems with distribution in the form of inefficient company business processes which have resulted in decreased profits for the company. The data shows that there are increases in orders from stores, but the development of the profit percentage of PT. SSM is also classified as not increasing. The company faces a problem that causes the buildup of goods in the warehouse which makes the profit that is not maximized.<sup>1</sup>

By conducting interviews with company leaders and looking at the business processes of PT. SSM, it can be seen that the percentage of profit<sup>1</sup> that does not grow is the result of fix costs which also increase along with the increase in orders coupled with the accumulation of several brands. The strategy is made using the analysis of the BCG Matrix<sup>3</sup> and a strategy is obtained to remove items that have piled up using promotions and reduce the number of items that are proven to be unsold. Risk<sup>4</sup> which is an obstacle for PT. SSM in carrying out the plans made include market competition, business competitor activities, storage and distribution systems. The main problems included in the top event<sup>2</sup> include the lack of sales of the promoted goods and the risk of being abandoned by the related principal.

Risk mitigation is needed so that the strategy based on the BCG Matrix<sup>3</sup> can be implemented. Risk<sup>4</sup> is mitigated by mitigating the frequency and impact of each risk so that the risk value is within the safe limits that can be tolerated by PT. SSM.

Keywords: Profit, Top Event, BCG Matrix, risk