

**HUBUNGAN BALANCED SCORECARD DAN MANAJEMEN RISIKO COSO 2013
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA : STUDI KASUS PADA BANK BPR CHANDRA**

MUKTI ARTHA

TESIS



Disusun oleh:

ANISSA MEGA RATRI

NIM : 13170029

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA

YOGYAKARTA

2019

**HUBUNGAN BALANCED SCORECARD DAN MANAJEMEN RISIKO COSO 2013
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA :**

STUDI KASUS PADA BANK BPR CHANDRA MUKTI ARTHA

TESIS

**Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
untuk Memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :
Anissa Mega Ratri
13170029**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
DUTA WACANA
2019**

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul

**HUBUNGAN BALANCED SCORECARD DAN MANAJEMEN RISIKO COSO 2013
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA :
STUDI KASUS PADA BANK BPR CHANDRA MUKTI ARTHA**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh

**ANISSA MEGA RATRI
(13170029)**

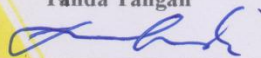
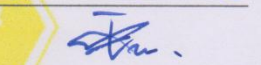
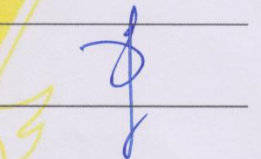
Dalam ujian Tesis Program Studi S2 Magister Manajemen
Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
dan dinyatakan telah DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen pada tanggal 10 DEC 2019

Dewan Penguji

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

Tanda Tangan

Yogyakarta, 18 DEC 2019

Disahkan Oleh :

Dekan Fakultas Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Perminas Pangeran, SE., M.Si., CSA

Dr. Singgih Santoso, M.M

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul :

**HUBUNGAN BALANCED SCORECARD DAN MANAJEMEN RISIKO COSO 2013
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA : STUDI KASUS PADA BANK BPR CHANDRA
MUKTI ARTHA.**

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

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

Yogyakarta, 17 November 2019

Yang Menyatakan



Anissa Mega Ratri

(13170029)

HALAMAN MOTO

- ☞ *"Kesuksesan itu seperti menjalankan roda. Terasa berat pada awal mendorong roda, hanya saja menjadi ringan setelah roda tersebut berjalan."*
- ☞ *"Masa depan yang paling cerah akan selalu didasarkan pada masa lalu yang terlupakan, kamu tidak bisa terus hidup sampai kamu melepaskan kegagalan dan sakit hati di masa lalu."*
- ☞ *Serius dalam menjalani hidup harus di buktikan dengan fokus mengerjakan sesuatu tanpa harus menyerah saat gagal*
- ☞ *"Apa yang kita pikirkan menentukan apa yang akan terjadi pada kita. Jadi jika kita ingin mengubah hidup kita, kita perlu sedikit mengubah pikiran kita." - Wayne Dyer.*
- ☞ *"Successful people take the path towards the destination through great obstacles and difficulties"*

© UKDW

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan, saya persembahkan laporan tesis ini sebagai bentuk rasa terima kasih untuk :

1. Kepada Tuhan YME sebagai sumber berkat dan pengharapan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis dengan baik.
2. Kepada Kedua Orang Tua Saya yang saya cintai, selalu memberi semangat dan support dalam setiap proses di hidup penulis.
3. Kepada Novfianto dan Angga Kusuma selaku kakak saya yang telah memberikan support dan semangat kepada saya untuk cepat menyelesaikan tesis tepat waktu.
4. Kepada Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si., CSA selaku dosen pembimbing tesis dan internship yang telah membimbing dan memberi banyak arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan baik.
5. Kepada sahabat saya Yohanes Andrianto, Stefayin Veronica, Steven Kurniawan, Maria Eka P.N, Aprilia Loliana, dan Jenita Kristiani selaku sahabat selama kuliah S1 yang selalu ada memberikan semangat dan doa.
6. Kepada semua teman-teman MM angkatan 2 tahun 2017 yang telah membantu dan memberikan support untuk saya.
7. Kepada sahabat saya Afrilia Prasetarini, Ida Sukmawati T dan Norma Arani A yang selalu ada untuk membantu saya.
8. Pihak-pihak yang tidak dapat saya sampaikan satu persatu yang selama ini telah memberikan dukungan maupun doa selama berlangsungnya studi saya di Magister Manajemen.

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGANTAR..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| PERNYATAAN KEASLIAN TESIS | iii |
| HALAMAN MOTO | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI..... | vi |
| ABSTRAK..... | xi |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 3 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 3 |
| 1.4 Kontribusi Penelitian | 4 |
| 1.5 Batasan Masalah..... | 4 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 6 |
| 2.1. Landasan Teori | 6 |
| 2.1.1 Model Balanced Scorecard (BSC)..... | 6 |
| 2.1.2 Konsep ERM (Enterprise Risk Management)..... | 7 |
| 2.1.3 Model COSO ERM (Enterprise Risk Management) | 9 |
| 2.1.4 Hubungan ERM dengan BSC..... | 18 |
| 2.1.5 Kinerja Keuangan..... | 18 |
| 2.2 Proses Manajemen Risiko COSO..... | 20 |
| 2.3 Assesment Risiko dan Identifikasi Risiko:..... | 22 |
| 2.4 Analisis Risiko..... | 23 |
| 2.5 Jenis-Jenis Analisis Risiko | 23 |
| 2.6 Evaluasi Risiko | 23 |
| 2.7 Mitigasi/Perlakuan Risiko | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 2.8 Pemantauan dan Pengkajian (Monitoring & Review)..... | 24 |
| 2.9 Keterbatasan Pengendalian Internal | 24 |
| 2.10 Penelitian Terdahulu..... | 25 |
| 2.11 Keuntungan dan Hambatan dalam Menerapkan Manajemen Risiko pada Bank ... | 27 |
| 2.12 Kerangka Penelitian..... | 28 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 30 |
| 3.1 Desain Penelitian | 30 |
| 3.2 Lokasi Penelitian | 30 |
| 3.2.1 Profil Perusahaan..... | 30 |
| 3.2.2 Visi Perusahaan | 30 |
| 3.2.3 Misi Perusahaan..... | 31 |
| 3.2.4 Susunan Organisasi | 31 |
| 3.2.5 Proses Bisnis..... | 32 |
| 3.3 Metode Pengumpulan Data | 32 |
| 3.4 Jenis dan Sumber Data | 32 |
| 3.5 FlowChart Penelitian | 33 |
| 3.6 Jenis Risiko..... | 37 |
| 3.6.1 Kemungkinan (Likelihood) | 38 |
| 3.6.2 Dampak (Consequence)..... | 38 |
| 3.6.3 Level Risiko..... | 40 |
| 3.6.4 Matriks Risiko | 40 |
| 3.7 Teknik Analisis data | 41 |
| 3.8 Teknik Pengumpulan Data | 42 |
| 3.8.1 Fishbone | 43 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 45 |

| | | |
|----------------------|---|----|
| 4.1 | Peta Strategi..... | 45 |
| 4.2 | Balanced Scorecard (BSC)..... | 45 |
| 4.3 | Asesmen Manajemen Risiko Berbasis COSO..... | 47 |
| | 4.3.1 <i>Event Identification</i> | 47 |
| | 4.3.2 <i>Asesmen Risiko</i> | 51 |
| | 4.3.3 <i>Risk Respon</i> | 56 |
| BAB V PENUTUP | | 59 |
| | 5.1 KESIMPULAN | 59 |
| | 5.2 KETERBATASAN PENELITIAN | 60 |
| | 5.3 SARAN..... | 61 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 62 |
| LAMPIRAN..... | | 64 |

© UKD W

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 2.1. Prinsip-Prinsip Pengendalian COSO | 17 |
| Tabel 2.2. Penelitian Penerapan Manajemen Risiko | 26 |
| Tabel 3.1. Jenis dan Indikator Risiko..... | 37 |
| Tabel 3.2. Likelihood..... | 37 |
| Tabel 3.3. Level Kriteria Dampak | 39 |
| Tabel 3.4. Level Risiko..... | 40 |
| Tabel 3.5. Matriks Risiko..... | 41 |
| Tabel 3.6. Teknik Pengumpulan Data..... | 43 |
| Tabel 4.1. Balanced Scorecard BPR Chandra Muktiartha..... | 46 |
| Tabel 4.2. Identifikasi Risiko BPR Chandra Muktiartha | 47 |
| Tabel 4.3. Analisis Risiko BPR Chandra Muktiartha | 64 |
| Tabel 4.4. Risiko Inherent BPR Chandra Muktiartha..... | 55 |
| Tabel 4.5. Evaluasi Risiko BPR Chandra Muktiartha | 69 |
| Tabel 4.6 Perlakuan Risiko BPR Chandra Muktiartha | 72 |
| Tabel 4.7. Risiko Residual BPR Chandra Muktiartha | 56 |
| Tabel 4.8 Risiko Monitoring BPR Chandra MuktiArtha | 77 |
| Tabel 4.9. Tabel Risiko Kredit BPR Chandra MuktiArtha..... | 51 |

© UKD W

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1. Tabel COSO | 10 |
| Gambar 2.2. <i>Flow Across</i> ERM | 16 |
| Gambar 2.3. Proses Manajemen Risiko | 21 |
| Gambar 2.4. Kerangka Penelitian | 29 |
| Gambar 3.1. Flow Chart Penelitian..... | 51 |
| Gambar 4.1. Peta Strategi BPR Chandra Mukti Artha..... | 45 |

©UKDW

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Enterprise risk management merupakan suatu strategi yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengelola semua risiko perusahaan. Hal ini pada dasarnya merupakan rangkaian untuk meminimalisir tingkat risiko sampai batas yang dapat diterima. Oleh karena itu, *enterprise risk management* memiliki peranan penting karena merupakan proses identifikasi, pengukuran dan kontrol keuangan dari sebuah risiko dari sebuah kegiatan yang dapat menimbulkan kerusakan atau kerugian pada perusahaan tersebut (Dito dan Etna 2012). Proses pengambilan keputusan yang tepat dan proses ERM yang berjalan dengan baik tidak lepas dari bagaimana sebuah perusahaan mengendalikan risiko dengan efisien. Pengukuran tercapai atau tidaknya sebuah sasaran perusahaan salah satunya yang paling terkenal adalah *Balanced Scorecard* (BSC). Risiko dapat dianalisis berdampak pada sasaran strategi bank sehingga bank dapat mengerti sasaran strategi dan risiko apa saja yang perlu dikendalikan dan dimitigasi.

Dilansir dari Beasley, Chen, Nunez, & Wright (2006), Sistem ERM dan *Balanced Scorecard* berbagi banyak elemen. Akibatnya, sistem BSC yang diterapkan dapat memberikan platform unik bagi perusahaan untuk memanfaatkan infrastruktur yang ada untuk memperoleh manfaat dari ERM. BSC digunakan sebagai pengukuran kinerja yang merupakan sasaran perusahaan dalam menentukan berhasil atau tidaknya strategi tersebut. Karena risiko berakibat tidak tercapainya sasaran perusahaan maka dari itu *Balanced Scorecard* sangat berkaitan dalam penelitian ini. *Balanced Scorecard* akan sebagai acuan risiko-risiko apa saja yang mempengaruhi sasaran yang dibuat sedemikian rupa dalam BSC. Dalam perjalannya, penerapan ERM akan dilakukan secara terus menerus untuk mengontrol risiko-risiko yang terjadi sehingga dibutuhkannya dokumentasi yang lengkap agar data dalam manajemen risiko ini mudah dicari, akurat, dan efisien dalam proses kerjanya.

Balanced scorecard sebagai sistem manajemen strategi akan membantu perusahaan dalam mengklarifikasi serta menterjemahkan visi, misi serta strategi secara total kepada seluruh tingkatan dalam perusahaan, menghubungkan strategic objective dengan long-term targets & annual budget, mengidentifikasi dan menyatukan berbagai strategic initiatives, melakukan strategic reviews, serta memberikan feedback yang membantu suatu organisasi untuk melakukan strategy improvement. *Enterprise risk management* telah menyebabkan terjadinya pergeseran paradigma yang telah menyebabkan dan menjadikan suatu mekanisme kunci yang bertujuan di dalam meningkatkan tugas pengawasan manajemen atas portofolio risiko perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai *stakeholder*.

PT. BPR Chandra Muktiartha, merupakan salah satu badan usaha berbentuk bank perkreditan rakyat yang memiliki fungsi utama untuk menyimpan dan menyalurkan dana (kredit) kepada masyarakat. Dalam melakukan kegiatan bisnisnya BPR Chandra Muktiarta memiliki permasalahan yang cukup banyak tentang risiko, hal ini dikarenakan tidak diterapkannya ERM sehingga banyak permasalahan-permasalahan yang terjadi dan membuat sasaran perusahaan tidak dapat tercapai. Dari hasil wawacanara dengan pihak manajemen BPR Candra Mukti Artha, risiko yang sering terjadi diantaranya adalah menurunnya nilai laba bersih bank, meningkatnya kredit macet (NPL), serta meningkatnya suku bunga kredit yang menyebabkan bank harus menaikkan tingkat bunga kreditnya. Proses bisnis ini tercermin akibat kurang kompetennya SDM yang dimiliki oleh bank BPR. Proses bisnis ini sangat berpengaruh terhadap meningkatnya nilai NTB. Proses bisnis yang dilakukan BPR CMA ini hampir sama dengan bank BPR atau bank konvensional yang lain. Selama beberapa tahun terakhir permasalahan akan kredit masih menjadi permasalahan yang sangat besar pengaruhnya terhadap sistem operasional BPR CMA, karna nilai NPL yang dihasilkan oleh perusahaan selama kurang dari 5 tahun terakhir masih menginjak diangka 8-10% yang mana hal tersebut apabila dibiarkan akan sangat mengganggu kegiatan bisnis bank

BPR CMA karena jika nilai NPL masih diatas 5% bank akan sulit untuk melakukan ekspansi bisnisnya.

Dalam proses pengendalian risiko yang ada, saat ini BPR sudah menerapkan pengendalian risiko karena dalam 2 tahun terakhir ini OJK selaku pengawas keuangan mengharuskan semua lembaga keuangan harus menerapkan sistem manajemen risiko guna meminimalkan kemungkinan terjadinya risiko pada bank. Meskipun demikian BPR masih menerapkan sistem pengendalian risiko yang konvensional dikarenakan masih kurangnya SDM yang kompeten pada bidangnya. selain itu pendekatan dalam menentukan pengukuran kinerja BPR juga masih konvensional.

Untuk meningkatkan kinerja BPR dapat dilakukan melalui proses manajemen risiko melalui model BCS dan COSO 2013. Pernyataan ini sejalan dengan hasil riset yang dilakukan Irwan Lubis dan Kurniawati, SE, M. Ak yang mengatakan bahwa ERM dapat meningkatkan kinerja keuangan bank yang tercermin pada 4 perspektif BSC perusahaan. Jadi penelitian ini menghubungkan model BSC dengan proses manajemen risiko berbasis COSO. Sebagai pelaku bisnis pihak manajemen diharapkan mampu memperbaiki sistem pengendalian risikonya yang harus dimulai dari perbaikan SDM, layanan, serta sistem. Risiko-risiko ini perlu untuk ditangani dengan melakukan penerapan ERM dengan proses asesmen manajemen risiko berbasis COSO 2013.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan muncul suatu pertanyaan yaitu “Bagaimana keterkaitan *Balanced scorecard* dan manajemen risiko COSO 2013 dalam meningkatkan kinerja bisnis bank?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah Menghubungkan proses manajemen risiko COSO 2013 (ERM) dan *Balanced scorecard* untuk meningkatkan kinerja bisnis bank.

1.4 Kontribusi Penelitian

1. Perusahaan/perbankan

Hasil penelitian ini diharapkan bank dapat menyusun *Balanced Scorecard dan Manajemen risiko COSO* dalam melakukan optimalisasi terhadap aktivitas organisasi perusahaan dan kinerja keuangan BPR. Selain itu, dengan adanya penelitian yang dilakukan terhadap aspek penting dalam pengukuran kinerja keuangan yang dapat menjadi acuan bagi perusahaan.

2. Nasabah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu para nasabah untuk dapat melihat dan menilai kondisi kesehatan keuangan BPR.

3. Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak pemerintahan dalam melakukan pengawasan dan sebagai acuan terhadap bagaimana kondisi kinerja keuangan BPR.

4. Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memperjelas kontribusi penelitian-penelitian terdahulu mengenai *Hubungan Balanced Scorecard dan Manajemen risiko COSO terhadap kinerja perusahaan* pada perusahaan perbankan maupun perusahaan lainnya yang berkaitan dengan aktivitas organisasi dan kinerja keuangan perusahaan, serta dapat dikembangkan kembali menjadi suatu karya penelitian selanjutnya.

1.5 Batasan Masalah

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

1. Penelitian ini membahas tentang hubungan BSC dan COSO ERM terhadap kinerja keuangan perusahaan perbankan PT Bank Pengkreditan Rakyat Chandra Mukti Artha.

2. Penelitian ini hanya meneliti 1 perusahaan perbankan pengkreditan rakyat di Yogyakarta, karna jenis penelitian ini bersifat studi kasus.

3. Konteks penelitian ini hanya meneliti BPR Chandra Mukti Arta pusat, karena jumlah nasabah BPR CMA pusat lebih banyak.

©UKDW

BAB V PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Hubungan *enterprise risk management* (ERM) dengan *balanced scorecard* (BSC), layak diterapkan dalam BPR Chandra Mukti Artha. Dengan BSC yang terintegrasi dengan ERM, tujuan/sasaran bank yang telah ditetapkan yang tercermin pada 4 perspektif BSC maka sasaran strategi akan lebih terfokus pada pencapaian hasil (outcomes) yaitu berupa perbaikan sistem pada sistem manajemen BPR. Keempat perspektif *balanced scorecard* disamping memberikan pandangan yang lebih menyeluruh atas perencanaan strategis, juga memberikan pandangan yang lebih komprehensif dan menyeluruh akan kemungkinan risiko yang timbul dari aktivitas operasional BPR serta penanganan risiko yang mungkin dilakukan agar tujuan/sasaran BPR bisa tercapai. Jika dilihat dari sisi perspektif BSC BPR CMA :

1. Perspektif Keuangan

Kinerja BPR CMA dilihat dari perspektif keuangan dengan menggunakan NPL, Growth, Stabilitas Keuangan. Dari perspektif ini secara umum BPR CMA telah berupaya untuk meningkatkan jumlah asset dan menurunkan nilai pada NPL BPR. Selain itu, kinerja keuangan BPR CMA sudah efisien, hal ini dapat dilihat bahwa telah tercapainya target pendapatan yang dibuat pada 5 tahun terakhir. Sedangkan, apabila dilihat dari rasio efisiensi, BPR CMA masih belum efisien. Hal ini dikarenakan masih tingginya nilai kredit macet yang masih berada diatas 5%. Dengan adanya pengukuran kinerja ini diharapkan setelah BPR menerapkan sistem pengendalian risiko yang terintegrasi maka diharapkan BPR dapat meminimalkan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dalam bank.

2. Perspektif Pelanggan/ Nasabah

Kinerja BPR CMA dilihat dari perspektif pelanggan dengan indikator kepuasan nasabah . nasabah BPR CMA telah merasa puas atas kinerja BPR CMA yang sesuai dengan hasil

kuisisioner hal ini dilihat dari loyalitas nasabah lama terhadap BPR dan meningkatnya jumlah nasabah baru.

3. Perspektif Internal Bisnis

Kinerja BPR CMA dilihat dari perspektif internal bisnis dengan indikator konduktifitas lingkungan kerja, efisiensi bisnis, dan pencapaian target penjualan Untuk rata-rata target penjualan semakin meningkat dari tahun ketahun. Untuk rasio pelayanan nasabah secara umum sudah cukup baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja BPR CMA dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator lingkungan kerja, kepuasan karyawan, dan Sertifikasi karyawan. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan BPR CMA sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil karyawannya yang puas apabila diukur dari keseluruhan atribut, sudah cukup puas untuk atribut gaji dan promosi kerja. Dan untuk kepuasan karyawan dari tahun ketahun juga semakin meningkat karena adanya reward atau bonus tambahan bagi karyawan yang berprestasi, hal ini menunjukkan bahwa BPR CMA semakin mampu untuk mensejahterakan karyawannya. Begitupula dengan adanya sertifikasi bagi karyawan sertifikasi ini diharapkan mampu meningkatkan kompetensi karyawannya kedalam jobdesk pekerjaan dan tanggung jawabnya karena kesuksesan suatu usaha tercermin pada karyawan yang berkompeten. Dari hasil pengukuran kinerja BPR CMA secara keseluruhan menunjukkan bahwa kinerja BPR CMA sudah baik dilihat dari keempat persepektif tersebut, yakni perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan dengan diintegrasikan dalam COSO ERM *framework* dan dengan dilakukannya proses rescheduling, reconditioning, restructuring, dan kombinasi *diharapkan* dapat meningkatkan kinerja pada bank.

5.2 KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah ruang lingkup yang kecil dalam pengumpulan data. Pengumpulan data hanya sebatas diskusi dan memberikan kuesioner dengan respondennya adalah Pihak Manajemen Risiko dan Manajemen SDM BPR Chandra Muktiartha. Untuk setiap divisi tidak ikut kontribusi dalam memberikan data dikarenakan kesibukan sehingga tidak bisa meluangkan waktunya untuk ikut berdiskusi maupun mengisi kuesioner. Dan Sistem manajemen risiko juga belum dapat memberikan informasi berapa kerugian finansial pada setiap risiko sistem manajemen risiko ini hanya dapat untuk melakukan manajemen dan menentukan tingkat risiko saja.

5.3 SARAN

Saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk penelitian selanjutnya agar menambahkan ruang lingkup dalam pengumpulan data, memperluas jenis risiko, dan membuat sistem pelaporan yang lebih lengkap pada sistem manajemen risiko.
- b. Untuk kebijakan perusahaan agar membuat divisi tersendiri untuk menangani manajemen risiko, membuat kebijakan manajemen risiko dari *top management*, dan membuat struktur organisasi yang terintegrasi untuk melaksanakan manajemen risiko.
- c. Penurunan nilai risiko inheren menjadi risiko residual dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal yaitu baik dari segi ekonomi, sosial, dan politik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aebi, G. Sabato, and M. Schmid, "Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis," *Journal of Banking & Finance*, vol. 36, pp. 321-332, 2012.
- Banker, H. Chang, and M. J. Pizzini, "The Balanced Scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy," *The Accounting Review*, vol. 79, pp. 1-23, 2004.
- Bauer, W., and M. Ryser. 2002. *Risk Management Strategies for Bank*. *Journal of Banking and Finance*. vol. 28 no. 4, pp. 331-352.
- Beasley, A. Chen, K. Nunez, and L. Wright, "Working hand in hand: Balanced scorecards and enterprise risk management," *Strategic Finance*, vol. 87, pp. 49-55, 2006.
- Beasley, Mark, Clune, R, dan Hermanson, D. R. (2005). "Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factor Associated with the Extend of Implementation". *Journal of Accounting and Public Policy*, 24.
- COSO (The Committee of Sponsoring Organizations). (2004). *Applying COSO's ERM – Integrated Framework*. www.coso.org.
- Ernst & Young. (2009). *A New Balanced Scorecard. Measuring Performance and Risk*.
- Heitger, Dan L., and Ballou Brian. (2006). *Integrating The Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management*. ABI/Inform Research.
- Hoyt and A. P. Liebenberg, "The Value Of Enterprise Risk Management," *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 78, pp. 795-822, 2011.
- Idroes, F. N. 2008. *Manajemen Risiko Perbankan: Pemahaman Pendekatan 3 Pilar Kesepakatan Basel II Terkait Aplikasi Regulasi dan Pelaksanaannya di Indonesia*, PT RajaGrafindo Perkasa, Jakarta.
- Irwan Lubis. "Integrating Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management in Banking"
- Ita Mariza. "Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard," *Journal The WINNERS*, Vol. 4 No. 2, September 2003: 127-13.
- Kaplan and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard-measures that drive performance," *Harvard Business Review*, vol. 70, pp. 71-79, 1992.
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (2001). *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Scholl Press.
- Kaplan, Roberts., and Norton, David P. (2004). *Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, Robert S., and Norton, David P. (2001). *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Scholl Press.
- Killackey, Henry. 2008. *The Balanced Approach to Managing Risk- Integrating the Balanced Scorecard with Enterprise Risk Management*. www.information-management.com
- Kurniawati, SE,M.Ak “Integrasi *Balanced Scorecard* Dengan *Coso Enterprise Risk Management Framework*” *Jurnal Akuntansi Bisnis* Vol.4 No.2
- Nagumo, Takehiko., and Donlon, Barnaby S. (2006). *Integrating The Balanced Scorecard and COSO ERM Frameworks*. *ABI/Inform Research*.
- Nocco and R. M. Stulz, "Enterprise risk management: theory and practice," *Journal of Applied Corporate Finance* vol. 18, pp. 8-20, 2006
- Shenkir, William G. (2006). *Enterprise Risk Management and The Strategy Risk Focused Organization*. *ABI/Inform Research*.
- Wijihastuti, Ratna. (2009). *Integrasi Enterprise Risk Management (ERM) dengan Balanced Scorecard (BSC) : Penerapan Pada Organisasi Pemerintah Daerah*. Buletin Perwakilan BPKP Provinsi D.I Yogyakarta.

© UKDW