

**INTEGRASI MODEL *BALANCED SCORECARD* DAN MANAJEMEN RISIKO ISO
31000: 2018 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI SIMPAN PINJAM
(KSP) PAMONA TIMUR**

TESIS



Disusun oleh:

AGNES DITA MAYESTIKA TOKEDE

13170018

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA

YOGAKARTA

2021

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

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

Nama : Agnes Dita Mayestika Tokede
NIM : 13170018
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“INTEGRASI MODEL *BALANCED SCORECARD* DAN MANAJEMEN RISIKO ISO 31000: 2018 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI SIMPAN PINJAM (KSP) PAMONA TIMUR”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta
Pada Tanggal : 21 Mei 2021

Yang menyatakan



(Agnes Dita Mayestika Tokede)

NIM: 13170018

**INTEGRASI MODEL *BALANCED SCORECARD* DAN MANAJEMEN RISIKO ISO
31000: 2018 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI SIMPAN PINJAM
(KSP) PAMONA TIMUR**

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 :

Agnes Dita Mayestika Tokede

13170018

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

2021

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan Judul:

INTEGRASI MODEL *BALANCED SCORECARD* DAN MANAJEMEN RISIKO ISO 31000: 2018 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI SIMPAN PINJAM (KSP) PAMONA TIMUR

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

Agnes Dita Mayestika Tokede

13170018

dalam Ujian Tesis Program Studi S2 Magister Manajemen

Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

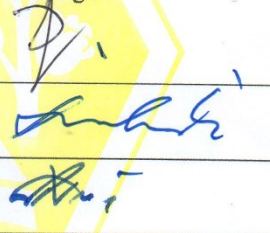
Magister Manajemen pada tanggal

10 MAY 2021

Nama Dosen

Tanda Tangan

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



Yogyakarta, 27 MAY 2021

Disahkan oleh

Dekan Fakultas Bisnis



Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si

Ketua Program Studi



Dr. Singgih Santoso, M.M

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa Tesis dengan Judul:

INTEGRASI MODEL *BALANCED SCORECARD* DAN MANAJEMEN RISIKO ISO 31000: 2018 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI SIMPAN PINJAM (KSP) PAMONA TIMUR

Adalah asli 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 melakukan hal tersebut di atas dan terbukti melanggar, maka saya akan bersedia mendapatkan sanksi yang ditentukan oleh universitas berupa pembatalan ijazah dan gelar akademik.

Yogyakarta, April 2021



Agnes Dita Mayestika Tokede

NIM: 13170018

HALAMAN MOTTO

“The Fear of the Lord is the beginning of knowledge,

But fools despise wisdom and instruction”

(proverbs 1:7)

“Life Goes On”

(BTS)

©UKDWN

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, saya persembahkan Tesis sebagai bentuk rasa terima kasih saya kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kekuatan dan tiada henti-hentinya memberikan kasihnya dalam setiap langkah kehidupan saya.
2. Kedua orang tua dan adik saya yang selalu memberikan dukungan kepada saya untuk menyelesaikan studi Pasca Sarjana ini.
3. Bapak Dr. Perminas Pangeran, M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan rasa sabar menuntun saya dalam proses pengerjaan tesis dan selalu memberikan ilmu pengetahuan baru yang berguna bagi saya.
4. Universitas Kristen Duta Wacana dan Program Studi Magister Manajemen beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan saya kesempatan untuk kembali belajar dan berproses untuk bekal ilmu saya kedepannya.
5. Sahabat-sahabat saya (Wiwin, Desy, Anggie, Ester, Windy, Ongen, Febri, Ogy, Nikson, Ade, Tyan) atas setiap bantuan dan suport untuk penyelesaian tesis ini.
6. Teman-Teman Mahasiswa Angkatan II Magister Manajemen yang selama ini berjuang dan selalu memberikan dukungan demi meraih gelar Magister Manajemen.
7. Pihak-Pihak yang tidak dapat saya sampaikan satu persatu yang selama ini telah memberikan dukungan maupun doa selama berlangsungnya studi saya di Magister Manajemen.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala kasih dan penyertaannya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Integrasi Model *Balanced Scorecard* dan Manajemen Risiko ISO 31000: 2018 Untuk Meningkatkan Kinerja Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur. Tanpa pertolongan-Nya tentu saya tidak akan sanggup menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Saya menyampaikan rasa terima kasih sebanyak-banyaknya kepada bapak Dr. Perminas Pangeran, M.Si yang telah membimbing saya hingga akhir sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini, dan kepada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan untuk menyusun manajemen risiko berbasis ISO 31000 tersebut.

Selain itu saya juga menyadari bahwa tesis ini masih terdapat banyak sekali kekurangan serta jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, saya berharap untuk penelitian terhadap asesmen manajemen risiko berikutnya dapat dikembangkan menjadi lebih baik lagi dari ini.

Akhir kata saya berharap tesis ini dapat dimengerti oleh setiap pihak yang membaca. Saya mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila dalam tesis ini terdapat perkataan yang tidak berkenan di hati.

Yogyakarta, April 2021

Agnes Dita Mayestika Tokede

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Batasan Penelitian.....	3
1.5. Manfaat Penelitian	4
BAB II.....	5
KAJIAN PUSTAKA.....	5
2.1. <i>Balanced Scorecard</i>	5
2.1.1. Pengertian dan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	5
2.2. Manajemen Risiko	7
2.3. Prinsip Manajemen Risiko	8
2.4. Proses Manajemen Risiko Menurut ISO 31000 2018.....	10
2.4.1. Komunikasi dan Konsultasi	11

2.4.2.	Lingkup, Konteks dan Kriteria.....	11
2.4.3.	Identifikasi Risiko	12
2.4.4.	Analisis Risiko	12
2.4.5.	Evaluasi Risiko	12
2.4.6.	Perlakuan Risiko	12
2.4.7.	Pemantauan dan Tinjauan	12
2.4.8.	Pencatatan dan Pelaporan.....	13
2.5.	Enterprise Risk Management	13
2.6.	Kredit	13
2.6.1.	Penanganan Kredit Bermasalah	14
2.6.2.	Ketentuan Umum Pemberian Kredit/ Pinjaman.....	15
2.7.	Integrasi antara <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dan Manajemen Risiko	18
2.8.	Penelitian Terdahulu	19
BAB III	21
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....		21
3.1.	Profil Organisasi	21
3.2.	Visi Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur	21
3.3.	Misi Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur.....	21
3.4.	Struktur Organisasi	21
3.5.	Produk Simpanan KSP Pamona Timur	24
BAB IV	26
METODE PENELITIAN.....		26
4.1.	Jenis Penelitian.....	26
4.2.	Subjek dan Objek Penelitian	26
4.3.	Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	26
4.4.	Teknik dan Analisis Data.....	27
4.5.	Proses Penelitian	27
4.5.1.	Komunikasi dan Konsultasi	28
4.5.2.	Menentukan Konsep	28
4.5.3.	Identifikasi risiko	32
4.5.4.	Integrasi <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dan Manajemen Risiko KSP Pamona Timur	33
4.5.5.	Analisis Risiko	34

4.5.6.	Evaluasi Risiko	34
4.5.7.	Perlakuan Risiko	34
4.5.8.	Monitoring dan Review.....	35
BAB V	36
ANALISIS DAN PEMBAHASAN	36
5.1.	<i>Balanced Scorecard</i>	36
5.2.	Peta Strategi	37
5.3.	Asesmen Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000.....	37
5.3.1.	Identifikasi Risiko	37
5.3.2.	Analisis Risiko	43
5.3.3.	Pemetaan Risiko.....	51
5.3.4.	Evaluasi Risiko	52
5.3.5.	Perlakukan Risiko	54
BAB VI	61
KESIMPULAN DAN SARAN	61
6.1.	Kesimpulan	61
6.2.	Keterbatasan.....	62
6.3.	Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN	66

DAFTAR TABEL

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 4.1 Level Kriteria Kemungkinan Terjadi Risiko.....	29
Tabel 4.2 Level Kriteria Dampak.....	29
Tabel 4.3 Peta Risiko.....	31
Tabel 4.4 Kriteria Risiko.....	31
Tabel 4.5 Pengukuran Risiko dan Indikator.....	32
Tabel 4.6 Hubungan Jenis Risiko dan BSC.....	34
Tabel 5.1 <i>Balanced Scorecard</i> pada KSP pamona Timur.....	36
Tabel 5.2 Identifikasi Risiko KSP Pamona Timur.....	38
Tabel 5.3 Analisis Risiko.....	44
Tabel 5.3 Evaluasi Risiko KSP Pamona Timur.....	52
Tabel 5.4 Rencana Perlakuan Risiko.....	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	7
Gambar 2.2 Proses Manajemen Risiko.....	11
Gambar 2.3 Hubungan Jenis Risiko dan BSC.....	18
Gambar 3.1 Struktur Organisasi KSP Pamona Timur.....	22
Gambar 3.2 Perkembangan Anggota KSP Pamona Timur	24
Gambar 4.1 Tahapan Proses Manajemen Risiko	28
Gambar 5.1 Peta Strategi KSP Pamona Timur	37
Gambar 5.2 Peta Risiko <i>Inherent</i>	51
Gambar 5.3 Peta Risiko Residual.....	60

©UKDW

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian Analisis Risiko	xxx
Lampiran 2 Rencana Penanganan Risiko	xxx

©UKDW

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan integrasi antara *Balanced Scorecard* dan proses manajemen risiko berbasis ISO 31000 pada KSP Pamona Timur. Data diperoleh melalui kuesioner dan wawancara yang dilakukan dengan Kepala Koperasi. Risiko yang teridentifikasi terdiri dari 3 jenis risiko yaitu: risiko kredit, risiko likuiditas, risiko bisnis, dan risiko operasional. Hasil dari penelitian ini adalah sebuah rancangan asesmen risiko berbasis ISO 31000 yang efektif untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, serta memitigasi risiko-risiko dalam KSP Pamona Timur. Berdasarkan hasil evaluasi, resiko tertinggi adalah risiko kredit, risiko likuiditas dan memerlukan prioritas penanganan. Rencana mitigasi risiko diharapkan dapat membantu untuk mengatasi risiko dengan menentukan opsi penanganan risiko terbaik yang akan memberikan nilai tambah bagi KSP Pamona Timur.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Asesmen Risiko, ISO 31000*

ABSTRACT

This study aims to integrate the Balanced Scorecard and ISO 31000-based risk management process in KSP Pamona Timur. Data obtained through questionnaires and interviews with head of cooperatives. The risks identified consist to 4 major risk are credit risk, liquidity risk, business risk and operational risk. The result of this research is a risk assessment design based on ISO 31000 and effective to identify, analysis, evaluation, and mitigate all risks in KSP Pamona Timur. Based on the evaluation results, the highest risk is credit risk, liquidity risk and requires priority handling. the risk mitigation plan can help to overcome the risks and determine the best risk management options to provide added value for KSP Pamona Timur.

Keyword: *Balanced Scorecard, Risk Assessment, ISO 31000*

©UKDW

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) merupakan salah satu jenis koperasi yang mempunyai bentuk kegiatan utama sebagai penyedia jasa penyimpanan dan peminjaman dana kepada anggota koperasi dengan tujuan memajukan kesejahteraan anggota koperasi dan juga masyarakat. Masih banyak masyarakat yang kurang memahami betapa pentingnya peran koperasi, mereka beranggapan bahwa koperasi hanyalah lembaga keuangan biasa. Undang – Undang Nomor 25 Tahun 1992 pasal 1 ayat (1) tentang Perkoperasian “koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan”.

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) didirikan agar masyarakat dapat menabung pada koperasi tersebut sehingga masyarakat dapat merasa tenang dalam menyimpan uangnya. selain itu dalam hal peminjaman, masyarakat dapat melakukan peminjaman kepada koperasi dengan bunga yang kecil. Perbedaan Koperasi Simpan Pinjam dengan bank adalah bank menawarkan peminjaman uang dengan bunga yang relatif tinggi sehingga masyarakat yang melakukan peminjaman tidak sanggup untuk melunasinya. Namun demikian KSP juga tidak harus memberikan bunga yang sangat rendah sehingga KSP tidak bisa membiayai kehidupannya sendiri. Anggota harus sadar bahwa pembayaran bunga pinjaman kepada KSP juga digunakan untuk kesejahteraan mereka dan juga demi kesehatan KSP. Koperasi juga memerlukan modal sebagai pembiayaan dari usahanya, besar kecilnya nilai modal yang ada pada koperasi menentukan besar kecilnya lapangan usaha yang dijalankan koperasi tersebut.

Dalam perkembangannya Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur juga mengalami peristiwa atau risiko baik secara internal maupun secara eksternal yang akan menghambat pencapaian tujuan dan strategi organisasi. Masalah koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur adalah ketidakmampuan koperasi memperoleh pendapatan secara maksimal dan ketidakmampuan dalam menekan kelalaian pinjaman dan pertumbuhan anggota yang semakin meurun. Untuk itu, diperlukan adanya analisis kinerja untuk mengetahui kemampuan koperasi secara keseluruhan sebagai dasar dalam perencanaan dan pengembangan koperasi lebih lanjut untuk mendapatkan efisiensi usaha secara maksimal. Demi bertahan dalam persaingan yang ada, Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur melakukan inovasi dengan meningkatkan pelayanan dan kebutuhan anggota dengan cara menyediakan pinjaman yang dapat dipergunakan bagi anggotanya untuk berbagai kebutuhan, dimana pembayarannya dapat diangsur perbulan dengan tenor yang disesuaikan dengan keinginan dan kemampuan bayar anggota. Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur juga telah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai strategi pengukuran kinerja akan tetapi belum terstruktur dengan baik. Untuk meningkatkan variasi produk dan pelayanan yang ditawarkan oleh Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur, dibutuhkan model manajemen risiko yang terintegrasi yang akan sangat membantu menghindari potensi kerugian yang besar dimasa yang akan datang. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa penerapan *Enterprise risk management* (ERM) akan membantu meningkatkan kinerja dan nilai sebuah perusahaan (Hyot and Liebenberg, 2015, Nocco and Stulz, 2006).

Penelitian yang dilakukan Safitri Ririn (2019) menunjukkan bahwa kombinasi antara *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Enterprise Risk Management* (ERM) dapat meningkatkan manajemen kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) digunakan untuk menentukan tujuan atau sasaran untuk mengidentifikasi dalam masing-masing perspektif yang dimiliki oleh Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur. *Enterprise Risk Management* (ERM) digunakan untuk memahami tujuan atau sasaran strategi organisasi. *Enterprise Risk Management* (ERM) dapat memberikan nilai

tambah pada *Balanced Scorecard* (BSC) dengan mengidentifikasi peristiwa (risiko) yang akan terjadi sehingga dapat menghambat pencapaian sasaran dan kinerja suatu perusahaan/ organisasi (Safitri Ririn, 2020).

Meskipun Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur telah menerapkan BSC, akan tetapi belum terstruktur dengan baik dan belum diterapkannya kombinasi antara BSC dan ERM. Untuk itu, studi kasus ini akan mengkaji lebih lanjut tentang integrasi ERM dan BSC. Asesmen risiko sangat penting dilakukan baik secara internal maupun secara eksternal untuk mengetahui apa saja yang dapat menghambat dalam pencapaian sasaran strategi demi meningkatkan kinerja perusahaan pada setiap perspektif BSC pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur. Pelaksanaan asesmen risiko berdasarkan kerangka manajemen risiko berbasis ISO 31000: 2018 yang bertujuan untuk mengasesmen risiko, sehingga akan terwujud sebuah kerangka manajemen risiko terintegrasi yang dapat memberi nilai tambah untuk meningkatkan kinerja bagi Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana integrasi proses manajemen risiko ISO 31000 dan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur”.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengintegrasikan proses manajemen risiko ISO 31000 dan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur.

1.4. Batasan Penelitian

Untuk memfokuskan arah penelitian maka dilakukan pembatasan permasalahan, batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Jenis risiko dibatasi hanya pada risiko kredit, risiko likuiditas, risiko bisnis dan risiko Operasional. Risiko kredit dan risiko likuiditas diukur dengan menggunakan indikator PEARLS berdasarkan pada penelitian Raden (2015).
- a. Proses manajemen risiko berdasarkan ISO 31000 yang digunakan dalam penelitian ini meliputi proses identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perilaku risiko, dan monitoring dan review risiko.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pemahaman mengenai manajemen risiko berbasis ISO 31000 yang diintegrasikan dengan *balanced scorecard*.

- b. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menggerakkan manajemen KSP untuk merencanakan, membangun, dan mengelola manajemen risiko yang melekat pada strategi perusahaan sehingga dapat meminimalisir frekuensi dan dampak atas risiko yang ada.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk melakukan mitigasi pada 4 risiko (Kredit, Likuiditas, Bisnis dan Operasional) yang ada di KSP Pamona Timur melalui integrasi *Balanced Scorecard* dan asesmen risikonya menggunakan ISO 31000: 2018. Penggambaran BSC adalah sasaran perusahaan yang rentan akan kejadian yang berdampak pada timbulnya risiko serta berpotensi pada kerugian, penurunan reputasi, penurunan kinerja, dan gangguan layanan. Asesmen risiko menjadi langkah preventif untuk mengurangi kejadian beresiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur. Proses asesmen risiko ISO 31000 dimulai dengan melakukan penetapan konsep, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, pemetaan risiko dan penanganana risiko. Berdasarkan hasil asesmen risiko ditemukan bahwa sasaran *Balanced Scorecard* terkena dampak risiko, yaitu sebagai berikut:

- 1) Ditemukan 6 (Enam) kejadian pada risiko kredit
- 2) Ditemukan 4 (Empat) kejadian pada risiko likuiditas
- 3) Ditemukan 7 (Tujuh) kejadian pada risiko bisnis
- 4) Ditemukan 15 (Tujuh) kejadian pada risiko operasional

Total kejadian risiko yang teridentifikasi yang mengganggu pencapaian KSP Pamona Timur adalah sebanyak 32 kejadian risiko. Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi, risiko prioritas adalah pada risiko kredit dan risiko likuiditas. Terdapat 3 kejadian risiko yang sangat tinggi, dan 6 kejadian risiko yang tinggi yang berdampak pada kerugian secara *financial* dan ketidaktercapaian target kerja. 7 kejadian risiko yang sedang, 15 kejadian risiko yang ringan dan sangat ringan. Risiko pada level

yang sangat tinggi memerlukan penanganan risiko atau mitigasi risiko dengan segera, sedangkan risiko pada level tinggi memerlukan penanganan dan risiko pada level sedang disarankan untuk dimitigasi. Penanganan atau mitigasi risiko dilakukan dengan cara memilih opsi penanganan yang sesuai sehingga menghasilkan rencana aksi yang tepat untuk menurunkan penyebab dari kejadian risiko tersebut. Penanganan atau mitigasi risiko tersebut diharapkan mampu menurunkan tiap kejadian risiko sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya dalam strategi *Balanced Scorecard*.

6.2. Keterbatasan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Pamona Timur terdapat beberapa keterbatasan, sebagai berikut

a. Keterbatasan dalam Ruang Lingkup Data

Pengumpulan data hanya dilakukan sebatas diskusi, wawancara dan pengisian kuesioner kepada Kepala Koperasi (KSP) Pamona Timur. Selain itu kelemahan ruang lingkup terdapat dalam proses penerapan mitigasi risiko yang dilakukan

b. Strategi Organisasi Belum Optimal

Berdasarkan hasil wawancara, pelaksanaan strategi organisasi belum optimal karena disebabkan oleh beberapa hambatan-hambatan dalam pelaksanaan strategi organisasi. Hambatan-Hambatan tersebut diantaranya para karyawan belum secara menyeluruh memahami tentang strategi organisasi.

6.3. Saran

Berdasarkan mitigasi risiko yang telah dilakukan pada KSP pamona Timur rekomendasi atau saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Saran untuk peneliti selanjutnya agar menambah ruang lingkup dalam pengumpulan data, memperluas jenis risiko, serta lebih memperdalam

strategi yang diperlukan perusahaan/organisasi dalam melakukan mitigasi risiko.

b. Saran untuk KSP Pamona Timur

Melalui penelitian ini, rekomendasi yang diajukan adalah KSP Pamona Timur harus menerapkan *balanced scorecard* dengan lebih baik lagi dan terstruktur beserta dengan penerapan asesmen risiko berbasis ISO 31000 karena standar ini dapat menguraikan secara sistematis dan rinci proses manajemen risiko yang ada. Dengan diterapkannya proses asesmen risiko, dapat membantu perusahaan untuk menilai dan mengelola risiko yang sudah atau yang akan terjadi termasuk risiko besar dan kecil dengan baik sehingga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan meningkatkan nilai perusahaan. Proses manajemen risiko dilakukan secara terus menerus, tidak hanya diawal penerapannya saja, karena risiko-risiko tersebut bersifat dinamis atau bisa terjadi kapan saja. Monitoring dan review juga perlu dilakukan pada setiap kejadian risiko yang sudah terjadi khususnya pada level risiko yang tinggi serta kejadian risiko lainnya yang dapat terjadi kapan saja sehingga perusahaan lebih siap dalam menghadapi risiko-risiko dalam proses bisnisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alijoyo A dan Jacobus D. 2006. Dasar Enterprise Risk Management Untuk Direktur Dan Komisaris. Jakarta.
- Aswirah, Handayani, Siti Ragil., and Husaini, Achmad. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 1 No. 1 April 2013.
- Beasley, M., Chen, A., Nunez, K., & Wright, L. (2006). "Working hand in hand: Balanced Scorecards and Enterprise Risk Management". *Strategic Finance*, 87(9): 49-55.
- Hoyt R. E. & Liebenberg A. P. (2015). Evidence of The Value of enterprise Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 27 No. 1, pp. 41-47.
- Internasional Organization for Standardization (ISO), 2018, ISO 31000: 2018 *Risk Management – Guidelines, Switzerland*.
- International Organization for Standardization(ISO). (2009). ISO 31000:2009-*Risk Management: Principles and Guidelines. Geneva*.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1996. The Balanced scorecard : Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press: 150-161
- Kaplan, S. R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps Converging Intangible Asset into Tangible Outcomes*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kasmir SE,MM. 2000. Manajemen Perbankan. PT.Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Kasmir. 2010. Dasar-dasar Perbankan.Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Monica, E. G., & Pangeran, P. (2020). The Integration of Balanced Scorecard and ISO 31.000 Based Enterprise Risk Management Process to Mitigate Supply

- Chain Risk: Case Study at PT Anugerah Bintang Meditama. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)* Vol. 7, No. 10, November 2020, 616-628.
- Nocco, Brian W dan Stulz M. Rrene. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance* Vol. 18 No. 4, pp.8-20
- Republik Indonesia. 1992. *Undang – Undang No. 25 Pasal 1 Tahun 1992 tentang Perkoperasian*. Lembaga Negara RI Tahun 1992. Sekretariat Negara. Jakarta
- Safitri, R., & Pangeran, P. (2020). Balanced Scorecard and ISO 31000, Risk Management Integration to Improve Performance: Case Study at Indonesian Credit Union. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)* Vol. 7, No. 6, July 2020, 527-537.
- Suharto, R. S. (2015). Penilaian Kinerja Keuangan Koperasi Bunga Baru. *Jurnal Akuntansi (JA)* Vol. 2, No. 1, Januari 2015, 1-15.
- Supranto, J. (2000). Statistik Teori Dan Aplikasi Jilid 1 / Oleh J. Supranto, (2000), 1–99.
- Suyatno, Thomas, dkk.2003. Dasar-Dasar Perkreditan. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.