

TESIS

**MITIGASI RISIKO OPERASIONAL BERBASIS ISO 31000:2018 – BALANCE
SCORE CARD UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN DAN REPUTASI:
STUDI KASUS PADA INTERNATIONAL ENGLISH CENTER (IEC)**



Disusun Oleh:

Gabriella Helmi Tirayoh

13190052

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

2023

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 : Gabriella Helmi Tirayoh
NIM : 13190052
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Tesis

demikian 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:

“MITIGASI RISIKO OPERASIONAL BERBASIS ISO 31000:2018-BALANCE SCORE CARD UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN DAN REPUTASI: STUDI KASUS PADA INTERNATIONAL ENGLISH CENTER (IEC)”

berserta 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 : 16 Mei 2023

Yang menyatakan



(Gabriella Helmi Tirayoh)

NIM.13190052

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul

Mitigasi Risiko Operasional Berbasis ISO 31000:2018 – Balance Score Card untuk Meningkatkan Pendapatan dan Reputasi: Studi Kasus Pada International English Center (IEC)

Telah diajukan dan dipertahankan

oleh:

GABRIELLA HELMI TIRAYOH

(13190052)

Dalam Ujian Tesis Program Studi Magister
Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen

Duta Wacana

dan dinyatakan telah DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar Magister Manajemen pada tanggal 28 FEB 2023

Dewan Penguji

Tanda Tangan

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

(Dosen Pembimbing)

2. **Dr. Singgih Santoso, M.M**

(Dosen Penguji)

3. **Drs. Sisnuhadi, MBA., Ph.D**

(Dosen Penguji)

Yogyakarta, 14 APR 2023

Disahkan Oleh:

Dewan 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 yang berjudul:

**MITIGASI RISIKO OPERASIONAL BERBASIS ISO 31000:2018 – BALANCE
SCORE CARD UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN DAN REPUTASI:
STUDI KASUS PADA INTERNATIONAL ENGLISH CENTER (IEC)**

Adalah hasil karya saya, dengan judul ini belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Kristen Duta Wacana.

Apabila saya dengan sengaja atau tidak sengaja melakukan kebohongan atas hal tersebut dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi sesuai dengan ketentuan berupa pembatalan gelar akademik dan ijazah.

Yogyakarta, 14 April 2023

Yang Menyatakan



Gabriella Helmi Tirayoh

13190052

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Bapa di Surga telah memberikan Hikmat dan memampukan peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “MITIGASI RISIKO OPERASIONAL BERBASIS ISO 31000:2018 – BALANCE SCORE CARD UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN DAN REPUTASI: STUDI KASUS PADA INTERNATIONAL ENGLISH CENTER (IEC)”. Tesis ini dibuat sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Dua (S2) dari Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana.

Dalam kesempatan ini, peneliti menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Ucapan terima kasih ini ditujukan kepada:

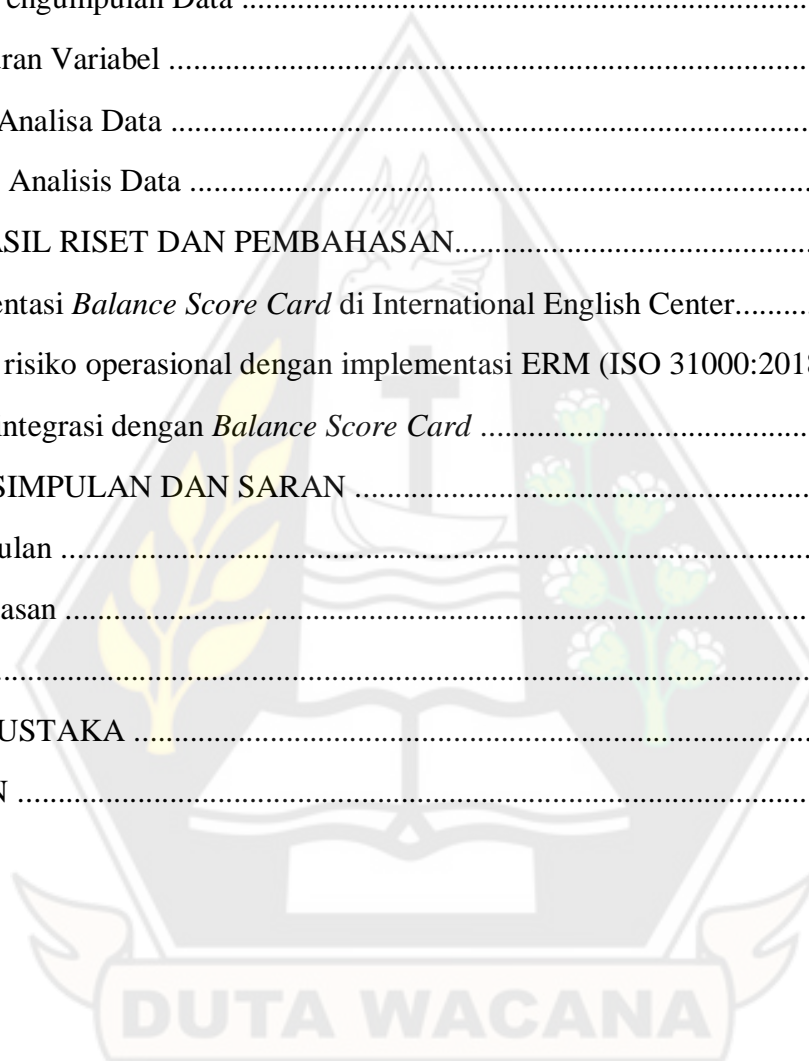
1. Dr. Perminas Pangeran, M.Si selaku dosen pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan, masukan dan saran sampai tesis ini selesai.
2. Ps. Jamison Kemp selaku direktur International English Center (IEC) yang telah memberikan izin untuk dilakukan penelitian ini di IEC.
3. Esfie, selaku wakil direktur yang telah bersedia untuk menjadi narasumber dalam wawancara penelitian.
4. Jajaran struktural International English Center yang mendukung penelitian ini sehingga berjalan dengan lancar.
5. Segenap staf International English Center dalam mendukung dan membantu penelitian ini.
6. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu yang telah membantu juga dukungan yang diberikan, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

DUTA WACANA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
HALAMAN MOTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
ABSTRAK BAHASA INDONESIA.....	x
ABSTRAK BAHASA INGGRIS.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Batasn Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Teori Institusional.....	6
2.2 Teori Sinyal.....	7
2.3 Teori Berbasis Sumber Daya.....	7
2.4 Enterprise Risk Management (ERM).....	9
2.5 Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018	11
2.6 Balance Scorecard (BSC)	25
2.7 Hubungan ERM (ISO 31000:2018) dan BSC.....	27
2.8 Risiko Operasional.....	31

2.9 Penelitian Terdahulu.....	33
2.10 Kerangka Teoritis.....	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Jenis Penelitian	36
3.2 Obyek Penelitian.....	36
3.3 Teknik Pengumpulan Data	36
3.4 Pengukuran Variabel	38
3.5 Metode Analisa Data	39
3.6 Tahapan Analisis Data	41
BAB IV HASIL RISET DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1 Implementasi <i>Balance Score Card</i> di International English Center.....	45
4.2 Mitigasi risiko operasional dengan implementasi ERM (ISO 31000:2018) yang terintegrasi dengan <i>Balance Score Card</i>	48
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	68
5.1 Kesimpulan	68
5.2 Keterbatasan	70
5.3 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN	74



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memitigasi risiko operasional berdasarkan integrasi ISO 31000:2018- Balance Scorecard guna meningkatkan pendapatan dan reputasi International English Center (IEC). Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilakukan di International English Center (IEC). Metode analisis penelitian yaitu dengan evaluasi atau asesmen risiko. Data diperoleh melalui pengisian kuesioner dan wawancara dengan direktur perusahaan. Risiko operasional terdiri dari 7 dimensi, antara lain: internal fraud; eksternal fraud; praktik ketenagakerjaan dan keselamatan di tempat kerja; klien, produk dan praktik bisnis; kerusakan aset fisik; gangguan bisnis dan kegagalan sistem; eksekusi, penyelesaian tugas, dan manajemen proses. Hasil dari penelitian ini adalah menghasilkan desain manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 yang terintegrasi Balance Scorecard. Standar ini efektif untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan menangani risiko operasional dengan bantuan Balanced Scorecard sebagai pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil evaluasi, yang memerlukan penanganan prioritas adalah dimensi eksekusi, penyelesaian tugas, dan manajemen proses; dimensi kerusakan aset fisik. Penanganan risiko dilakukan dengan membuat program mitigasi risiko. Jika perusahaan menggabungkan kedua standar tersebut maka tidak hanya dapat meningkatkan pendapatan dan reputasi perusahaan tetapi juga tujuan perusahaan dapat tercapai.

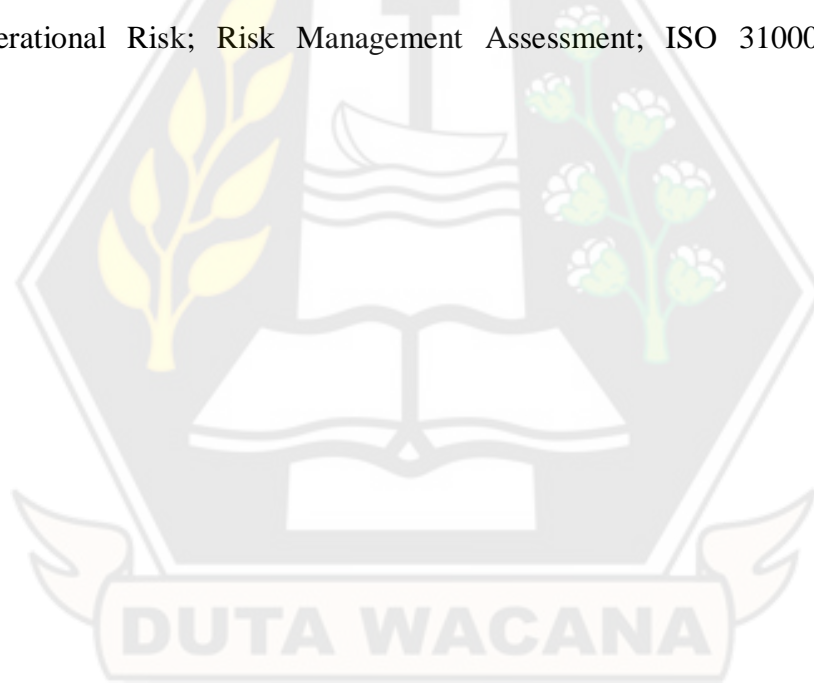
Kata kunci: Risiko Operasional; Penilaian Manajemen Risiko; ISO 31000:2018; Balanced Scorecard



ABSTRACT

This research aims how to mitigate operational risk based on the integration of ISO 31000:2018- Balance Scorecard to increase the revenue and reputation of the International English Center (IEC). This research is a case study conducted at the International English Center (IEC). The method of research analysis is by evaluation or risk assessment. Data were obtained through filling out questionnaires and interviews with company directors. Operational Risk consists of 7 dimensions, including: internal fraud; external fraud; labor practices and safety in the workplace; clients, products and business practices; damage to physical assets; business interruption and system failure; execution, task completion, and process management. The result of this research is to produce a risk management design based on ISO 31000:2018 which is integrated with the Balance Scorecard. This standard is effective for identifying, analyzing, evaluating, and dealing with operational risk with the help of the Balanced Scorecard as a guideline for achieving company goals. Based on the results of the risk assessment, what requires priority handlers are the dimensions of execution, task completion, and process management; dimensions of damage to physical assets. Risk handling is carried out by creating programs for risk mitigation. If the company combines the two standards, it can not only increase the company's revenue and reputation but also the company's goals can be achieved.

Keywords: Operational Risk; Risk Management Assessment; ISO 31000:2018; Balanced Scorecard



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, wabah atau virus yang dikenal dengan Covid – 19 yang telah menyerang berbagai negara termasuk Indonesia, menimbulkan perhatian besar dari para profesional manajemen risiko terhadap pengelolaan risiko. Hal ini mempengaruhi banyak cara perusahaan memandang dan mengelola risiko. Selain itu, dari sektor lembaga publik di Indonesia, pengelolaan risiko juga menjadi salah satu isu penting dalam rangka pencapaian sasaran strategis pada lembaga pendidikan. Masalah pengelolaan risiko telah menjadi pusat perhatian dalam organisasi (Ahmed dan Manab, 2016).

International English Center (IEC) ialah suatu lembaga kursus bahasa Inggris yang berada di Yogyakarta. Organisasi ini bergerak dalam industri jasa. IEC tidak menjadikan lembaga kursus Bahasa Inggris sebagai tujuan utama, tetapi yang menjadi motto IEC ialah komunitas bukan kelas. Dimana IEC merupakan Yayasan dengan komunitas yang membangun lingkungan pergaulan yang positif, belajar dan bertumbuh bersama. Ketika bergabung dengan IEC, tidak hanya meningkatkan Bahasa Inggris tetapi menjadi bagian dari jaringan pertemanan yang beragam dan internasional. IEC adalah tempat dimana mahasiswa berkumpul, berdiskusi, dan membangun relasi, tidak hanya belajar.

Setiap organisasi atau perusahaan tidak terhindar dari yang disebut dengan risiko, termasuk yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Jr dan Lane, (2006) menyebutkan bahwa risiko secara luas didefinisikan sebagai kemungkinan kerugian. Risiko adalah ketidakpastian peristiwa yang menciptakan hasil yang tidak menguntungkan dalam suatu organisasi, seperti: keterlambatan pengiriman, biaya keuangan, kerugian bisnis, dan lain-lain (Mangla, Kumar & Barua, 2016). Di dalam sebuah risiko terkandung probabilitas, atau kemungkinan dari beberapa peristiwa negatif yang benar-benar terjadi sementara yang berikutnya berkaitan dengan hasil atau dampak dari terjadi peristiwa tersebut (Effeney, 2019). Oleh karena itu, organisasi perlu mengetahui dan menyadari bahwa manajemen risiko sangat penting dalam menghadapi ketidakpastian peristiwa.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, IEC tidak terlepas dari berbagai hambatan atau risiko. Untuk tetap dan terus berkembang, IEC berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada siswa atau pelanggan, dan berusaha untuk terus berinovasi dalam program

kursus yang ada, sesuai dengan kebutuhan siswa dan membantu siswa tidak hanya dari segi akademik tetapi juga dari segi sosialisasi dengan menciptakan lingkungan komunitas yang sehat dan positif. Selain itu, IEC juga menyediakan aktifitas yang beragam diluar kursus, yaitu membentuk kelompok kecil dan besar dengan tujuan siswa produktif diwaktu luang mereka. Dengan aktifitas operasional IEC, terdapat peristiwa – peristiwa yang membuat proses operasional IEC tidak berjalan dengan optimal. IEC tidak mempunyai agenda untuk menghadapi peristiwa – peristiwa yang tidak pasti terjadi. Ketidakpastian peristiwa yang terjadi membuat kekeliruan IEC untuk menyikapi peristiwa yang ada. Hal ini menimbulkan kerugian bagi IEC baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Meskipun penting untuk mengelola risiko dalam perusahaan secara optimal, namun International English Center (IEC) belum memiliki kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang terstandar.

Risiko dalam suatu perusahaan penting untuk dikendalikan melalui penerapan proses manajemen risiko, seperti: ISO 31000. Hasil penelitian membuktikan bahwa penerapan *enterprise risk management* (ERM) dapat meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan (Hoyt and Liebenberg, 2015, Nocco and Stulz, 2006). Manajemen risiko/ *enterprise risk management* (ERM) merupakan suatu kerangka kerja dalam menilai dan mengelola risiko. ERM mengelola risiko di seluruh organisasi secara terintegrasi dan holistik, dengan mempertimbangkan saling ketergantungan di seluruh situasi risiko (Gatzert dan Schmit, 2016). ERM sebagai aktivitas terkoordinasi yang dimaksudkan untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait risiko (Ahmed dan Manab3, 2016). Juga menurut Society (2003), mendefinisikan ERM sebagai suatu disiplin yang memungkinkan organisasi menilai, mengendalikan, mengeksploitasi, membiayai, dan memantau risiko dari semua sumber. Demikian pula, ISO 31000 (2009) memandang ERM sebagai suatu aktivitas yang terkoordinasi dengan maksud mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait risiko. Dan juga, Lam (2000) mendefinisikan ERM sebagai kerangka terintegrasi dalam mengelola risiko operasional, risiko kredit, risiko pasar, dan transfer risiko untuk memaksimalkan nilai konstan.

Selain belum menerapkan *enterprise risk management* (ERM), International English Center juga perlu mengintegrasikan *enterprise risk management* dan *balance scorecard* (BSC). Dimana dalam penerapan ERM dibutuhkan strategi yang terangkum pada kerangka *balance scorecard* (BSC). Integrasi ERM dan BSC memberikan informasi yang lebih komprehensif bagi senior manajemen tentang hubungan kinerja dan risiko dibanding dengan pelaksanaan kedua manajemen yang tidak diintegrasikan (Purwanto, 2016).

Balanced scorecard adalah kerangka kerja manajemen kinerja. BSC adalah sistem manajemen strategis yang membantu organisasi menerjemahkan strateginya menjadi tujuan yang mendorong perilaku dan kinerja (White Paper). BSC bekerja membantu dalam penyalarsan strategi dan tujuan operasional. Menurut Kaplan dan Norton (1992, 1996, 2001a), *balanced scorecard* adalah alat manajemen yang membantu organisasi menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. BSC telah digunakan dalam banyak konteks. Ini telah diterapkan di sektor perawatan (Chow et al., 1998), sektor keuangan (Wu, 2012), sektor jasa (McAdam dan O'Neill, 1999) dan sektor publik (Kloot dan Martin, 2000), dan di bidang pendidikan (Chang dan Chow, 1999; Lee et al., 2000). Umashankar dan Dutta (2007) mengembangkan *balanced scorecard* untuk institusi pendidikan tinggi di India. Namun tujuan dalam setiap perspektif BSC disesuaikan dengan konteks yang ada. Papenhausen dan Einstein (2006) juga menerapkan *balanced scorecard* di sebuah perguruan tinggi bisnis.

Dalam buku white paper, penulis berpendapat bahwa mengintegrasikan aktivasi BSC dan ERM lebih efektif. BSC menghasilkan daftar tujuan dan inisiatif serta tugas yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut. ERM menanyakan peristiwa risiko apa yang mungkin terjadi yang akan berdampak pada pencapaian tujuan sebagaimana diidentifikasi dalam BSC. Oleh karena itu, dengan membuat *balanced scorecard*, perusahaan menyiapkan komponen yang diperlukan untuk menyelesaikan proses ERM yang efektif. Dalam penerapannya, ISO (Organisasi Internasional untuk Standardisasi) mengeluarkan standar penilaian manajemen risiko yaitu ISO 31000. ISO 31000 dikeluarkan agar perusahaan menggunakannya sebagai standar nasional dalam penilaian manajemen risiko. Pentingnya ERM di perusahaan dapat dijadikan acuan yang sesuai untuk penerapan *framework* manajemen risiko berbasis ISO 31000: 2018 (Asmarawati dan Pangeran, 2021).

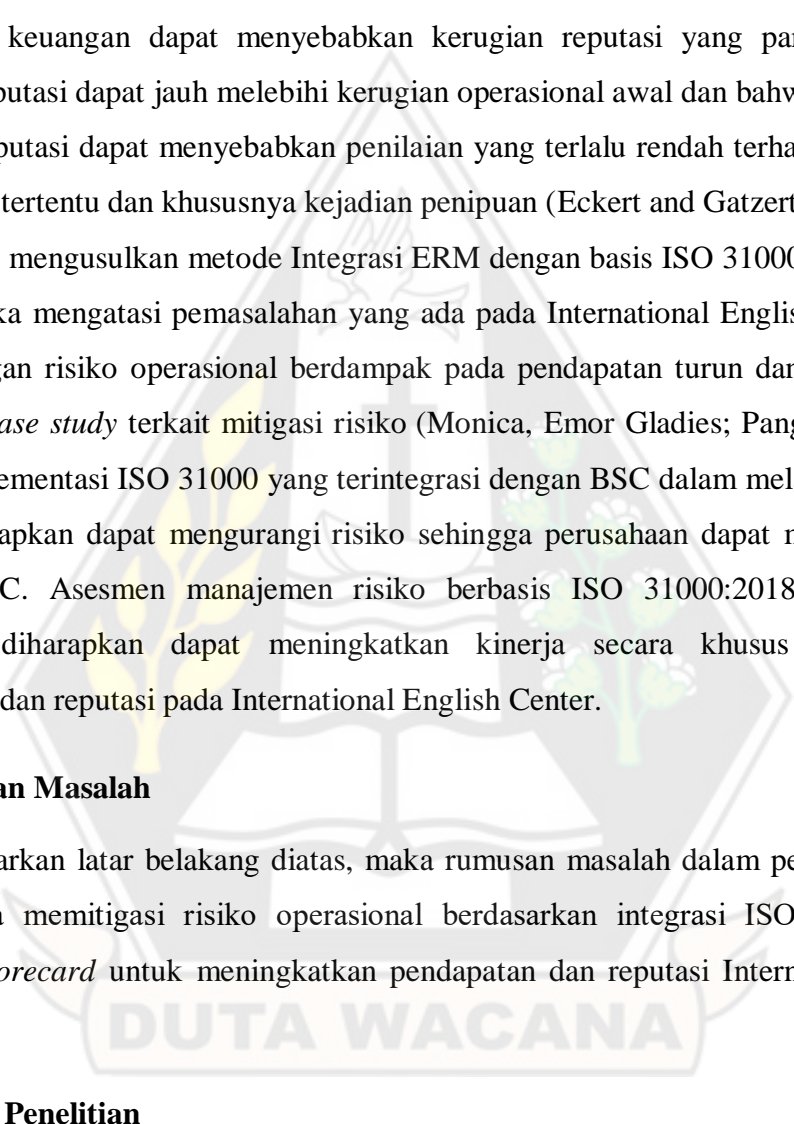
Dalam penelitian ini, penulis menggunakan kasus International English Center (IEC), yang bergerak dibidang jasa kursus bahasa inggris. IEC memiliki kendala dalam menghadapi masalah terlebih khusus terkait operasional yang berdampak pada pendapatan turun juga reputasi IEC. Risiko operasional menjadi salah satu risiko penting yang perlu mendapat perhatian khusus dalam perusahaan jasa. Komite Basel II mendefinisikan risiko operasional “sebagai risiko kerugian yang diakibatkan oleh tidak memadainya atau gagalnya proses internal, orang dan sistem atau dari kejadian eksternal. Risiko operasional dapat memberi konsekuensi yang parah (Cummins, et all., 2006) dan besarnya beberapa

peristiwa kerugian operasional yang besar dimasa lalu sangat menekankan perlunya pengukuran dan pengelolaan risiko operasional yang memadai (Eckert dan Gatzert,2015).

Begitu juga dengan reputasi, sama seperti perusahaan yang bersaing untuk mendapatkan pelanggan, demikian persaingan dalam mendapatkan status reputasi. Publik membangun reputasi dari informasi yang tersedia tentang aktivitas perusahaan yang berasal dari perusahaan itu sendiri, dari media, atau dari pemantau lainnya (Fombrun,1990). Eckert and Gatzert (2015), menyatakan bahwa kerugian operasional perusahaan keuangan dapat menyebabkan kerugian reputasi yang parah. Selain itu, kerugian reputasi dapat jauh melebihi kerugian operasional awal dan bahwa mengabaikan kerugian reputasi dapat menyebabkan penilaian yang terlalu rendah terhadap jenis risiko operasional tertentu dan khususnya kejadian penipuan (Eckert and Gatzert 2015).

Penulis mengusulkan metode Integrasi ERM dengan basis ISO 31000:2018 dan BSC dalam rangka mengatasi pemasalahan yang ada pada International English Center (IEC) terkait dengan risiko operasional berdampak pada pendapatan turun dan reputasi. Pada penelitian *case study* terkait mitigasi risiko (Monica, Emor Gladies; Pangeran Perminas, 2018), implementasi ISO 31000 yang terintegrasi dengan BSC dalam melakukan mitigasi risiko diharapkan dapat mengurangi risiko sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan strategi BSC. Asesmen manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dan *balanced scorecard* diharapkan dapat meningkatkan kinerja secara khusus meningkatkan pendapatan dan reputasi pada International English Center.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelian ini ialah “Bagaimana memitigasi risiko operasional berdasarkan integrasi ISO 31000:2018 - *Balance Scorecard* untuk meningkatkan pendapatan dan reputasi International English Center?”.


1.3 Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah yang diuraikan diatas, maka tujuan penelitan ini adalah memitigasi risiko operasional berdasarkan integrasi ISO 31000:2018 -*Balance Scorecard* untuk meningkatkan pendapatan dan reputasi International English Center.

1.4 Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan masalah yang ada di International English Center maka penelitian ini hanya dilakukan dengan berfokus pada risiko operasional yang berdampak pada pendapatan turun dan reputasi. Hal ini dimaksudkan agar penelitian dapat lebih fokus dan mendalam terkait masalah yang ada.
- b. Penelitian ini dilakukan hanya memitigasi risiko operasional.
- c. Penelitian dilakukan sampai dengan implementasi ERM berbasis ISO 31000:2018 yang terintegrasi dengan BSC.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu:

- a. Akademisi

Manfaat akademisi dari penelitian ini ialah:

- Sebagai sarana untuk mengembangkan wawasan studi kasus dilapangan dan meningkatkan pemahaman ilmu manajemen terkait *enterprise risk management* berbasis ISO 31000:2018 yang terintegrasi dengan BSC.
- Diharapkan penelitian ini dapat menjadi suatu acuan untuk memberikan topik penelitian baru terkait ERM dan *Balance Scorecard*.

- b. Organisasi

- Manfaat bagi organisasi, diharapkan dapat menjadi pedoman dan referensi serta menjadi bahan evaluasi dalam pengambilan keputusan dan penyusunan rencana strategis.
- Dengan diterapkan ERM dan BSC diharapkan organisasi dapat meningkatkan pengetahuan terkait manajemen risiko dalam pengelolaan organisasi.
- Diharapkan dengan adanya mitigasi risiko operasional, dapat meningkatkan kinerja terkait pendapatan dan reputasi IEC.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Manajemen risiko dalam International English Center (IEC) merupakan bagian yang perlu diterapkan sebagai organisasi yang bergerak di bidang jasa. Pradesa et al, 2021 menunjukkan bahwa risiko terpenting berdasarkan nilai risiko yang ditemukan ialah risiko operasional. *Enterprise risk management* berbasis ISO 31000:2018 yang terintegrasi dengan *balance scorecard* diterapkan untuk meningkatkan kinerja International English Center terkait risiko operasional yang berdampak pada pendapatan turun dan reputasi IEC.

Berdasarkan hasil analisis risiko dan evaluasi risiko diperoleh 28 peristiwa terkait risiko operasional yang terbagi dalam 7 dimensi, yaitu *internal fraud* (3), *external fraud* (3), praktik ketenagakerjaan dan keselamatan di tempat kerja (4), klien, produk dan praktik bisnis (2), kerusakan aset fisik (4), gangguan bisnis dan kegagalan sistem (2), eksekusi, penyelesaian tugas, dan manajemen proses (10).

Dilihat dari aspek keuangan yaitu pendapatan turun, peristiwa yang dapat diterima adalah 24 peristiwa yang tersebar pada level risiko *low risk* dan *very low risk*. *Low risk* sebanyak 12 peristiwa dan *very low risk* sebanyak 12 peristiwa. Dilihat dari aspek non keuangan, peristiwa yang dapat diterima adalah 24 peristiwa, *low risk* (11) dan *very low risk* (13). Empat peristiwa dilakukan mitigasi risiko yang termasuk dalam dimensi eksekusi, penyelesaian tugas, dan manajemen proses.

Secara keseluruhan terdapat lima peristiwa yang masuk dalam risiko yang tidak dapat diterima atau berada di level tinggi. Tiga peristiwa yang sama pada aspek keuangan dan non keuangan yang berada di level *medium risk* yaitu, keterlambatan dalam penyelesaian kelas (EM.06), karyawan belum mampu memenuhi target pekerjaan tepat waktu terkait target *marketing* (EP.07), dan pelaksanaan sistem pemantauan pada proses pembelajaran belum optimal (EM.09). Satu peristiwa berada di level *high risk* pada dampak keuangan dan berada di level *low risk* pada dampak non keuangan, yaitu peristiwa gangguan utilitas pada aset fisik IEC (GBKS.04). Peristiwa perbuatan

menyimpang terkait permintaan pengembalian biaya dari siswa (EF.03) termasuk *medium risk* dari aspek non keuangan. Strategi atau solusi untuk mitigasi risiko dilakukan untuk menurunkan level risiko, sehingga mengurangi frekuensi kejadian dan menaikkan nilai serta mengurangi dampak yang ditimbulkan.

Hasil analisis risiko operasional memberikan dampak dengan level risiko sedang maupun tinggi pada pendapatan turun dan reputasi IEC. Eckert dan Gatzert, 2015 menyatakan bahwa kerugian reputasi paling sering disebabkan oleh peristiwa kerugian operasional. Dimensi risiko operasional yang memberikan dampak besar pada pendapatan turun dan reputasi, yaitu bersumber dari dimensi eksekusi, penyelesaian tugas, dan manajemen proses; dimensi kerusakan aset fisik. Selain itu, hasil yang ditunjukkan dari dampak keuangan dan non keuangan juga merujuk pada dimensi eksekusi, penyelesaian tugas, dan manajemen proses. Dari dimensi tersebut menunjukkan bahwa risiko operasional yang berdampak pada pendapatan turun dan reputasi IEC, lebih dominan disebabkan dari faktor sumber daya manusia dan manajemen proses dalam pengelolaan organisasi. Hal ini menyinggung teori institusional, teori sinyal, dan teori berbasis sumber daya terkait reputasi. Dimana reputasi perlu dibangun dari konteks kelembagaan agar sinyal yang diterima pemangku kepentingan baik dan dapat dijadikan sebagai sumber daya tak berwujud (Deephouse, 2000).

Dengan masalah yang ada dan hasil yang ditunjukkan, menjadikan reputasi penting dan berhubungan dengan *enterprises risk* (ERM). Dimana reputasi tidak hanya berkaitan dengan eksternal tetapi juga dari internal perusahaan. Tata kelola yang baik dengan penerapan ERM dan BSC dapat membangun sinyal positif pada pemangku kepentingan dan menimbulkan reputasi yang baik bagi IEC. Dengan demikian, reputasi dapat dijadikan sebagai sumber daya tak berwujud (misalnya lihat pada Hironao Iwata, 2018) untuk memperkenalkan nilai IEC pada pihak eksternal maupun internal. Oleh karena itu, aplikasi ERM diperlukan untuk melengkapinya dengan mengidentifikasi dan memitigasi potensi risiko agar dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya (Woods dalam Rasid & Golshan, 2017). Selain itu, seperti pada penelitian Pangeran dan Monica, 2020 menyebutkan bahwa *balanced scorecard* digunakan untuk mengukur kemajuan perusahaan mencapai tujuan strategis perusahaan, sedangkan ERM dapat membantu mengendalikan faktor positif dan negatif yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan demikian, peneliti memitigasi risiko operasional berbasis ISO 31000:2018 yang terintegrasi BSC. Dengan adanya program – program yang dibuat untuk mitigasi risiko dan dengan tercapainya program tersebut di *residual risk* maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja IEC dengan meningkatnya pendapatan dan reputasi.

5.2 Keterbatasan

- Penelitian ini terbatas pada *case study*, sehingga dapat dikembangkan pada subyek penelitian yang lebih luas.
- Jika diterapkan *enterprise risk managemen* terintegrasi dengan BSC, terdapat tantangan yaitu kurangnya SDM dan juga pengetahuan akan manajemen tata kelola perusahaan terbatas.
- Dalam penyusunan ERM dan BSC, mempunyai kendala pada visi misi organisasi dan struktur organisasi.

5.3 Saran

Saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagi organisasi:

- Bagi kebijakan organisasi agar membuat struktur organisasi yang terintegrasi ERM untuk melaksanakan manajemen risiko.
- Menyusun BSC diperlukan tahapan yang pertama yaitu menilai fondasi organisasi, membangun strategi bisnis, membuat tujuan organisasi (visi dan misi), membuat *strategic map* bagi strategis bisnis organisasi, pengukuran kinerja dan menyusun inisiatif.
- Menyusun majemen risiko yang baik diperlukan langkah – langkah yang disebut sebagai proses manajemen risiko. Dimulai dengan menetapkan konteks, mengidentifikasi risiko, analisis risiko, kemudian penilaian risiko, solusi yang diterapkan, dan langkah terakhir yaitu pemantauan risiko.

Bagi penelitian selanjutnya:

- Dapat mengembangkan ruang lingkup penelitian dan memperluas jenis risiko beserta dampak yang ditimbulkan.
- Memperluas teori yang digunakan terhadap risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, I., & Manab, N. A. (2016). Influence of Enterprise Risk Management Success Factors on Firm Financial and Non-financial Performance: A Proposed Model. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 830-836.
- Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., & Rouse, M. J. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business*, 47-60.
- Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., & Rouse, M. J. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business*, 47-60.
- B, M. M., & M, H. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Beasley, M. A., Nunez, K., & Wright, L. (2006). Working hand in hand: Balanced scorecards and enterprise risk management. *Strategic Finance*, 87(9), 49-55.
- Calandro Jr, J., & Lane, S. (n.d.). Insights from the Balanced Scorecard An introduction to the Enterprise Risk Scorecard. *10(3)*.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1997). From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91, 421-433.
- Chang, O., & Chow, C. (1999). The balanced scorecard: a potential tool for supporting change and continuous improvement in accounting education. *Issues in Accounting Education*, 14(3), 395-412.
- Chow, C., Ganulin, D., Haddad, K., & and Williamson, J. (1998). The balanced scorecard: a potent tool for energizing and focusing healthcare organization management. *Journal of Healthcare Management*, 43(3), 263-280.
- Constantianus, F. (2006, Maret). Produk Dan Jasa Dalam Kaitannya Dengan Tingkat Kepuasan Konsumen Sebagai Elemen Dalam Sistem Kerja E-Commerce. *Jurnal Sistem Informasi UKM*, 1(1), 27-36.
- Cummins, J. D. (2006). The Market Value Impact of Operational Loss Events for US Banks and Insurers. *Journal of Banking & Finance*, 30(10), 2605-2634.
- Davies, D. (2002). REPUTATION RISK MANAGEMENT – THE HOLISTIC APPROACH. *Risk Management – Protecting Reputation*, 18(6).
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112.
- Eckert, C. (2017). Corporate reputation and reputation risk: definition and measurement from a (risk) management perspective. *The Journal of Risk Finance*, 18(2), 6, 27-36.

- Eckert, C., & Gatzert, N. (2015). Modeling Operational Risk Incorporating Reputation Risk: An Integrated Analysis for Financial Firms. *Institute of Actuaries of Australia*.
- Effeney, G. (2019). Risk in work integrated learning: a stakeholder centric model for higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 1-16. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1701852>
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. (2004). Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. *Corporate Reputation Review*, 6(4).
- Gatzert, N. (2015). The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European Management Journal*.
- Gatzert, N., & Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *The Journal of Risk Finance*, 17(1), 26-45.
- Gibson, D., Gonzales, J., & Castanon, J. (2006). The importance of reputation and the role of public relations. *Public Relations Quarterly*, 51(3), 15-18.
- Hoyt, R., & Liebenberg, A. (2015). Evidence of the Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(1), 41-47.
- Iwata, H. (2018). Integrating Enterprise Risk Management and Balanced Scorecard for Reputation Risk Management. *School of Business Administration*, 8(2).
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251.
- Lee, S., Lo, K., Leung, R., & Ko, A. (2000). Strategy formulation framework for vocaintegrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria. *Managerial Auditing Journal*, 15(8), 407-423.
- Mangla, S. K. (2016). Metodologi Terintegrasi FTA dan Fuzzy AHP untuk Penilaian Risiko dalam Green Supply Chain. *International Journal of Operational Research*, 25(1), 77-99.
- Mc Adam, R., & O'Neill, E. (1999). Taking a critical perspective to the European business excellence model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(3), 191-197.
- Monica, E. G., & Pangeran, P. (2020). Integrasi Proses Manajemen Risiko Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard dan ISO 31.000 untuk Memitigasi Risiko Rantai Pasokan: Studi Kasus di PT Anugerah Bintang Meditama. *Jurnal Internasional Pemahaman Multikultural dan Multireligius*, 7(10).
- Nocco, B., & Stulz, R. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8-20.

- Purwanto, H. (2016). *Integrasi Manajemen Risiko dan manajemen Kinerja di Bank BJB*. Bandung: Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan.
- Semiawan, C. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan RnD*. Bandung: Alfabeta.
- Susilo, L. J., & Victor, R. K. (2018). *Manajemen Risiko, Panduan untuk risk leader dan risk practitiones, berbasis ISO 31000:2018*. Jakarta: PT Grasindo.
- Syahputri, H. Y., & Kitri, M. L. (2020). Enterprise Risk Management Analysis of Group XYZ Based on ISO 31000:2018 Framework. *Asian Journal of Accounting and Finance*, 2(3), 1-12.
- Tarczyńska, W., Tarczyńska-Łuniewska, M., & Majewska, S. (2020). The value of the company and its fundamental strength. *ScienceDirect*.
- Umar, H. (2007). *Pengertian Kompensasi*. Jakarta: Bina Citra.
- White, K. M. (2005). CEOs' views on reputation management. *Journal of Communication Management*, 9(4), 348-358.
- Wu, H. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35(3), 303-320.
- Yusuf, A. M. (2014). *Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.

