

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA CREDIT UNION

Agustin Simatupang, Afif Rahman, Jesman Hasibuan, Juniman Telaumbanua, Agnes Hutabarat, Gad Edison, Yolanda Yunifer Pateh, M. L. Denny Tewu

Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia

2204190001@mhs.uki.ac.id , 2204190004@mhs.uki.ac.id , 2204190002@mhs.uki.ac.id
 , 2204190003@mhs.uki.ac.id , 2204190029@mhs.uki.ac.id ,
2204190025@mhs.uki.ac.id , 2204190034@mhs.uki.ac.id , Denny.tewu@uki.ac.id

ABSTRAK

Penggunaan *Balanced Scorecard* sangat membantu perusahaan untuk memberikan pandangan mengenai kinerja sebuah perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sifat dan karakteristik risiko yang dihadapi oleh koperasi credit union agar dapat menentukan keputusan apa yang akan diambil oleh koperasi credit union, penelitian ini menggunakan metode penelitian yang digunakan untuk penelitian ini adalah dengan menetapkan probabilitas munculnya risiko dan menilai peluang terjadinya risiko dikalikan dengan dampaknya terhadap koperasi credit union. Sasaran utama penelitian ini adalah *Balance Score Card* koperasi credit union dan alat ukur yang digunakan untuk menentukan efektivitas perusahaan adalah *Key Performance Indikator* (KPI). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Mitigasi risiko yang dilakukan credit union dikatakan efektif karena dapat menurunkan risk of level secara signifikan tetapi mitigasi akan lebih efisien apabila dilakukan secara bertahap karena biaya mitigasi yang sangat besar dapat mempengaruhi cash flow koperasi Credit Union. Implementasi mitigasi risiko harus langsung di respon secara cepat dan positif oleh koperasi kredit union karena dapat mempengaruhi citra koperasi credit union itu sendiri.

Kata kunci: *Credit Union, Management Risiko, Key Performance Indikator.*

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Key Performance Indicators dapat diartikan sebagai indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan. Di perusahaan banyak yang sudah menerapkan key performance indicators ini sebagai panduan tolak ukur pencapaian penilaian terhadap hasil kinerja perusahaan.

Agustin Simatupang, Afif Rahman, Jesman Hasibuan, Juniman Telaumbanua, Agnes Hutabarat, Gad Edison, Yolanda Yunifer Pateh, M. L. Denny Tewu

Pemilihan KPI's secara tepat akan mempermudah perusahaan untuk memberikan gambaran mengenai hasil produksi yang memerlukan perbaikan, peluang perbaikan, dan mengetahui efektivitas upaya perbaikan yang telah dilakukan (Soemohadiwidjojo, 2015). Hasil produksi pencapaian KPI's menjadi dasar untuk memberikan penghargaan (reward) dan konsekuensi sehingga KPI's bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan. *Credit Union* adalah lembaga koperasi yang memiliki usaha tunggal dalam hal simpan pinjam untuk bisnis utamanya, sehingga juga sering disebut sebagai Koperasi Kredit (Kopdit). Namun sebagian orang masih bingung apakah Koperasi Kredit ini sama dengan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) dan bank. Inilah yang akan menjadi topik utama untuk pembahasan kali ini.

Koperasi kredit atau *Credit Union* mulanya muncul karena adanya sekelompok orang atau anggota yang mempunyai kesamaan kebutuhan, sehingga didirikan suatu lembaga keuangan yang bertujuan untuk menjalankan modal bersama. Informasi selengkapnya, mari membahasnya secara lebih lanjut melalui bacaan di bawah ini supaya tahu perbedaan diantara keduanya.

CU Sohagani adalah salah satu Lembaga Koperasi Credit Union yang berdiri sejak tahun 2011 sampai sekarang dan berada di kabupaten Nias Selatan, Sumatera Utara. Ada beberapa sasaran Perusahaan yaitu Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), Implementasi system escete online untuk peningkatan bisnis proses, Peningkatan kualitas sasaran dan Prasarana kantor, menjadi sasaran utama yaitu Balance Scorecard perusahaan tersebut.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, rumusan masalah dalam analisis risiko ini adalah Risiko apa saja yang menghambat tercapainya Key Perfomance Indicator dalam proses Credit Union.

1.3 TUJUAN ANALISIS RISIKO

Adapun tujuan analisis ini untuk mengetahui risiko apa saja yang menghambat dalam proses pencapaian sasaran Key Performance Indicator dalam Credit Union. Dan melakukan pengelolaan risiko Perusahaan.

1.4 RUANG LINGKUP ANALISIS RISIKO

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA CREDIT UNION

Ruang lingkup dalam analisis risiko ini adalah dari proses analisis risiko sebagai berikut:

- a. Penentuan Lingkup, Konteks dan Kriteria.
- b. Penilaian risiko
- c. Identifikasi risiko
- d. Analisis risiko
- e. Evaluasi risiko
- f. Perlakuan risiko
- g. Pemantauan dan tinjauan risiko

BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1 BALANCED SCORE CARD

Balanced Scorecard (BSC) adalah suatu metode pengukuran hasil suatu kinerja yang digunakan oleh perusahaan atau biasa disebut dengan strategi manajemen.

Balanced Scorecard dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan dari Harvard Business School dan David Norton pada awal tahun 1990. Kaplan dan Norton menyatakan pentingnya penciptaan suatu scorecard yang mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis menjadi 3-point sebagai berikut:

1. Kartu skor menggambarkan visi masa depan organisasi ke seluruh organisasi. Ini menciptakan pemahaman bersama.
2. Kartu skor menciptakan model strategi holistik yang memungkinkan semua karyawan melihat bagaimana mereka berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Tanpa hubungan seperti itu, individu dan departemen dapat mengoptimalkan kinerja lokal mereka tetapi tidak berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis.
3. Kartu skor memfokuskan upaya perubahan. Jika tujuan dan ukuran yang tepat diidentifikasi, implementasi yang sukses kemungkinan besar akan terjadi. Jika tidak, investasi dan inisiatif akan sia-sia.

Dengan adanya BSC sangat membantu perusahaan untuk memberikan pandangan yang menyeluruh mengenai suatu kinerja perusahaan, agar kinerjanya lebih efektif dan efisien, dibutuhkan sebuah informasi akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki

Agustin Simatupang, Afif Rahman, Jesman Hasibuan, Juniman Telaumbanua, Agnes Hutabarat, Gad Edison, Yolanda Yunifer Pateh, M. L. Denny Tewu

kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. *Balanced Scorecard* menyalurkan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif utama,

Adapun empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sebagai berikut:

- Perspektif Keuangan.
- Perspektif Pelanggan.
- Perspektif Proses Bisnis Internal.
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.



Strategi perusahaan lewat *balance scorecard* diturunkan menjadi KPI (*Key Performance Indicator*) dalam setiap perspective, unit bisnis dan bahkan individu untuk mencapai target Bersama sesuai dengan visi dan misi perusahaan itu.

Balanced scorecard memberikan informasi yang lebih komprehensif, akurat dan tepat bagi pelaksanaan visi dan misi badan usaha melalui strategi yang dipilihnya berdasarkan situasi dan kondisi perusahaan. Dalam konsep *balanced scorecard*, pencapaian visi perusahaan dapat diturunkan secara menyeluruh/komprehensif ke dalam empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2 Key Performance Indicator (KPI)

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA CREDIT UNION

KPI (*Key Performance Indicator*) adalah alat ukur yang menggambarkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya. Untuk dapat membangun dan meningkatkan kinerja dalam proses, menurut Anupindi (2006) adalah penting untuk mengukur sesuatu yang mungkin untuk diukur. Alfred Sloan, CEO General Motors (1923 dan 1946), mendefinisikan pemimpin profesional sebagai salah satu yang mengontrol dengan fakta dari pada intuisi dan emosi. Dengan mengumpulkan fakta-fakta untuk suatu tujuan, sangatlah mungkin untuk mendapatkan pandangan yang jelas dari suatu proses. Mengukur kinerja adalah bagian penting Ketika mengimplementasikan suatu metode untuk meningkatkan produk dan proses dan juga saat membuat hasil dari sebuah perubahan. (Anupindi 2006; diacu dalam Rensfelt, Winblad, Lindman, 2008).

Perusahaan menggunakan KPI untuk mengukur kesuksesan pencapaian target mereka.

Adapun beberapa karakteristik dari KPI yaitu :

- Ukuran non finansial
- Ukuran yang sering digunakan (*regular measurements*)
- Ukuran yang diketahui oleh manajemen
- Semua orang yang ada di dalam suatu organisasi telah mengerti dan memahami KPI
- Tanggung jawab kepada individu dan tim
- Memiliki efek yang sangat signifikan
- Memiliki efek yang positif



Key performance indicator dapat diukur dalam periode harian, mingguan dan bulanan, yang pada akhirnya akan menggambarkan kinerja suatu unit dalam jangka waktu tahunan sehingga menjadi acuan untuk bahan kaji ulang guna penentuan di waktu mendatang.

Unsur-unsur yang terdapat dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator yang relevan dengan sasaran strategis tersebut. Sasaran yang menjadi tolok ukur dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut (Soemohadiwidjojo, 2015). Penetapan KPI dan sasaran yang hendak dicapai tidak dapat dilakukan secara asal-asalan, tetapi harus dipilih dan ditentukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis. Memilih KPI dan menetapkan sasaran KPI secara tepat akan dapat mengarahkan organisasi pada identifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kinerja, sehingga KPI sering kali diasosiasikan dengan inisiatif yang terkait dengan 6 peningkatan kinerja (Soemohadiwidjojo, 2015).

Sebagai salah satu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI tersebut adalah:

1. Untuk menghubungkan Antara visi – misi – tata nilai, srategi organisasi dan sasaran kinerja organisasi dengan aktifitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.
2. Untuk mengukur tren kinerja organisasi dan/atau divisi apakah terdapat kenaikan atau terjadi penurunan yang signifikan.
3. Untuk membandingkan kinerja organisasi terkini dengan historis organisasi, atau membandingkan dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi mendapatkan

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA CREDIT UNION

gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan disbanding dengan kondisi pesaing serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah.

4. KPI bisa juga dipergunakan sebagai dasar penetapan tingkat performance atau kinerja divisi dan individu.
 5. Hasil pencapaian KPI bisa dijadikan dasar pemberian penghargaan dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong motivasi kerja dan perilaku yang baik dari karyawan.
- Parmenter (2007) menyebutkan terdapat 4 kriteria dasar yang harus dipenuhi sebelum suatu organisasi dapat menyatakan bahwa mereka telah mengimplementasikan KPI ke dalam aktivitas operasional. Kriteria tersebut adalah:
1. Kolaborasi antara karyawan, tim, *supplier* dan pelanggan
 2. Desentralisasi dari *level* manajemen sampai *level* operasional
 3. Integrasi atau keterkaitan antara ukuran, laporan dan tindakan
 4. Hubungan KPI <- -> strategi

Ketika mengimplementasikan KPI, hal yang penting adalah mendefinisikan hasil/tujuan dari masing-masing KPI. Shahin and Mahbod (2007, diacu dalam Rensfelt, Winblad, Lindman, 2008) menyatakan, bahwa SMART merupakan suatu metoda yang menggunakan beberapa kriteria untuk bagaimana merencanakan suatu tujuan. Salah satu cara membuat KPI yang relevan adalah dengan kriteria **SMART** yang adalah singkatan dari *specific, measurable, attainable, relevant, time-bound*.

Untuk penjelasan mengenai hal-hal tersebut, sebagai berikut:

- Apakah tujuan perusahaan spesifik?
- Bisakah Anda mengukur pencapaian tujuan tersebut?
- Apakah tujuannya dapat dicapai?
- Apakah tujuan tersebut berkaitan dengan perusahaan?
- Berapa lama jangka waktu untuk mencapai tujuan tersebut



Untuk mengimplementasikan KPI, membutuhkan suatu proses sistem yang saling terkait, baik itu dari lingkungan organisasi sendiri seperti karyawan, manager, pemegang saham dan dari pihak-pihak luar seperti pelanggan dan *supplier*. Parmenter menitik beratkan kepada laporan yang harus tepat waktu, efisien, dan fokus terhadap peningkatan pengambilan keputusan.

2.3 TEORI KREDIT

Menurut Rivai (2013:198) “kredit adalah penyerahan barang, jasa atau uang dari satu pihak (kreditur atau pemberi pinjaman) atas dasar kepercayaan kepada pihak lain (debitur atau pengutang) dengan janji membayar dari penerima kredit kepada pemberi kredit pada tanggal yang telah disepakati kedua belah pihak”.

2.4 RISIKO

Menurut Arthur J. Keown (2000), risiko adalah prospek suatu hasil yang tidak disukai (operasional sebagai deviasi standar).

Definisi risiko menurut Hanafi (2006) risiko merupakan besarnya penyimpangan antara tingkat pengembalian yang diharapkan (*expected return –ER*) dengan tingkat pengembalian aktual (*actual return*).

Menurut Emmaett J. Vaughan dan Curtis M. Elliott (1978), risiko didefinisikan sebagai;

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA CREDIT UNION

- a. Kans kerugian – *the chance of loss*
- b. Kemungkinan kerugian – *the possibility of loss*
- c. Ketidakpastian – *uncertainty*
- d. Penyimpangan kenyataan dari hasil yang diharapkan – *the dispersion of actual from expected result*
- e. Probabilitas bahwa suatu hasil berbeda dari yang diharapkan – *the probability of any outcome different from the one expected.*

Atau dapat diambil kesimpulan bahwa definisi risiko adalah suatu kondisi yang timbul karena ketidakpastian dengan seluruh konsekuensi tidak menguntungkan yang mungkin terjadi.

2.5 JENIS RISIKO

Berdasarkan sifatnya risiko dibagi menjadi empat, yaitu

1. Risiko murni (*pure risk*)

Merupakan jenis risiko yang apabila terjadi akan menimbulkan kerugian, sedangkan jika risiko ini tidak terjadi maka akan mengakibatkan keuntungan pada para orang tersebut. Risiko ini berasal dari hal-hal yang bisa saja tidak dapat diprediksi sebelumnya. Contoh dari risiko murni seperti perampokan, kebakaran, banjir, kecelakaan, dan sebagainya.

2. Risiko spekulatif (*speculative risk*)

Merupakan jenis risiko yang apabila terjadi tidak hanya menimbulkan kerugian tetapi juga keuntungan bagi orang tersebut. Contoh dari risiko spekulatif seperti hasil yang didapat dari kegiatan bursa efek.

3. Risiko partikular (*particular risk*)

Merupakan jenis risiko yang didasari pada kegiatan individu dan memiliki dampak lokal, dalam artian hanya berdampak pada sebagian dari suatu populasi atau hanya area kecilnya saja. Contoh dari risiko partikular seperti kecelakaan yang dialami oleh seseorang, maka yang menanggung risiko hanya pengendara tersebut dan mungkin berimbas pada beberapa pihak yang berada di area tersebut.

4. Risiko fundamental

Jenis risiko yang tidak disebabkan oleh manusia melainkan bersumber dari alam dan memiliki dampak yang lebih besar karena cakupan areanya lebih luas dibandingkan

Agustin Simatupang, Afif Rahman, Jesman Hasibuan, Juniman Telaumbanua, Agnes Hutabarat, Gad Edison, Yolanda Yunifer Pateh, M. L. Denny Tewu

risiko partikular. Contoh konkret dari risiko fundamental seperti bencana tsunami, angin topan, longsor, gunung meletus, dan sebagainya.

2.6 SUMBER RISIKO

Berdasarkan sumbernya risiko terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Risiko internal, merupakan risiko yang berasal dari dalam badan usaha atau perusahaan. Contohnya di perusahaan seperti kerusakan pada mesin.
2. Risiko eksternal, merupakan risiko yang berasal dari luar badan usaha atau perusahaan. Contoh konkret dari risiko eksternal seperti pemadaman listrik yang berada diluar kendali perusahaan.

2.7 MANAJEMEN RISIKO

Manajemen risiko memiliki banyak definisi. Salah satunya, manajemen risiko didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dan aktifitas lain dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk meminimalkan konsekuensi kerugian dengan biaya yang masih dalam tingkat kelayakan proyek (S.J. Lowder, 1982: 48-51). Tujuan utama implementasi manajemen risiko dalam proyek properti adalah:

- a. Kesuksesan proyek,
- b. Menurunkan risiko biaya manajemen dan menaikkan keuntungan,
- c. Mempertahankan stabilitas pemasukan,
- d. Mengurangi dan melindungi kemungkinan kemandekan oleh karena berbagai perubahan yang berpengaruh terhadap pembeayaan proyek,
- e. Peningkatan skala bisnis perusahaan.

Adapun proses Manajemen risiko terdiri dari enam langkah, yaitu menentukan tujuan, mengidentifikasi risiko, menentukan ukuran risiko, menyeleksi teknik analisis, implementasi, dan evaluasi. Menentukan tujuan adalah langkah pertama dalam manajemen risiko. Tujuannya adalah untuk menentukan secara akurat manfaat program manajemen risiko bagi perusahaan. Untuk mencapainya dibutuhkan sebuah proses perencanaan yang komprehensif, termasuk penentuan tujuan setiap langkah dalam manajemen risiko serta orang yang bertanggung jawab. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi risiko potensial yang terdapat pada proyek properti yang akan dikerjakan. Risiko potensial dapat diidentifikasi melalui analisis risiko.

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA CREDIT UNION

Ukuran risiko harus diasosiasikan pada keberadaan risiko potensial. Ukuran risiko meliputi: 1) probabilitas kerugian yang dapat terjadi, 2) akibat dari kerugian, 3) kemampuan memprediksi kerugian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 METODE ANALISIS

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Menurut Jogiyanto (2007) analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendefinisikan apa saja yang terlibat dalam suatu kegiatan, apa yang dilakukan, dan bagaimana cara melakukannya.

3.2 Data Analis

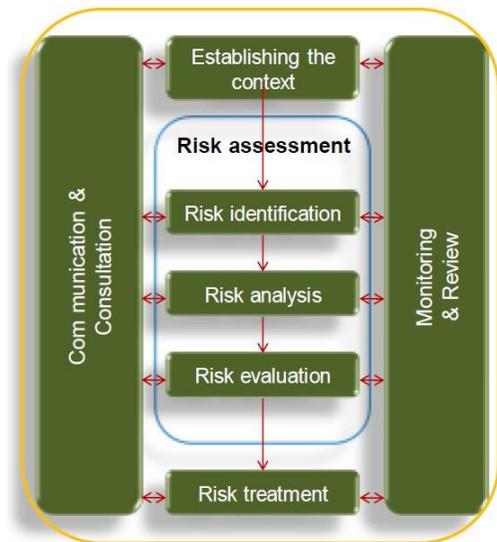
Data yang dikumpulkan adalah data primer, menurut Sugiyono, data primer adalah sebuah data yang langsung didapatkan dari sumber dan diberi kepada pengumpul data atau peneliti. Ada pula pendapat menurut Sugiyono, sumber data primer adalah wawancara dengan subjek penelitian baik secara observasi ataupun pengamatan langsung.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan tipe analisis, analisis ini bersifat kualitatif, pendekatan kualitatif lebih menekankan aspek kualitas dari entitas yang diteliti. Mengutip informasi di website Depdiknas, pendekatan kualitatif itu berperspektif emik. Maksud dari sudut pandang emik adalah bentuk pendekatan penelitian kualitatif yang menggunakan data berupa narasi, detail cerita, ekspresi, dan hasil konstruksi dari responden atau informan. Data dapat diperoleh dari teknik pengumpulan data berupa wawancara yang mendalam dan observasi.

3.4 Teknik Pengolahan Data

Data yang ada diolah dengan menggunakan ISO 31000, adapun diagramnya sebagai berikut:



3.5 Analisis Manajemen Risiko

Untuk menganalisis risiko digunakan table matriks risiko. Matriks risiko adalah matriks yang digunakan selama penilaian risiko untuk menentukan tingkat risiko dengan mempertimbangkan kategori probabilitas atau kemungkinan terhadap kategori keparahan konsekuensi. Ini adalah mekanisme sederhana untuk meningkatkan visibilitas risiko dan membantu pengambilan keputusan manajemen.

3.6 Respon Risiko

Setelah risiko diidentifikasi dan diukur, kemudian akan timbul respon untuk setiap risiko yang tampak. Mitigasi risiko mengurangi dampak dari kejadian risiko dengan mengurangi kemungkinan kejadian tersebut.

3.7 MATRIKS RISIKO

Dalam penerapan Manajemen risiko Perusahaan menerapkan matrik 5 x 5. Dari level paling bawah yaitu 1 dan level yang paling tinggi yaitu 5.

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA
CREDIT UNION

| Probability Dampak | | Probability | | | | |
|-----------------------|---------------|-------------|---------------|--------|--------------|---------------|
| | | Jarang | Kadang-kadang | Sering | Hampir Pasti | Sering Sekali |
| 5 | Sangat Tinggi | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | Tinggi | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3 | Sedang Tinggi | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2 | Sedang Rendah | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | Rendah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Level | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Level risiko dari indikator warna:

1. Warna hijau yaitu risiko rendah
2. Warna kuning yaitu risiko sedang
3. Warna orange yaitu risiko sedang tinggi
4. Warna merah yaitu risiko tinggi.

3.1. KRITERIA RISIKO

Kriteria Kemungkinan (Probability)

| Nilai | Kriteria | Probabilitas | Deskripsi |
|-------|------------------------------|---------------|--------------|
| 1 | Terjadi kejadian 1 x setahun | < 10% | Jarang |
| 2 | Terjadi kejadian 2 x setahun | 10% < X < 40% | Kadangkadang |
| 3 | Terjadi kejadian 3 x setahun | 40% < X < 60% | Sering |
| 4 | Terjadi kejadian 4 x setahun | 60% < X < 80% | Hampir Pasti |

| | | | |
|---|-----------------------------------------|-----------------|---------------|
| 5 | Terjadi kejadian lebih dari 4 x setahun | $80% < X < 98%$ | Sering Sekali |
|---|-----------------------------------------|-----------------|---------------|

Kriteria Dampak (Impact)

| Aspek \ Dampak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Rendah | Sedang Rendah | Sedang Tinggi | Tinggi | Sangat Tinggi |
| Nominal | Kerugian s/d 25 juta | Kerugian > 25 juta s/d Rp 250 juta | Kerugian > 250 juta s/d Rp 1 Milyar | Kerugian > 1 Milyar s/d Rp 2 Milyar | Kerugian di atas 2 Milyar |
| Komparasi Dengan Aset | Kerugian 0,01 % s/d 0,03% dari total aset | Kerugian 0,03 % s/d 0,3% dari total aset | Kerugian 0,3 % s/d 0,6% dari total aset | Kerugian di atas 0,6% dari total aset | Kerugian di atas 0,6% dari total aset |
| Komparasi Dengan Pendapatan | Kerugian < 1% | Kerugian 1% s/d 2% | Kerugian di atas 2% s/d 3% | Kerugian di atas 3% s/d 5% | Kerugian di atas 5% |
| Operasional | Tidak mengganggu kelangsungan operasional dan merugikan secara material. < 1 jam | Mengganggu kelangsungan operasional dan tidak merugikan secara material. 1 jam ≤ x < 3 jam | Mengganggu kelangsungan operasional dan merugikan secara material. 3 jam ≤ x < 5 jam | Mengganggu kelangsungan operasional dan merugikan secara material. 5 jam ≤ x < 8 jam | Mengganggu kelangsungan operasional dan merugikan secara material serta mengakibatkan kesinambungan operasional berhenti ≥ 8 jam |
| Legal | Tidak mengakibatkan tuntutan hukum dari ekstern | Tidak mengakibatkan tuntutan hukum dari intern, namun berpotensi tuntutan hukum dari ekstern dan berpotensi mempengaruhi reputasi | Mengakibatkan tuntutan hukum dari intern dan berpotensi mempengaruhi reputasi | Mengakibatkan tuntutan hukum dari ekstern dan intern namun tidak mempengaruhi reputasi | Mengakibatkan tuntutan hukum dari ekstern dan intern dan mempengaruhi reputasi |
| Eksposur Pemberitaan Negatif | Terdapatnya rumor negatif di lingkungan internal | Terdapatnya rumor negatif di lingkungan internal, pemegang saham, dan media sosial | Terdapat publikasi negatif pada 1 media cetak lokal dan media sosial dalam waktu 1 hari | Terdapatnya publikasi negatif yang mengancam kelangsungan usaha perseroan lebih dari 1 media cetak/online nasional dan media sosial dalam waktu lebih dari 1-2 hari | Terdapatnya publikasi negatif yang mengancam kelangsungan usaha perseroan lebih dari 1 media cetak/online nasional dan media sosial dalam waktu lebih dari 3 hari |
| Kebocoran Data | Memungkinkan terjadinya kebocoran data di internal | Memungkinkan terjadinya kebocoran data baik internal atau eksternal | Terjadi Kebocoran Data kepada tim / orang yang tidak di assign | Terjadi Kebocoran data yang bersifat External dan berdampak Terhadap Citra Perusahaan | Terjadi Kebocoran data yang bersifat External dan berdampak Terhadap Hukum kepada Perusahaan |

BAB IV HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. PROSES BISNIS

Adapun proses bisnis di Kredit Union yaitu Pelayanan anggota untuk membangun kekuatan finansial, melalui pembentukan cadangan yang memadai dan kontrol internal yang memastikan pelayanan berkesinambungan kepada para anggotanya. Semua pelayanan Credit Union ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dan ekonomi seluruh anggota. Credit Union secara aktif terus melaksanakan pendidikan kepada para anggota, pengurus, pegawai, staff dan masyarakat pada umumnya sesuai pada prinsip menolong diri sendiri dalam kebersamaan, demokratis, sosial dan ekonomi. Tujuannya adalah untuk mendorong anggota dalam penggunaan uang secara bijaksana, menabung dan juga mendidik anggota agar memahami hak dan tanggung jawabnya.

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA CREDIT UNION

4.2. IDENTIFIKASI RISIKO

Dalam melakukan identifikasi risiko, kita dapat melakukan identifikasi kejadian potensial yang tidak diinginkan yang dapat mempengaruhi strategi dan pencapaian tujuan Perusahaan baik secara internal maupun secara eksternal. Dilakukannya identifikasi risiko adalah untuk menemukan, mengenali dan menjabarkan risiko yang dapat menunjang atau menghambat pencapaian sasaran organisasi. Informasi yang relevan, memadai, dan mutakhir merupakan hal penting dalam mengidentifikasi risiko. Dalam melakukan identifikasi risiko harus memperhatikan Penyebab risiko, ancaman dan peluang, indikator risiko yang muncul, konsekuensi dan dampak risiko terhadap sasaran serta perubahan pada konteks eksternal dan internal dan lain sebagainya.

Langkah yang harus dilakukan sebelum melakukan identifikasi risiko adalah menentukan proses apa yang akan diidentifikasi semisal rekrutmen calon Anggota, pelatihan terhadap Anggota atau pembinaan keanggotaan, dll.

Adapun bagian atau concent dalam identifikasi disini, difokuskan kepada peningkatan sumber daya manusia, Implementasi system ESCETE Online serta peningkatan sarana dan prasarana kantor. Adapun hasil identifikasi risiko pada Credit Union adalah sebagai berikut:

| RISK IDENTIFICATION | | | | | | |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| No | Sasaran Perusahaan | KPI | Risiko/Peristiwa/Kejadian | Penyebab | Dampak | Area Kategori |
| 1 | PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) | Melaksanakan seluruh <i>training plan</i> | Tidak terlaksananya seluruh <i>training plan</i> | Keterbatasan waktu dalam memberikan <i>training</i> | Tingkat kompetensi karyawan tidak sesuai dengan harapan perusahaan | Operasional |
| | | Melakukan <i>gap analysis kompetensi</i> kepada seluruh <i>staf credit</i> . | 1. Pencapaian <i>performance</i> personil menurun; 2. Terjadi Kerugian perusahaan. | Staf kredit tidak serius dalam mengikuti <i>training</i> dan <i>training</i> yang tidak sesuai dengan kebutuhan staf. | Meningkatnya jumlah kredit macet | Operasional |
| 2 | IMPLEMENTASI SISTEM ESCETE ONLINE UNTUK PENINGKATAN BISNIS PROSES | Implementasi sistem ESCETE Online <i>tepat waktu</i> . | Keterlambatan <i>go live</i> sistem ESCETE online | Kurangnya kontrol dan pengawasan dari atasan. | 1. Terjadi kerusakan hardware, dan timbulnya kebakaran; 2. Menimbulkan kerugian dan mengganggu aktifitas operasional. | Operasional |
| | | Implementasi sistem keamanan sistem ESCETE Online | Tingkat keamanan Sistem ESCETE tidak memenuhi standar keamanan data dan sistem | Kurangnya kompetensi tim pengembang sistem ESCETE online dalam sistem manajemen keamanan informasi | 1. Terjadi kerusakan hardware, dan timbulnya kebakaran; 2. Menimbulkan kerugian dan mengganggu aktifitas operasional. | Operasional |
| 3 | PENINGKATAN KUALITAS SARANA DAN PRASARANA KANTOR | Pelaksanaan <i>maintenace</i> fasilitas AC, <i>electricity</i> , kebersihan ruangan dengan tepat waktu. | Maintenance AC dan Listrik di lingkungan kantor tidak berjalan dengan baik sehingga lingkungan kantor menjadi tidak nyaman dan tidak kondusif. | Kurangnya kontrol dan pengawasan dari atasan. | 1. Terjadi kerusakan hardware, dan timbulnya kebakaran; 2. Menimbulkan kerugian dan mengganggu aktifitas operasional. | Operasional |

Oleh karena itu perlu dilakukan risk register untuk menentukan seberapa besar dampaknya dimasa mendatang serta sebesar besar frekuensi kejadian tersebut. Dan untuk menghindari hal tersebut maka harus ditentukan apa current control yang tepat untuk dilakukan.

Dengan dilakukannya indentifikasi risiko maka perusahaan dalam hal ini Credit Union dapat mengukur sejauh mana dan seberapa besar risiko yang akan di hadapi, karena risiko tersebut akan berdampak terhadap keberlangsungan Credit Union itu sendiri. Pengukuran atau penilaian risiko menjadi acuan pemangku kepentingan untuk menentukan control apa yang harus dilakukan atau mitigasi seperti apa yang tepat untuk digunakan sehingga risiko tersebut dapat segera ditangani.

Berikut Risk Register risiko pada Credit Union :

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA CREDIT UNION

| RISK REGISTER | | | | | | | | | |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|----------------------|
| NO | KPI | RISIKO | KATEGORI RISIKO | PENYEBAB RISIKO | DAMPAK RISIKO KUANTITATIF/KUALITATIF | CURRENT CONTROL | PROBABILITAS RISIKO | DAMPAK RISIKO | CURRENT LEVEL RISIKO |
| 1 | Melaksanakan seluruh <i>training plan</i> | Tidak terlaksananya seluruh <i>training plan</i> | Operasional | Keterbatasan waktu dalam memberikan <i>training</i> | Tingkat kompetensi karyawan tidak sesuai dengan harapan perusahaan | 1. Mendapatkan komitmen dari pimpinan dan staf terkait; 2. Mengalokasikan anggaran <i>training</i> ; | 3 | 3 | 9 |
| 2 | Melakukan <i>gap analysis kompetensi</i> kepada seluruh staf <i>credit</i> . | 1. Pencapaian <i>performance</i> personil menurun; 2. Kerugian perusahaan. | Operasional | Staf <i>credit</i> tidak serius dalam mengikuti <i>training</i> dan <i>training</i> yang tidak sesuai dengan kebutuhan staf. | Meningkatnya jumlah <i>credit macet</i> | 1. Melakukan Refreshment <i>Proses Akuisi Kredit</i> setiap bulannya; 2. Memberikan <i>training Know Your Customer (KYC)</i> , <i>training Anti Pencucian Uang</i> serta <i>training Pencegahan Pendanaan Teroris (APU PPT)</i> untuk setiap 6 bulan. | 4 | 4 | 16 |
| 3 | Implementasi sistem ESCETE Online tepat waktu | Keterlambatan <i>go live sistem ESCETE online</i> | Operasional | Adanya perubahan permintaan terhadap bisnis proses dalam pengembangan sistem | Sistem ESCETE online tidak dapat dimanfaatkan tepat waktu sesuai perencanaan | 1. Membuat dan menyetujui seluruh permintaan bisnis proses setiap Divisi; 2. Melakukan progress meeting kepada user setiap 2 minggu; 3. Melakukan pengujian sistem dan persetujuan sebelum sistem <i>go live</i> . | 3 | 4 | 12 |

| RISK REGISTER | | | | | | | | | |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|----------------------|
| NO | KPI | RISIKO | KATEGORI RISIKO | PENYEBAB RISIKO | DAMPAK RISIKO KUANTITATIF/ KUALITATIF | CURRENT CONTROL | PROBABILITAS RISIKO | DAMPAK RISIKO | CURRENT LEVEL RISIKO |
| 4 | Implementasi sistem keamanan sistem ESCETE Online | Tingkat keamanan Sistem ESCETE tidak memenuhi standar keamanan data dan sistem | Hukum & Kepatuhan | Kurangnya kompetensi tim pengembang sistem ESCETE online dalam manajemen keamanan informasi | Terjadi Kebocoran data yang bersifat External dan berdampak Terhadap Citra Perusahaan | 1. Menerapkan sistem pengendalian aplikasi dari proses input sampai output data; 2. Melakukan pengujian sistem sebelum sistem <i>go live</i> ; 3. Menerapkan general control pada lingkungan server. | 3 | 4 | 12 |
| 5 | Pelaksanaan maintenance fasilitas AC, electricity, kebersihan ruangan dengan tepat waktu. | Lingkungan kantor menjadi tidak nyaman dan tidak kondusif. | Operasional | Kurangnya kontrol dan pengawasan dari atasan. | 1. Terjadi kerusakan hardware, dan timbulnya kebakaran; 2. Menimbulkan kerugian dan mengganggu aktifitas operasional. | 1. Melakukan general checkup setiap hari; 2. Melakukan brainstorming dan evaluasi kinerja staf; operasional setiap minggu; 3. Mengalokasikan staf bagian engineering. | 3 | 5 | 15 |

4.4. ANALISA RISIKO

Dalam tahapan ini tujuan analisis risiko adalah untuk memahami sifat dan karakteristik risiko termasuk peringkat risiko. Sebuah peristiwa dapat mempunyai banyak penyebab dan konsekuensi serta dapat mempengaruhi beberapa sasaran Perusahaan. Teknik analisis digunakan dapat berbentuk kualitatif, kuantitatif atau kombinasi dari keduanya, tergantung pada keadaan dan sasaran penggunaan. Analisis risiko harus mempertimbangkan faktor-

Agustin Simatupang, Afif Rahman, Jesman Hasibuan, Juniman Telaumbanua, Agnes Hutabarat, Gad Edison, Yolanda Yunifer Pateh, M. L. Denny Tewu

faktor seperti: kemungkinan kejadian dan konsekuensi; sifat dan besarnya konsekuensi; kompleksitas dan keterkaitannya; faktor terkait waktu dan volatilitas; keefektifan pengendalian yang ada; sensitivitas dan tingkat kepercayaan analisis.

Analisis risiko dapat dipengaruhi oleh berbagai pendapat yang berbeda-beda, bias, persepsi risiko dan penilaian. Pengaruh lain adalah kualitas informasi yang digunakan, asumsi dan hal-hal yang dikecualikan, segala keterbatasan teknik dan bagaimana teknik tersebut dilaksanakan. Pengaruh ini harus dipertimbangkan, didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada pengambil keputusan. Analisis risiko memberikan masukan untuk evaluasi risiko, memberikan keputusan apakah suatu risiko perlu perlakuan dan bagaimana perlakuannya, serta strategi dan metode perlakuan risiko yang paling tepat. Hasil analisis risiko memberikan pemahaman untuk pengambilan keputusan, ketika terdapat beberapa pilihan, dan pilihan yang melibatkan berbagai jenis dan peringkat risiko.

Berikut merupakan keputusan dari analisa risiko yang sudah di diskusikan dengan Manajemen:

| No | Risiko | Nilai Risiko | | | Keputusan Ambil / Tolak Risiko |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|----------------|--------------------------------------------------|
| | | Probability | Dampak | Tingkat Risiko | |
| 1 | Tidak terlaksananya seluruh training plan | 3 | 3 | 9 | Tingkat risiko masih tinggi dan Lakukan Mitigasi |
| 2 | 1. Pencapaian performance personil menurun. 2. Kerugian perusahaan. | 4 | 4 | 16 | Tingkat risiko masih tinggi dan Lakukan Mitigasi |
| 3 | Keterlambatan go live sistem ESCETE online | 3 | 4 | 12 | Tingkat risiko masih tinggi dan Lakukan Mitigasi |
| 4 | Tingkat keamanan Sistem ESCETE tidak memenuhi standar keamanan data dan sistem | 3 | 4 | 12 | Tingkat risiko masih tinggi dan Lakukan Mitigasi |
| 5 | Lingkungan kantor menjadi tidak nyaman dan tidak kondusif. | 3 | 5 | 15 | Tingkat risiko masih tinggi dan Lakukan Mitigasi |

4.5. EVALUASI RISIKO

Tujuan evaluasi risiko untuk membantu proses pengambilan keputusan. Evaluasi risiko dengan membandingkan hasil analisis risiko terhadap kriteria risiko yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah suatu tindakan lebih lanjut terhadap risiko diperlukan. Kondisi ini akan mengarah pada keputusan untuk: tidak melakukan apa-apa lagi; pertimbangkan pilihan perlakuan risiko; melakukan analisis lebih lanjut untuk lebih memahami risiko; mempertahankan pengendalian risiko yang ada; mempertimbangkan kembali sasaran. Keputusan sebaiknya mempertimbangkan konteks yang lebih luas dan konsekuensi aktual yang dipersepsikan oleh pemangku kepentingan eksternal dan internal. Hasil evaluasi risiko sebaiknya didokumentasikan, dikomunikasikan dan kemudian divalidasi pada tingkat yang tepat dalam organisasi. Perusahaan melakukan evaluasi menggunakan standar selera risiko (*risk appetite*) merupakan tingkat selera risiko diterima saat level risiko berada pada level sedang rendah atau risiko berwarna kuning.

4.6. PERLAKUAN RISIKO

Tujuan perlakuan risiko adalah untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan risiko. Perlakuan risiko mencakup proses berulang dari: formulasi dan seleksi opsi perlakuan risiko; perencanaan dan implementasi perlakuan risiko; penilaian efektivitas perlakuan risiko; pengambilan keputusan apakah risiko tersisa dapat diterima; pelaksanaan perlakuan lanjutan, jika opsi tidak diterima.

Pemilihan opsi perlakuan risiko yang paling tepat mencakup penyeimbangan potensi manfaat yang diturunkan dalam kaitan dengan pencapaian sasaran terhadap biaya, upaya, atau kerugian implementasi.

Opsi perlakuan risiko tidak selalu saling berhubungan eksklusif atau tepat pada semua kondisi. Opsi perlakuan risiko dapat mencakup satu atau lebih pilihan berikut: menghindari risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan risiko; mengambil atau meningkatkan risiko untuk mengejar peluang; menghilangkan sumber risiko; mengubah kemungkinan; mengubah konsekuensi; membagi risiko; mempertahankan risiko dengan keputusan berdasar informasi.

Pengambil keputusan dan pemangku kepentingan lain sebaiknya menyadari sifat dan jangkauan risiko yang tersisa setelah perlakuan risiko. Risiko yang tersisa sebaiknya didokumentasikan dan menjadi subjek pemantauan, tinjauan, dan, bila diperlukan, perlakuan lanjutan.

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA CREDIT UNION

| No | KPI | Risiko | Penyebab | Dampak Risiko | Probabilitas Risiko | Dampak Risiko | Current Level Risk | Mitigasi Risiko | Biaya Mitigasi | Probabilitas Risiko | Dampak Risiko | Target Residual Risk Level |
|----|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|---------------|----------------------------|
| 1 | Melaksanakan seluruh training plan | Tidak terlaksananya seluruh training plan | Keterbatasan waktu dalam memberikan training | Tingkat kompetensi karyawan tidak sesuai dengan harapan perusahaan | 3 | 3 | 9 | Membuat knowledge dan learning manajemen sistim; | 100 juta | 2 | 2 | 4 |
| 2 | Melakukan gap analysis kompetensi kepada seluruh staf credit. | 1. Pencapaian performansi personal menurun. 2. Perugian perusahaan | 1. Staf kredit tidak serius dalam mengikuti training dan training yang tidak sesuai dengan kebutuhan staf. 2. Staf. | Staf kredit tidak serius dalam mengikuti training dan training yang tidak sesuai dengan kebutuhan staf. | 4 | 4 | 16 | 1. Membuat knowledge dan learning manajemen sistim. 2. Mengalokasikan trainer khusus di bidang kompetensi teknis. | 150 juta | 2 | 3 | 6 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---|---|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|---|
| 3 | Implementasi sistem ESCETE Online tepat | Keterlambatan go live sistem ESCETE online | Adanya perubahan permintaan terhadap bisnis proses dalam pengembangan sistem | Sistem ESCETE online tidak dapat dimanfaatkan tepat waktu sesuai | 3 | 4 | 12 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan update progress setiap minggu. 2. Membuat project management sistem yang | N/A | 2 | 3 | 6 |
| | | | | perencanaan | | | | <p>terintegrasi dengan task management di outlook personil yang terlibat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Membuat grup WhatsApp untuk memudahkan komunikasi dalam penyelesaian kendala yang terjadi. | | | | |

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA CREDIT UNION

| | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---|---|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|---|---|
| 4 | Implementasi sistem ESCETE Online | Tingkat keamanan Sistem ESCETE tidak | Kurangnya kompetensi tim pengelola | Terjadi Kebocoran data yang | 3 | 4 | 12 | 1. Implementasi sistem keamanan informasi | 5 juta | 2 | 4 | 8 |
| | tepat waktu | menuhi standar keamanan data dan informasi | ng sistem ESCETE online dalam manajemen keamanan informasi | bersifat eksternal dan berdampak terhadap Citra Perusahaan | | | | 2. Implementasi Firewall dan antivirus Kaspersky untuk keamanan Perusahaan 3. Dilakukan backup data setiap minggu. | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|
| 5 | Pelaksanaan maintenance fasilitas AC, Electricity, kebersihan ruangan dengan tepat waktu | Lingkungan kantor menjadi tidak nyaman dan tidak kondusif. | Kurangnya kontrol dan pengawasan dari atasan | Terjadi kerusakan hardware dan timbulnya kebakaran. Menimbulkan kerugian dan mengganggu aktifitas operasional | 3 | 5 | 15 | Membuat grup whatsapp dan layanan pengaduan sebagai sarana komunikasi dalam penyelesaian kendala yang terjadi. Menyediakan fasilitas pengaman kebakaran (APAR, smoke detector, hydrant, water sprinkler). | 80 Juta | 2 | 4 | 8 |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS KEY PERFORMANCE INDICATOR PADA CREDIT UNION

4.7. PEMANTAUAN DAN TINJAUAN RISIKO

Tujuan pemantauan dan tinjauan kembali adalah untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses. Pemantauan yang sedang berlangsung dan tinjauan berkala terhadap proses dan hasil keluaran manajemen risiko sebaiknya menjadi bagian terencana dari proses manajemen risiko, dengan tanggung jawab yang ditentukan dengan jelas.

Pemantauan dan tinjauan sebaiknya dilaksanakan pada semua tahap proses. Pemantauan dan tinjauan mencakup perencanaan, pengumpulan dan analisis informasi, pencatatan hasil, dan pemberian umpan balik.

Hasil pemantauan dan tinjauan sebaiknya disertakan di seluruh aktivitas manajemen, pengukuran, dan pelaporan kinerja organisasi.

Proses monitoring risiko di Credit Union:

| Dampak \ Probability | Probability | | | | |
|----------------------|-------------|---------------|---------------|--------|---------------|
| | Rendah | Sedang Rendah | Sedang Tinggi | Tinggi | Sangat Tinggi |
| Sangat Tinggi | 5 | 10 | 5 | 20 | 25 |
| Tinggi | 4 | 5 8 4 | 4 2 3 | 2 | 20 |
| Sedang Tinggi | 3 | 3 6 2 | 9 1 | 12 | 15 |
| Sedang Rendah | 2 | 1 | 6 | 8 | 10 |
| Rendah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh Credit Union sebagai salah satu alat dalam melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja organisasinya. Dan memberikan masukan dan usulan perbaikan pelayanan kepada Credit Union dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Serta hasil penelitian ini bisa dijadikan referensi bagi penelitian sejenis di masa yang akan datang. Khususnya dalam melakukan pengukuran kinerja operasional koperasi.

Pengukuran tingkat kinerja koperasi credit union ini menggunakan metodologi Balance Scorecard pada penelitian ini dilakukan terhadap lima aspek, yaitu: aspek peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia, aspek system ESCETE dan sarana dan prasarana. Dari kelima aspek kinerja yang diteliti, diketahui bahwa tingkat kinerja organisasi khususnya di bidang operasional berada pada kondisi kurang baik.

Mitigasi risiko yang dilakukan credit union dikatakan efektif karena menurunkan *risk of level* secara signifikan tetapi menurut peneliti mitigasi harus dilakukan secara bertahap dan teliti agar lebih efisien karena biaya mitigasi yang sangat besar dapat mempengaruhi cash flow koperasi Credit Union.

5.2. SARAN

- a. Perusahaan perlu melakukan percepatan penggunaan sistim ESCETE online secara real time karena dapat mempermudah dalam memonitor data nasabah yang merupakan prioritas utama koperasi credit union;
- b. Credit Union perlu komitmen yang tinggi dalam penerapan mitigasi risiko karena dengan diterapkannya mitigasi ini akan merubah secara signifikan cara kerja dari Koperasi Credit Union;
- c. Perlu dilakukan perhitungan Rencana Anggaran Biaya (RAB) agar biaya mitigasi tidak mengalami pembengkakan;
- d. Koperasi credit union agar sesegera mungkin untuk mengimplementasikan mitigasi risiko karena dapat mempengaruhi citra koperasi credit union itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

Analisis Risiko Pelayanan Pasien Lama Terhadap Penyakit Diabetes Melitus Tipe 2 (Studi Kasus: RS Yadika Pondok Bambu Jakarta Timur).

Aritonang, G. C., & Tewu, M. D. The Role of Tax Checks in the Determination of Taxes Owed.

Aritonang, G. C., & Tewu, M. L. (2022). The Role of Tax Checks in the Determination of Taxes Owed (Case Study at Pt. Indonesian Railways). *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(3), 1502-1510.

Artikel Pengertian Credit Union dan Perbedaannya dengan Koperasi Simpan Pinjam, 2022, Zahrah Firyal Salma.

Balanced Scorecard dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan June 2015

J. Susilo, Leo dan R. Kaho, Susilo. 2018. Manajemen Risiko berbasis ISO 31000: 2018 Panduan untuk Risk Leader dan Risk Practitioner. Jakarta: PT. Grasindo

Jurnal definisi-pengertian. Hubungan-balanced-scorecard-visi-misi-strategiHubungan

Kalangi, D., & Tewu, M. L. (2022). Problem Loans in Banks and Implementation of Good Corporate Governance (GCG). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 24430-24443.

Key Performance Indicator (KPI) Institut Pertanian Bogor Tahun 2012

Manajemen Risiko berbasis ISO 31000. 2018. Badan Standarisasi Nasional.

Mekari Jurnal Balanced Scorecard: Definisi, Konsep dan Perspektifnya tersertifikasi ISO 27001

Nalle, M., & Tewu, M. L. (2022). Analysis of the Implementation of Good Public Governance at the Ministry of Industry. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal)*, 5(2), 9455-9469.