

**PENERAPAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)
UNTUK MENINGKATKAN KETEPATAN PENGAMBILAN
KEPUTUSAN KREDIT : STUDI KASUS KOPERASI KONSUMEN
X - UNIT SIMPAN PINJAM PRODUK GAJIAN DI MUKA**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar
Magister Manajemen (M.M.) pada Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Oleh

**LURI RAHMAN ANHARUDIN
2404198015**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2026**



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Luri Rahman Anharudin
Nim : 2404198015
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul “PENERAPAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* (ERM) UNTUK MENINGKATKAN KETEPATAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KREDIT : STUDI KASUS KOPERASI KONSUMEN X - UNIT SIMPAN PINJAM PRODUK GAJIAN DI MUKA”:

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

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 24 Juni 2026

Luri Rahman Anharudin

NIM: 2404198015





UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR

PENERAAN *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* (ERM) UNTUK MENINGKATKAN KETEPATAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KREDIT : STUDI KASUS KOPERASI KONSUMEN X – UNIT SIMPAN PINJAM PRODUKGAJIAN DI MUKA

Oleh:

Nama : Luri Rahman Anharudin

NIM : 2404198015

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Risiko

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tesis guna mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Magister Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 24 Juni 2026

Menyetujui,

Pembimbing I

Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, Msi., M.A.

NIDN: 0312126203

Pembimbing II

Dr. Ir. Ktut Silvanita Mangani, M.A.

NIDN: 0015096301

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. M.L. Denny Tewu, S.E., M.M.

NIDN: 0311076306

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. dr. Bernadeta Nadeak, M. Pd., PA.

NIDN: 0320116402



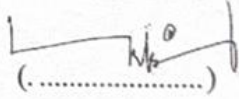
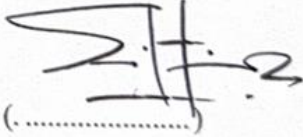
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada Hari Rabu tanggal 24 Juni 2026 telah diselenggarakan sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Strata Dua pada Program Studi Manajemen Program Magister Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Luri Rahman Anharudin
NIM : 2404198015
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Risiko

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul **"PENERAAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) UNTUK MENINGKATKAN KETEPATAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KREDIT : STUDI KASUS KOPERASI KONSUMEN X – UNIT SIMPAN PINJAM PRODUKGAJIAN DI MUKA"** oleh tim penguji yang terdiri dari:

No.	Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, Msi., M.A.	Sebagai Ketua	 (.....)
2.	Dr. Ir. Ktut Silvanita Mangani, M.A.	Sebagai Anggota	 (.....)
3.	Dr. Melinda Malau, SE., MM.	Sebagai Anggota	 (.....)

Jakarta, 24 Juni 2026



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER

PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Luri Rahman Anharudin
NIM : 2404198015
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul : Penerapan Enterprise Risk Management (ERM) Untuk Meningkatkan Ketepatan Pengambilan Keputusan Kredit : Studi Kasus Koperasi Konsumen X - Unit Simpan Pinjam Produk Gajian Di Muka.

Menyatakan bahwa :

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

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

Jakarta, 24 Juni 2026



Luri Rahman Anharudin
NIM: 2404198015

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, kesehatan, serta pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “PENERAPAN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM) UNTUK MENINGKATKAN KETEPATAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KREDIT : STUDI KASUS KOPERASI KONSUMEN X – UNIT SIMPAN PINJAM PRODUK GAJIAN DI MUKA” dengan baik dan tepat pada waktu yang telah ditentukan. Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia (UKI).

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan penyelesaian tesis tidak terlepas dari dukungan, doa, bantuan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. David Tobing, S.H., Ketua Yayasan Universitas Kristen Indonesia (UKI).
2. Prof. Angel Damayanti, M.Si., PhD., Rektor Universitas Kristen Indonesia (UKI).
3. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA., Direktur Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia (UKI).
4. Dr. M.L. Denny Tewu, S.E., M.M., Ketua Program Studi Manajemen Program Magister Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia (UKI).
5. Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, Msi., M.A., Pembimbing utama dan penguji tesis yang telah memberikan arahan, ilmu, perhatian, serta masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan tesis ini.
6. Dr. Ir. Ktut Silvanita Mangani, M.A., Pembimbing dan penguji tesis yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, dukungan, dan saran demi penyempurnaan tesis ini.
7. Dr. Melinda Malau, SE., MM. Penguji yang telah memberikan kritik, saran, dan masukan yang membangun demi penyempurnaan tesis ini.
8. Seluruh Dosen dan staf akademis Universitas Kristen Indonesia (UKI) yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pelayanan, dan pengalaman akademik yang sangat berarti selama masa perkuliahan.
9. Istri tercinta, Nia Delfina, beserta anak-anak tercinta Hanin Arsyila Yumnaa, Maryam Nahda Mukhbata dan Baby Kai yang selalu memberikan kasih sayang, dukungan, doa, dan semangat tanpa henti kepada penulis.

10. Orang tua tercinta Ibu Eti Rohayati, Bapak Parma Heryana dan Ibu Fauziah, Bapak Darman (Alm), Ibu Juju (Alm), serta Bapak Inen (Alm), juga seluruh keluarga dan adik-adik yang senantiasa memberikan doa, perhatian, dukungan moral, dan motivasi kepada penulis.
11. Bapak Ndinta Herry Pramana, SE, MH., MM., yang telah menjadi teman, mentor, dan inspirasi bagi penulis untuk terus berkembang dan berani menghadapi berbagai tantangan dalam kehidupan.
12. Bapak Febrian Pratama, S.Si., MH., MM., Ibu Sarah Achsanti Silalahi, Bpk M. Iqbal Maulana, Ibu Asianti Nurjaenah, Bpk Abu Bakar, Ibu Hifda Syahidatul, Ibu Wenny Intan, Ibu Sarah Barkha, Ibu Rona Rinelfa, Ibu Deva Rinta, Bpk Fredinanta Barus, Bpk Luthfi Falaqi, Ibu Asratul Rahmi dan Bpk M. Vibran serta seluruh rekan-rekan Divisi Finance yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan kerja sama selama penulis menjalani proses pendidikan ini.
13. Seluruh mahasiswa RPL KADIN JAKTIM, khususnya Bpk. Anta Ginting, Bpk. Cek Fatwa, Bpk. Febrian Pratama, Bpk. Erman Sugiarto, Bpk. Rizki S. Anwar, dan Bpk. Jordani Tirta Ginting yang telah berbagi pengalaman, pengetahuan, dan motivasi selama proses pembelajaran dan penyusunan tesis ini.
14. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia yang telah menjadi teman seperjuangan selama masa studi, serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih memiliki berbagai kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen risiko dan pengambilan keputusan kredit, serta dapat menjadi referensi bagi akademisi maupun praktisi, terutama di bidang koperasi dan industri alih daya di Indonesia.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PENGUJI	iv
HALAMAN PERNYATAAN DAN PUBLIKASI.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTARGAMBAR	xi
DAFTAR SINGKATAN.....	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN LITERATUR.....	9
2.1 Koperasi Konsumen dan Unit Simpan Pinjam (USP)	9
2.2 Risiko	10
2.2.1 Risiko Kredit	10
2.2.2 Asimetri Informasi (Teori Lemon)	12
2.3 Manajemen Risiko	13
2.4 Enterprise Risk Management (ERM).....	14
2.5 Diagram Ishikawa (Fishbone)	16
2.6 Failure Mode and Effects Analysis (FMEA).....	18
2.7 Metode 5W1H.....	21
2.8 Penelitian Terdahulu	22
2.9 Kerangka Penelitian	24

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	26
3.1 Jenis Penelitian.....	26
3.2 Prosedur Penelitian	26
3.3 Metode Analisis Data.....	28
3.4 Expert Judgement dalam Penentuan Nilai Severity.....	35
BAB IV HASIL PENELITIAN	33
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	33
4.1.1 Profil Koperasi Konsumen X	33
4.1.2 Proses Bisnis Produk Gajian di Muka	36
4.2 Hasil Penelitian	38
4.2.1 Gambaran Identitas Responden	38
4.2.2 Analisis Kinerja Keuangan Koperasi X Tahun 2021–2024	45
4.2.3 Analisis Risiko Kredit dan Tren Non Performing.. (NPL)	47
4.2.4 Identifikasi Risiko	49
4.2.5 Analisis Risiko dengan FMEA	52
4.2.6 Evaluasi Risiko.	61
4.2.7 Rekomendasi Mitigasi Risiko.....	62
4.2.8 Pembahasan Hasil Penelitian	67
4.3 Keterkaitan dengan Penelitian Terdahulu	75
BAB V PENUTUP.....	77
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Saran	79
5.3 Implikasi Penelitian	80
DAFTAR PUSTAKA	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Kredit Koperasi X Tahun 2021-2024 (Dalam Rupiah)	2
Tabel 2. 1 Komponen ERM (COSO,2004).....	16
Tabel 2. 2 Skala Penilaian <i>Severity</i> Risiko Kredit.....	18
Tabel 2. 3 Skala Penilaian Frekuensi (Occurrence) Risiko Kredit	19
Tabel 2. 4 Skala Penilaian Kemampuan Deteksi (Detection) Risiko Kredit.....	20
Tabel 2. 5 Rumus <i>Risk Priority Number</i> (RPN).....	20
Tabel 2. 6 Klasifikasi Tingkat Kekritisn dan Respons Tindakan RPN	21
Tabel 3. 1 Contoh <i>Rating Severity</i>	29
Tabel 3. 2 contoh penentuan rating <i>cause of failure</i>	30
Tabel 3. 3 Tabel <i>Rating Occurrence</i>	30
Tabel 3. 4 Contoh perhitungan frekuensi kejadian dalam setahun	30
Tabel 3. 5 Pengukuran <i>Detection</i>	31
Tabel 3. 6 Klasifikasi Nilai RPN dan Prioritas Tindakan Koperasi Konsumen X	32
Tabel 4. 2 Daftar Pertanyaan.....	39
Tabel 4. 3 Posisi Keuangan Koperasi Konsumen X Periode 2021-2024.....	46
Tabel 4.4 Rasio Keuangan Koperasi Konsumen X Periode 2021-2024	46
Tabel 4.5 Perkembangan Pinjaman Bermasalah Periode 2021–2024.....	48
Tabel 4. 6 Hasil Identifikasi Risiko	52
Tabel 4. 7 Hasil Penilaian RPN: Kegagalan Pemotongan Angsuran (Aspek MAN)	54
Tabel 4. 8 Frekuensi Kejadian Gagal Bayar per Bulan (Tahun 2023–2024)	54
Tabel 4. 9 Frekuensi Kejadian Bulanan Pemotongan Angsuran.....	57
Tabel 4. 10 Analisis Dampak Finansial dan Frekuensi Kejadian Pinjaman.....	57
Tabel 4. 11 Data Histori Frekuensi Kejadian Pemotongan Angsuran	59
Tabel 4. 12 Analisis Dampak Finansial Pinjaman Anggota Tidak Layak Bayar.	59
Tabel 4. 13 Frekuensi Bulanan Kejadian Pemotongan Angsuran.....	60
Tabel 4. 14 Analisis Dampak Kerugian Finansial Pinjaman Anggota Tidak Layak.....	60
Tabel 4. 15 Penghitungan RPN untuk masing-masing <i>cause of failure</i>	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Tahap-Tahap Pengelolaan Risiko	14
Gambar 2. 2 Contoh Diagram Ishikawa (<i>Fishbone</i>).....	17
Gambar 2. 3 Kerangka Penelitian.....	25
Gambar 3. 1 Diagram fishbone : <i>failure mode, cause of failure dan effect of failure</i>	28
Gambar 4. 1 struktur organisasi koperasi konsumen X	35
Gambar 4. 2 Proses bisnis Gaji di Muka	38
Gambar 4. 3 Gambar <i>Fishbone</i>	51



DAFTAR SINGKATAN

USP	: Unit Simpan Pinjam
NPL	: Non-Performing Loan
TOP	: <i>Term of Payment</i>
ERM	: <i>Enterprise Risk Management</i>
B to B	: <i>Business to Business</i>
KSP	: Koperasi Simpan Pinjam
NPL	: <i>Non-Performing Loan</i>
COSO	: <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
KNKG	: Komite Nasional Kebijakan Governance
ASQ	: <i>American Society for Quality.</i>
TPS	: <i>Toyota Production System.</i>
6M	: <i>Man, Machine, Method, Material, Measurement, Mother Nature.</i>
AIAG	: <i>Automotive Industry Action Group.</i>
RPN	: <i>Risk Priority Number.</i>
5W1H	: <i>What, Who, Where, When, Why, How.</i>
QCC	: <i>Quality Control Circle.</i>
WCM	: <i>World Class Manufacturing.</i>
FMEA	: <i>Failure Mode and Effects Analysis</i>
HRD	: <i>Human Resources Development</i>
RAT	: Rapat Anggota Tahunan.
GDM	: Gajian di Muka.
SOP	: <i>Standard Operating Procedure.</i>
SHU	: Sisa Hasil Usaha.
EWS	: <i>Early Warning System.</i>
ROA	: <i>Return on Asset.</i>
CR	: <i>Current Ratio.</i>
DAR	: <i>Debt to Asset Ratio.</i>
CoF	: <i>Cause of Failure.</i>
SLA	: <i>Service Level Agreement.</i>
API	: <i>Application Programming Interface.</i>
KTD	: Kejadian Tidak Diinginkan.
KRI	: <i>Key Risk Indicator.</i>
AD/ART	: Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.

ABSTRAK

Judul Tesis : Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) Untuk Meningkatkan Ketepatan Pengambilan Keputusan Kredit : Studi Kasus Koperasi Konsumen X - Unit Simpan Pinjam Produk Gajian Di Muka.

Kata Kunci : *Enterprise Risk Management* (ERM), *Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA), Risiko Kredit, ISO 31000:2018, Koperasi.

Penelitian ini bertujuan menganalisis risiko kredit pada Koperasi Konsumen X Unit Simpan Pinjam (USP) produk Gajian di Muka dengan menerapkan *Enterprise Risk Management* (ERM) berbasis ISO 31000:2018 melalui pendekatan *Failure Mode and Effects Analysis* (FMEA). Latar belakang penelitian mencakup meningkatnya rasio kredit bermasalah (*Non-Performing Loan/NPL*) yang melampaui batas toleransi koperasi, serta kelemahan dalam proses verifikasi dan pengawasan kredit yang berdampak pada ketepatan pengambilan keputusan kredit. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui wawancara dan studi dokumen untuk menilai tingkat keparahan, frekuensi, dan kemampuan deteksi risiko kredit. Akar penyebab diidentifikasi menggunakan diagram *fishbone* dengan pendekatan *5 Why*, kemudian dianalisis menggunakan FMEA untuk memperoleh nilai *Risk Priority Number* (RPN). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa risiko kredit dengan nilai RPN tinggi yang diprioritaskan untuk mitigasi, terutama terkait kelemahan verifikasi data, keterbatasan pengawasan, dan belum optimalnya sistem deteksi dini. Setelah penerapan strategi mitigasi berbasis ERM–FMEA, risiko kredit dapat dikendalikan melalui peningkatan prosedur operasional, penguatan sistem verifikasi, dan pengembangan *early warning system*. Temuan ini membuktikan bahwa integrasi ERM–FMEA efektif dalam meningkatkan deteksi dini, menurunkan potensi risiko kredit, serta mendukung ketepatan pengambilan keputusan dan keberlanjutan operasional koperasi.

ABSTRACT

Judul Tesis : The Implementation of Enterprise Risk Management (ERM) to Improve the Accuracy of Credit Decision-Making: A Case Study of Consumer Cooperative X – Savings and Loan Unit (USP) “Gajian di Muka” Product

Kata Kunci : Enterprise Risk Management (ERM), Failure Mode and Effects Analysis (FMEA), Credit Risk, ISO 31000:2018, Cooperative.

This study aims to analyse credit risk in Consumer Cooperative X, specifically within the Savings and Loan Unit (USP) for the “Gajian di Muka” product, by applying Enterprise Risk Management (ERM) based on ISO 31000:2018 through a Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) approach. The background of this study is driven by the increasing ratio of non-performing loans (NPL) exceeding the cooperative’s tolerance threshold, as well as weaknesses in credit verification and monitoring processes that affect the accuracy of credit decision-making. This research employs a descriptive qualitative method through in-depth interviews and document analysis to assess the severity, occurrence, and detection capability of credit risks. The root causes were identified using a fishbone diagram combined with the 5 Why approach, and subsequently analysed using FMEA to obtain the Risk Priority Number (RPN). The findings indicate that several credit risks with high RPN values require priority mitigation, particularly those related to weaknesses in data verification, limited supervision, and the lack of an optimal early warning system. Following the implementation of ERM–FMEA-based mitigation strategies, credit risk can be controlled through improved operational procedures, strengthened verification systems, and the development of an early warning system. These findings demonstrate that the integration of ERM and FMEA is effective in enhancing early risk detection, reducing potential credit risk, and improving the accuracy of decision-making as well as the operational sustainability of the cooperative.