

**INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DAN PROSES  
MANAJEMEN RISIKO ISO 31000 UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA: STUDI KASUS PADA CREDIT UNION  
CINDELARAS TUMANGKAR TEMPAT PELAYANAN 01  
CONDONG CATUR**

*TESIS*



**Disusun Oleh:**

**RIRIN SAFITRI**

**13160010**

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

**2019**

**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 : Ririn Safitri  
NIM : 13160010  
Program studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Jenis Karya : Tesis

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

**“INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DAN PROSES MANAJEMEN  
RISIKO ISO 31000 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA: STUDI KASUS  
PADA CREDIT UNION CINDELARAS TUMANGKAR TEMPAT  
PELAYANAN 01 CONDONG CATUR”**

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta  
Pada Tanggal : 30 Juli 2020

Yang menyatakan,



(Ririn Safitri)  
NIM.13160010

**INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DAN PROSES  
MANAJEMEN RISIKO ISO 31000 UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA: STUDI KASUS PADA CREDIT UNION  
CINDELARAS TUMANGKAR TEMPAT PELAYANAN 01  
CONDONG CATUR**

**TESIS**

Diajukan kepada Program Magister Manajemen  
Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana  
untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh:

**RIRIN SAFITRI**

13160010

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2019**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Tesis dengan Judul:

**INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DAN PROSES  
MANAJEMEN RISIKO ISO 31000 UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA: STUDI KASUS PADA CREDIT UNION  
CINDELARAS TUMANGKAR TEMPAT PELAYANAN 01  
CONDONG CATUR**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

Ririn Safitri

13160010

Dalam Ujian Tesis Program Studi S2 Magister Manajemen

Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen pada tanggal

15 JUN 2020

Nama Dosen

Tanda Tangan

1. Drs.Sisnuhadi,MBA.,Ph.D  
(Ketua Penguji)

2. Dr.Perminas Pangeran,SE.,M.Si  
(Dosen Pembimbing)

3. Dra.Erni Ekawati,MBA,MSA,Ph.D :  
(Dosen Penguji)

Yogyakarta, 01 JUL 2020

Disahkan oleh

Dekan

Ketua Program studi



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

Dr.Singgih Santoso,M.M.

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

### **INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* DAN PROSES MANAJEMEN RISIKO ISO 31000 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA: STUDI KASUS PADA CREDIT UNION CINDELARAS TUMANGKAR TEMPAT PELAYANAN 01 CONDONG CATUR**

Adalah asli hasil karya saya, dan judul ini belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar Magister di perguruan tinggi. Apabila saya dengan sengaja atau tidak melakukan hal tersebut di atas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi yang ditentukan oleh Universitas berupa pembatalan ijazah dan gelar akademik.

Yogyakarta, Oktober 2019  
Yang Menyatakan



Ririn Safitri

## HALAMAN MOTTO

*Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia yang memberi  
kekuatan kepadaku.  
(Filipi 4:13)*

©UKDWN

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

**Untuk yang tercinta:  
Orangtuaku, Mas Benny, Keyna dan Joa**

©UKDWN

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kasih dan penyertaan-Nya sehingga saya bisa menyelesaikan tesis dengan judul “Assesment Risiko Credit Union Cindelaras Tumangkar Tempat Pelayanan 01 Condong Catur”. Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Dr. Perminas Pangeran, M.Si. selaku dosen pembimbing tesis.
2. Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana yang telah memberikan kesempatan bagi saya untuk meneruskan studi lanjut.
3. Credit Union Cindelaras Tumangkar beserta seluruh jajarannya yang telah mendukung saya dalam memberikan data-data yang saya perlukan untuk menyelesaikan tesis.
4. Pihak-pihak yang tidak dapat saya sampaikan satu persatu yang selama ini telah memberikan dukungan maupun doa selama berlangsungnya studi saya di Master Magister Manajemen.

Saya menyadari bahwa laporan ini masih banyak kekurangan. Oleh karenanya, penulis meminta maaf atas adanya keterbatasan. Semoga laporan ini bermanfaat dan menambah pengetahuan.

Yogyakarta, November 2019

Ririn Safitri



## DAFTAR ISI

|  |      |
|--|------|
| HALAMAN JUDUL.....                                       | i    |
| HALAMAN PENGAJUAN.....                                   | ii   |
| HALAMAN PENGESAHAN.....                                  | iii  |
| HALAMAN PENYATAAN.....                                   | iv   |
| HALAMAN MOTTO.....                                       | v    |
| HALAMAN PERSEMBAHAN.....                                 | vi   |
| KATA PENGANTAR.....                                      | vii  |
| DAFTAR ISI.....  | viii |
| DAFTAR TABEL.....  | xi   |
| DAFTAR GAMBAR.....                                       | xii  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                     | xiii |
| ABSTRAK.....   | xiv  |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN</b>                                |      |
| 1.1 Latar Belakang Masalah.....                          | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                                 | 3    |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                               | 4    |
| 1.4 Batasan Penelitian.....                              | 4    |
| 1.5 Manfaat Penelitian.....                              | 4    |
| <b>BAB II. LANDASAN TEORI</b>                            |      |
| 2.1 Teori <i>Balanced Scorecard</i> .....                | 6    |
| 2.1.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....             | 6    |
| 2.1.2 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada CUCT..... | 9    |

|   |    |
|---|----|
| 2.2 Teori Manajemen Risiko.....                                       | 10 |
| 2.3 Prinsip Manajemen Risiko .....                                    | 10 |
| 2.4 Proses Penerapan Manajemen Risiko .....                           | 14 |
| 2.4.1 Komunikasi dan Konsultasi .....                                 | 15 |
| 2.4.2 Penetapan Konteks ( <i>establishing the context</i> ) .....     | 15 |
| 2.4.3 Penilaian Risiko ( <i>risk assesment</i> ).....                 | 18 |
| 2.4.4 Penanganan Risiko ( <i>risk treatment</i> ).....                | 21 |
| 2.4.5 Monitoring dan Review.....                                      | 23 |
| 2.5 Pengertian Risiko .....   | 23 |
| 2.6 Kredit .....  | 25 |
| 2.6.1 Pengertian Kredit .....   | 25 |
| 2.6.2 Unsur-unsur Kredit.....   | 26 |
| 2.6.3 Tujuan Kredit .....   | 27 |
| 2.6.4 Prinsip Kredit .....  | 28 |
| 2.6.5 Penanganan Kredit Bermasalah .....                              | 29 |
| 2.6.6 Ketentuan Umum Pemberian Kredit Pada CUCT .....                 | 30 |
| 2.7 Integrasi Balanced Scorecard dan Enterprise Risk Management ..... | 40 |
| 2.8 Penelitian Terdahulu .....  | 42 |

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 3.1 Profile .....                 | 44 |
| 3.2 Visi CUCT.....                | 44 |
| 3.3 Misi CUCT .....               | 44 |
| 3.4 Populasi dan Sampel .....     | 45 |
| 3.5 Jenis dan Sumber Data .....   | 45 |
| 3.6 Metode Pengumpulan Data ..... | 45 |

|  |                                     |           |
|--|-------------------------------------|-----------|
| 3.7  | Prosedur Penelitian.....            | 46        |
| 3.8  | Risiko dan Indikator .....          | 49        |
| 3.9  | Penukuran Dampak dan Frekuensi..... | 50        |
| 3.10                                       | Level Risiko .....                  | 52        |
| 3.11                                       | Peta Risiko.....                    | 53        |
| <br><b>BAB IV. ANALISADAN PEMBAHASAN</b>   |                                     |           |
| 4.1  | Peta Strategis .....                | 55        |
| 4.2  | <i>Balanced Scorecard</i> .....     | 56        |
| 4.3  | Asesmen Manajemen Risiko 31000..... | 60        |
| 4.3.1                                      | Identifikasi Risiko .....           | 60        |
| 4.3.2                                      | Hasil Analisis Risiko.....          | 61        |
| 4.3.3                                      | Pemetaan Risiko.....                | 62        |
| 4.3.4                                      | Evaluasi Risiko .....               | 64        |
| 4.4  | Penanganan Risiko .....             | 65        |
| <br><b>BAB V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI</b> |                                     |           |
| 5.1  | Simpulan .....                      | 67        |
| 5.2  | Keterbatasan.....                   | 68        |
| 5.3  | Saran.....                          | 68        |
| <br><b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>            |                                     | <b>69</b> |
| <br><b>LAMPIRAN.....</b>                   |                                     | <b>70</b> |

## DAFTAR TABEL

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tabel 2.1 | Penelitian Terdahulu Penerapan BSC dan ERM.....   | 42  |
| Tabel 3.1 | Integrasi ERM dan BSC.....                        | 47  |
| Tabel 3.2 | Risiko dan Indikator.....                         | 50  |
| Tabel 3.3 | Level Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko..... | 51  |
| Tabel 3.4 | Level Kriteria Dampak Risiko.....                 | 51  |
| Tabel 3.5 | Kriteria Level Risiko.....                        | 53  |
| Tabel 3.6 | Peta Risiko.....                                  | 54  |
| Tabel 4.1 | Hasil BSC CUCT.....                               | 56  |
| Tabel 4.2 | Identifikasi Risiko CUCT.....                     | 64  |
| Tabel 4.3 | Analisis Level Risiko pada CUCT.....              | 79  |
| Tabel 4.4 | Hasil Pemetaan Risiko.....                        | 92  |
| Tabel 4.5 | Evaluasi Risiko.....                              | 65  |
| Tabel 4.6 | Penanganan Risiko pada CUCT.....                  | 99  |
| Tabel 4.7 | Rencana Penanganan Risiko.....                    | 105 |

## DAFTAR GAMBAR

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Gambar 2.1 | Gambar <i>Balanced Scorecard</i> ..... | 9  |
| Gambar 2.2 | Gambar Proses Manajemen Risiko .....   | 14 |
| Gambar 4.1 | Gambar Peta Strategi.....              | 55 |
| Gambar 4.2 | Gambar Peta Risiko.....                | 63 |
| Gambar 4.3 | Gambar Peta Strategi Risiko .....      | 65 |

©UKDW

## DAFTAR LAMPIRAN

|   |     |
|---|-----|
| Lampiran 1: Kuesioner Penelitian 1 .....          | xxx |
| Lampiran 2: Kuesioner Penelitian 2 Pada CUCT..... | xxx |

©UKDW

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan integrasi antara *Balanced Scorecard* dan proses manajemen risiko pada Credit Union Cindelaras Tumangkar (CUCT). CUCT memiliki empat Tempat Pelayanan (TP), kajian ini dilakukan pada salah satu Tempat Pelayanan CUCT yaitu TP 01 Condong Catur. Asesmen risiko mendasarkan pada model kerangka *ISO 31000* dan *Balanced Scorecard*. Hasil identifikasi risiko mengungkapkan bahwa risiko yang dihadapi CUCT TP 01 Condong Catur adalah risiko keuangan, risiko operasional, dan risiko bisnis. Pada proses analisis risiko ditemukan bahwa risiko yang paling tinggi terdapat pada risiko keuangan dan risiko sedang terdapat pada risiko bisnis. Berdasarkan hasil evaluasi, yang memerlukan penanganan prioritas adalah risiko keuangan dan dampak tertinggi berupa penurunan kinerja. Penanganan risiko yang dilakukan adalah memilih opsi dengan melakukan mitigasi risiko.

Keywords: *Asesmen Risiko, ISO 31000, Balanced Scorecard*

©UKDW

## **ABSTRACT**

*This study aimed to integrate the Balanced Scorecard and risk management processes with the CUCT TP01. CUCT has four Service Places (TP), this study was conducted on one of the CUCT Service Place that is TP 01 Condong Catur. Risk assessment is based on the framework model of ISO 31000 and Balanced Scorecard. The result of risk identification reveals that the risks faced by CUCT TP 01 Condong Catur are financial risk, operational risk, and business risk. In the risk analysis process it was found that the highest risk was found in financial risk and risk being at risk of business. Based on the evaluation results, which require priority handling are the financial risks and the highest impact of performance degradation. Risk handling is to choose the option by doing risk mitigation.*

*Keywords: Asesmen Risiko, ISO 31000, Balanced Scorecard*

©UKDW



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pilihan menabung dewasa ini semakin banyak, tidak hanya pada lembaga perbankan, tetapi juga dapat dilakukan melalui lembaga keuangan lainnya seperti *Credit Union*. *Credit Union* (CU), diambil dari bahasa latin “*credere*” yang artinya percaya dan “*union*” atau “*unus*” berarti kumpulan. *Credit Union* memiliki makna kumpulan orang yang saling percaya dalam suatu ikatan pemersatu dan sepakat untuk menabungkan uang mereka sehingga menciptakan modal bersama untuk dipinjamkan kepada anggota dengan tujuan produktif dan kesejahteraan (puskopdit, BKKU Kalimantan).

*Credit Union* didirikan untuk memberikan kesempatan kepada para anggotanya memperoleh pinjaman dengan mudah dan biaya bunga yang ringan. *Credit Union* juga diperuntukkan bagi setiap orang yang ingin menciptakan aset dengan cara menabung dengan harapan hari esok akan lebih sejahtera. Konsep *Credit Union* sangat berbeda dengan koperasi kredit, kartu kredit, mobil kredit, rumah kredit, dan barang-barang kredit lainnya. Barang-barang tersebut dilunasi secara perlahan-lahan tanpa memiliki nilai tabungan didalamnya. Setelah lunas selesai sudah kreditnya dan orang yang mempunyai kredit tersebut tidak punya aset atau modal, sedangkan dalam *Credit Union* nilai kredit tersebut justru menjadi aset dan menjadi modal yang disebut saham.

Dalam perkembangannya, *Credit Union* tidak terlepas dari berbagai hambatan atau risiko baik yang bersumber dari internal maupun lembaga keuangan ini. Untuk tetap bertahan dalam persaingan yang ada, *Credit Union* berusaha mengakomodasi kebutuhan anggota, dengan menawarkan berbagai produk kredit dan tabungan serta pelayanan lainnya. Dengan semakin bervariasinya produk yang ditawarkan *Credit Union* dan transaksi yang semakin kompleks yang dilakukan para anggota, model manajemen risiko yang terintegrasi akan semakin dibutuhkan agar mampu menghindari potensi kerugian besar. Hasil penelitian membuktikan bahwa penerapan *enterprise risk management* (ERM) dapat meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan (Hoyt and Liebenberg, 2015, Nocco and Stulz, 2006).

Sama dengan hambatan yang dihadapi *CU* umumnya, *Credit Union* Cindelas Tumangkar juga menghadapi berbagai peristiwa atau risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan sasaran strategik organisasi. Kombinasi *Balanced Scorecard* (BSC) dan *enterprise risk management* (ERM) dapat meningkatkan manajemen kinerja (Nagumo dan Donlon, 2006; Beasley et al., 2006; Shenkir dan Walker, 2011; Rasid et al., 2017). Pada BSC, tujuan atau sasaran diidentifikasi untuk masing-masing perspektif, sementara itu, ERM dimulai dengan pemahaman pada tujuan atau sasaran strategik organisasi. Untuk masing-masing perspektif BSC, matrik (*Key Performance Index*) dipilih dan target ditetapkan. ERM memberi nilai tambah pada BSC melalui identifikasi peristiwa (risiko) yang dapat menghambat pencapaian sasaran di masing-masing dari empat perspektif BSC. Meskipun integrasi BSC dan ERM memberi nilai tambah, namun demikian masih belum ada

perhatian terhadap kombinasi keduanya. Dengan demikian, celah praktik ini mendorong pentingnya penerapan kombinasi ERM pada BSC yang sudah berjalan di *Credit Union Cindelaras Tumangkar*.

Dalam studi kasus ini, integrasi ERM dan BSC menjadi menarik untuk dikaji lebih dalam. Penting untuk melakukan asesmen baik risiko internal dan eksternal apa saja yang dapat menjadi penghambat dalam pencapaian sasaran strategik pada setiap perspektif BSC pada *Credit Union Cindelaras Tumangkar*. Pelaksanaan asesmen risiko berdasarkan pada kerangka manajemen risiko berbasis pada ISO 31000:2009, dimulai dari memahami sasaran (*objective*) setiap perspektif BSC, mengidentifikasi sumber risiko, menganalisis risiko, mengevaluasi risiko, dan mengambil suatu tindakan yang tepat dalam merespon suatu risiko. Penelitian ini bertujuan untuk mengasesmen risiko yang terjadi pada *Credit Union Cindelaras Tumangkar*. Dengan demikian, terwujudnya sebuah kerangka manajemen risiko terintegrasi sehingga dapat memberi nilai tambah bagi kinerja organisasi, khususnya *Credit Union Cindelaras Tumangkar*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana proses integrasi *Balanced Scorecard* dan proses manajemen risiko ISO 31000 pada *Credit Union Cindelaras tumangkar*?”.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengintegrasikan *Balanced Scorecard* dan proses manajemen risiko ISO 31000 yang terjadi pada *Credit Union Cindelas Tumangkar* untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### 1.4 Batasan Penelitian

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengingat bahwa *Credit Union Cindelas Tumangkar* memiliki 4 (empat) Tempat Pelayanan, maka penelitian ini hanya dilakukan pada salah satu tempat pelayanan yaitu pada *Credit Union Cindelas Tumangkar Tempat Pelayanan 01 Condong Catur*. Hal tersebut dimaksudkan agar penelitian dapat lebih fokus dan mendalam.
- b. Penelitian ini hanya dilakukan sampai dengan mitigasi risiko.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Berikut ini merupakan manfaat dari penelitian ini:

- a. Akademisi

Manfaat akademisi dari penelitian ini adalah sebagai sarana untuk meningkatkan pemahaman ilmu manajemen terkait ERM dan mengenai asesmen risiko pada perusahaan/*credit union* dan diharapkan penelitian ini dapat menjadi suatu acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya.

b. Organisasi

Manfaat bagi organisasi adalah dapat menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan resiko yang akan terjadi sehingga *credit union* dapat mengambil langkah/ tindakan kedepan untuk kegiatan usaha perusahaan berikutnya.

c. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pemerintah dalam membuat kebijakan tentang Credit Union di Indonesia.

©UKDWN

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Kebijakan Manajemen Risiko dalam *Credit Union* merupakan bagian *integral* dan proses bisnis perusahaan dan pengambilan keputusan oleh manajemen. Manajemen Risiko dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang untuk meningkatkan nilai perusahaan dan mengurangi dampak negatif dari risiko. Risiko harus difokuskan sesuai dengan konteks yang diterapkan.

Berdasarkan hasil evaluasi risiko, *Credit Union* Cindelaras Tumangkar TP 01 Condong Catur menghadapi risiko prioritas berupa Risiko Keuangan. Berdasarkan 10 risiko tertinggi ditemukan bahwa risiko yang dialami CUCT TP 01 memiliki dampak tertinggi terhadap kerugian finansial dan tidak tercapainya target kerja. Strategi untuk penanganan risiko dalam CUCT TP 01 dilakukan untuk menurunkan level risiko, yaitu dengan cara melakukan mitigasi risiko sehingga mengurangi frekuensi kejadian dan menaikkan nilai serta mengurangi dampak yang ditimbulkan.

Sesuai dengan hasil asesment risiko di CUCT TP 01 Condong Catur maka disarankan kepada CUCT untuk mampu menganalisa setiap risiko yang dapat terjadi dan dapat menerapkan manajemen risiko. Dengan demikian dapat meningkatkan kinerja dan meningkatkan kepuasan nasabah.

## 5.2 Keterbatasan

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer Credit Union Cindelas Tumangkar pelaksanaan strategi organisasi belum optimal karena terdapat adanya hambatan-hambatan dalam pelaksanaan strategi organisasi. Hambatan-hambatan tersebut antara lain, karyawan Credit Union Cindelas Tumangkar belum semuanya memahami tentang strategi organisasi.

## 5.3 Saran

Saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk penelitian selanjutnya agar menambahkan ruang lingkup dalam pengumpulan data dan memperluas jenis risiko.
- b) Untuk kebijakan organisasi agar membuat divisi tersendiri untuk menangani manajemen risiko, membuat kebijakan manajemen risiko dari top manajemen, dan membuat struktur organisasi yang terintegrasi untuk melaksanakan manajemen risiko.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arif Lokobal, Marthin D.J. Sumajouw, Bpny F. Sompie. 2014. *Manajemen Risiko Pada Perusahaan Jasa Konstruksi Di Propinsi Papua*.
- Beasley, M., Chen, A., Nunez, K., and Wright, L. 2006. "Working hand in hand: Balanced Scorecards and Enterprise Risk Management". *Strategic Finance*, 87(9): 49-55.
- Christine, Diane, 2012. *Asesmen Manajemen Risiko ISO 31000:2009*.  
ISO 31000:2009 *Risk Management-Principle and guideline*
- Calandro Jr, J., and Lane, S. 2006. "An Introduction to the Enterprise Risk Scorecard". *Measuring Business Excellence*, 10(3): 31-40.
- Hoyt, R.E. and Liebenberg, A.P. 2015. "Evidence of the Value of Enterprise Risk Management". *Journal of Applied Corporate Finance*, 27 (1):41-47
- Ikatan Bankir Indonesia, 2012. *Manajemen Risiko 2*.
- Ikatan Bankir Indonesia. 2016. *Tata Kelola Manajemen Risiko Perbankan*.
- Inkopdit 2017. Pertumbuhan Gerakan Koperasi Kredit di Indonesia. <http://www.cuco-indo.org/index.php/aktivitas/data-statistik>, diakses 15 Maret 2018
- ISO 31000:2009. *Risk Management-Principles and guidelines*.
- ISO guide 73:2009. *Risk Management - Vocabulary*
- Khameneh, A. H., Taheri, A., and Ershadi, M. 2016. "Offering a Framework for Evaluating the Performance of Project Risk Management System". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226: 82-90.
- Kalender, Z. T., and Vayvay, Ö. 2016. "The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235: 76-83.
- Kaplan, R.S, dan Norton, D. P. 1993. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. (Edisi 2). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kasmir. (2008). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Raja Grafindo
- Maziol, S. 2009. *Risk Management: Protect and Maximize Stakeholder Value*. California, USA: Oracle Corporation.
- Manual Operasional Organisasi Credit Union Cindelaras Tumangkar 2017
- Nagumo, T. and Donlon, B. 2006. "Integrating The Balanced Scorecard And Coso ERM Frameworks". *Cost Management*; 20 (4): 20-30
- Nocco, B.W., and Stulz, R.M., 2006. "Enterprise Risk Management: Theory and Practice". *Journal of Applied Corporate Finance*, 18 (4): 8-20.
- Olson, D. L., and Wu, D. 2010. *Enterprise Risk Management Models*. Heidelberg: Springer.
- Rasid, S., Golshan, N., Mokhber, M., Tan, G. Mohd-Zamil, N. 2017. "Enterprise Risk Management, Performance Measurement Systems and Organizational Performance In Malaysian Public Listed Firm". *International Journal of Business and Society*, 18 (2): 311-328.



- Richardson, D.C., 2002. *PEARLS Monitoring System*, Wisconsin: The World Council of Credit Unions.
- Saraiva, H. I. B., and Alves, M. C. G. 2015. "The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and Effects on Management Changes in Portuguese Large Companies". *Tékhné*, 13(2): 82-94.
- Shenkir, W.G. and Walker, P. L. 2011. *Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration*. New York: Institute of Management Accountants.
- Sunardi, M. 2017. Manajemen Risiko Untuk Credit Union. *Makalah*. Bahan Pelatihan Credit Union. Puskopdit BKCU Kalimantan
- Susilo, L. J. dan Kaho, V.R. 2018. *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 Untuk Industri NonPerbankan*. Jakarta: PPM
- Woods, M. 2007. "Linking Risk Management To Strategic Controls: A Case Study of Tesco Plc". *The International Journal of Risk Assessment and Management*, 7, (8): 1074-1088.
- Hasibuan, Malayu. (2001). *Dasar-Dasar Perbankan, Edisi Pertama*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

©UKDW