

**IMPLEMENTASI PROSES MANAJEMEN RISIKO KREDIT BERBASIS
ISO 31000:2018 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA:
STUDI KASUS PADA PT. BPR MADANI SEJAHTERA ABADI YOGYAKARTA**

TESIS



Disusun oleh:

Dwi Wanthy Pebruaria

13200066

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

2024

**IMPLEMENTASI PROSES MANAJEMEN RISIKO KREDIT BERBASIS
ISO 31000:2018 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA: STUDI KASUS
PADA PT. BPR MADANI SEJAHTERA ABADI YOGYAKARTA**

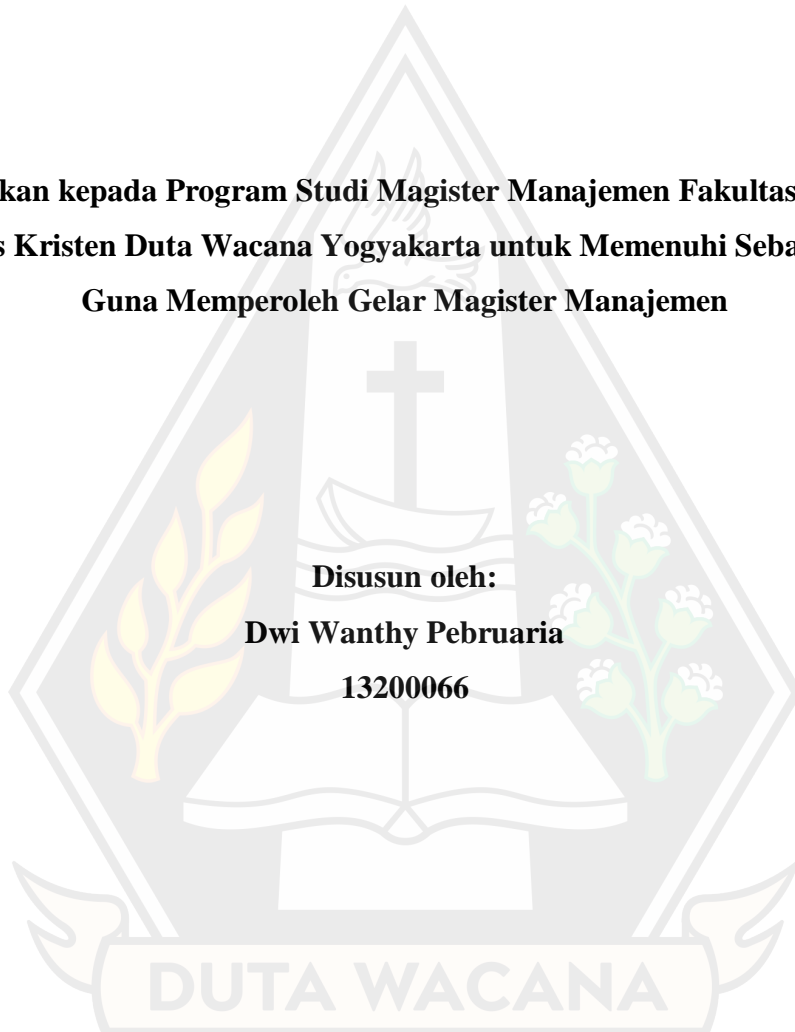
TESIS

**Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Guna Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Disusun oleh:

Dwi Wanthy Pebruaria

13200066



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

2024

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

IMPLEMENTASI PROSES MANAJEMEN RISIKO KREDIT BERBASIS ISO 31000:2018 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA (STUDI KASUS PADA PT. BPR MADANI SEJAHTERA ABADI YOGYAKARTA)

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, Juni 2024

Yang menyatakan,



Dwi Wanthy Pebruaria

NIM. 13200066

DUTA WACANA

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 : Dwi Wanthy Pebruaria
NIM : 13200066
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan 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:

“IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO KREDIT BERBASIS ISO 31000:2018 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA: STUDI KASUS DI PT. BPR MADANI SEJAHTERA ABADI YOGYAKARTA”

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 : 05 Juli 2020

Yang Menyatakan



(Dwi Wanthy Pebruaria)
NIM.13200066

LEMBAR PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI PROSES MANAJEMEN RISIKO KREDIT BERBASIS ISO
31000:2018 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA: STUDI KASUS PADA PT. BPR
MADANI SEJAHTERA ABADI YOGYAKARTA**

Dwi Wanthi Pebruaria

NIM: 13200066

Tesis ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan gelar

Magister Manajemen

Program Studi Magister Manajemen

Telah diperiksa dan disetujui

Yogyakarta, 28 Juni 2024

Menyetujui,

Dosen Pembimbing



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

Mengetahui:

Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta



Dr. Andreas Ari Sukoco, MM., M.Min

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI PROSES MANAJEMEN RISIKO KREDIT BERBASIS ISO 31000:2018 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA: STUDI KASUS PADA PT. BPR MADANI SEJAHTERA ABADI YOGYAKARTA

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

Dwi Wanthi Pebruaria

NIM: 13200066

Dalam ujian tesis Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis
Universitas Kristen Duta Wacana
Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister
Manajemen pada tanggal: 28 Juni 2024

Dewan Penguji

Dr. Andreas Ari Sukoco, MM., M.Min.

(Ketua Penguji)

Drs. Sisnuhadi, MBA., Ph.D.

(Penguji)

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

(Penguji/Pembimbing)

Yogyakarta, 28 Juni 2024

Disahkan Oleh:

Dekan



Dr. Perminas Pangeran, M.Si.

Ketua Program Studi

Dr. Andreas Ari Sukoco, MM., M.Min.

HALAMAN MOTTO

Work hard in silence, let your success be your noise. – Frank Ocean

The compass needle always shakes right before pointing to the exact way – Min Yoongi

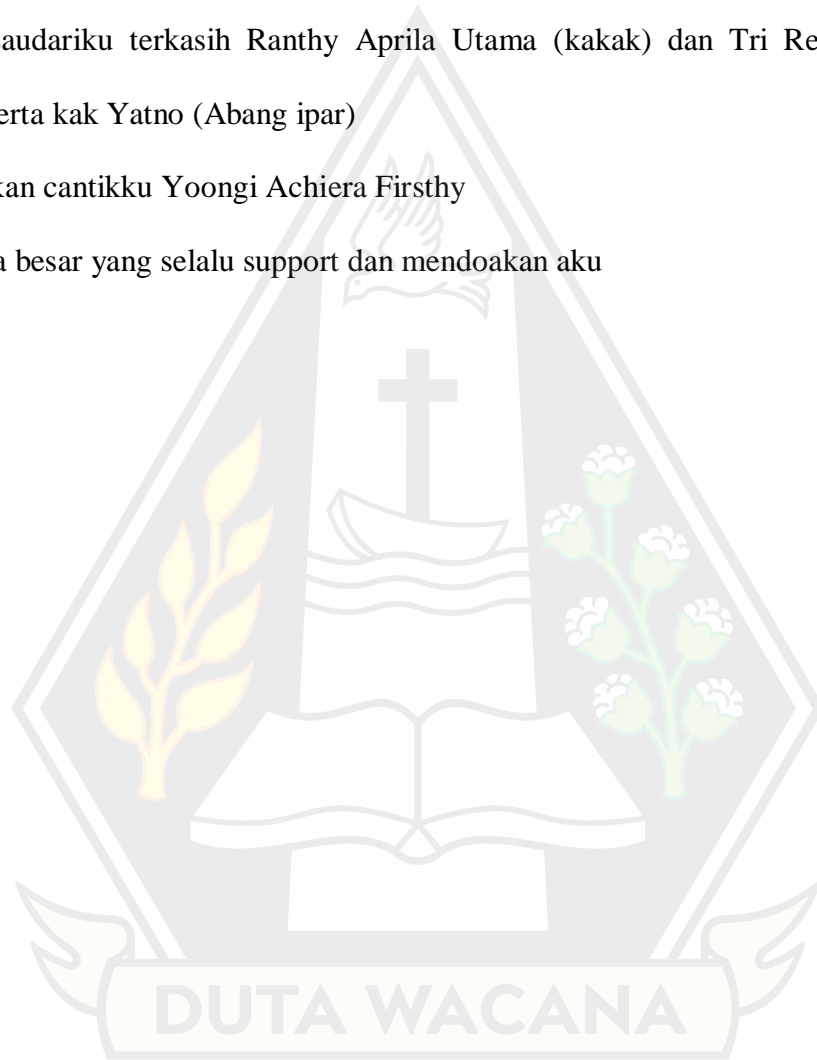
If you don't work hard, there won't be good result – Jung Hoseok



HALAMAN PERSEMBAHAN

Pertama-tama puji dan syukur saya panjatkan pada Tuhan Yesus Kristus atas terselesainya tesis ini dengan baik, dan tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orangtua hebatku papa dan mama
2. Kedua saudariku terkasih Ranthy Aprila Utama (kakak) dan Tri Redi yanti Juniarta (Adik) serta kak Yatno (Abang ipar)
3. Keponakan cantikku Yoongi Achiera Firsthy
4. Keluarga besar yang selalu support dan mendoakan aku



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan pimpinan-Nya sehingga, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “**IMPLEMENTASI PROSES MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000:2018 PADA PT. BPR MADANI SEJAHTERA ABADI YOGYAKARTA**” yang disusun sebagai salah satu syarat akademis. Penulis menyadari bahwa ini tidak mungkin terselesaikan tanpa dukungan, bimbingan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak selama proses penyusunan tesis ini. Maka pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

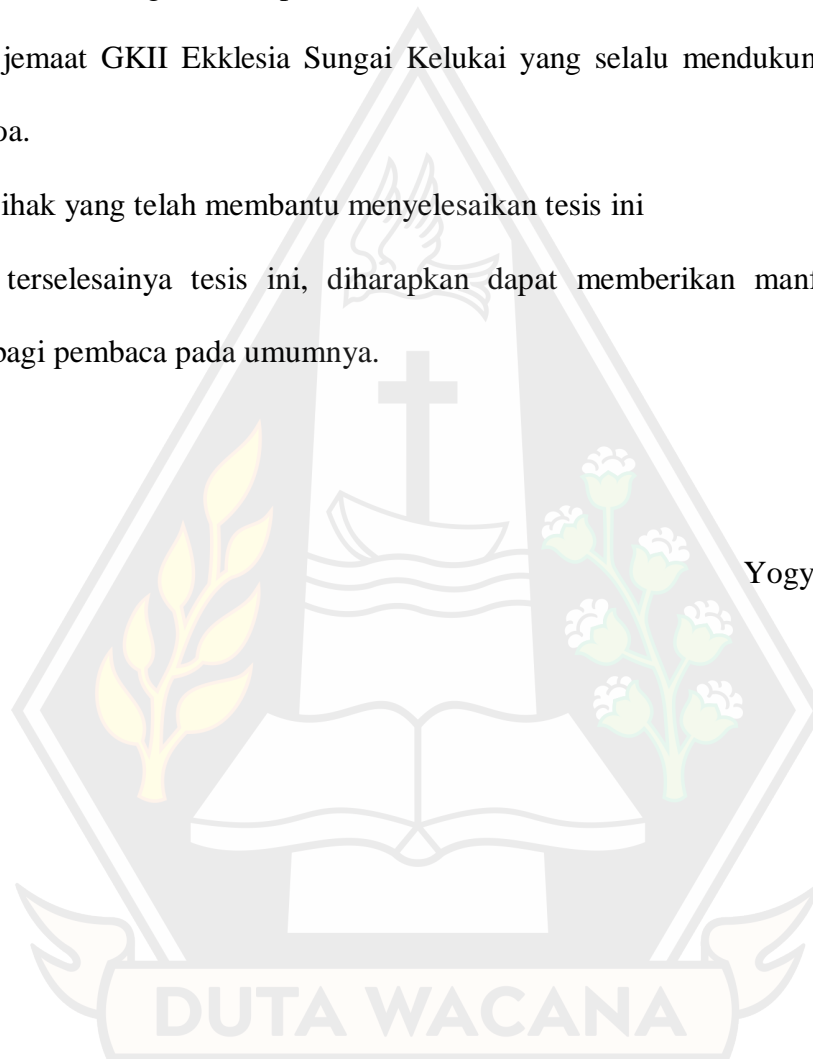
1. Dr. Perminas Pangeran, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis dan selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran, bimbingan dan pengarahan sehingga laporan tesis ini dapat diselesaikan.
2. Dr. Andreas Ari Sukoco, MM., M. Min dan Drs. Sisuhadi, MBA, Ph.D selaku dosen penguji pada ujian tesis yang sudah memberi saran dan masukan kepada saya sehingga tesis ini menjadi lebih baik lagi.
3. Kedua orang tuaku, kedua saudariku, kakak ipar dan keponakan kecilku, serta seluruh keluarga besar yang selalu memberikan dukungan baik berupa materi dan non materi serta doa.
4. Seluruh Staf pengajar Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Kristen Duta Wacana yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis.
5. BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta terkhusus Bapak Respati Cahyo Nugroho selaku PE Manajemen Risiko, Kepatuhan dan APU-PPT yang telah membantu Penulis dalam hal pengumpulan data.

6. Sahabat dan saudara seperjuangan tesis kak Noverita Wiryanthy dan semua teman-teman magister manajemen angkatan V
7. Sahabat dan keluarga di Sintang: Ethan, bik Asni, Om Teddy, Veron, Dicky, dek Dian, dek Kumang, kak Ina, dek Tamariska dan dek I.O yang selalu mendukung, membantu dan memberi semangat dalam pembuatan tesis ini
8. Seluruh jemaat GKII Ekklesia Sungai Kelukai yang selalu mendukung dan membantu dalam doa.
9. Semua pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini

Dengan terselesainya tesis ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Yogyakarta, Juni 2024

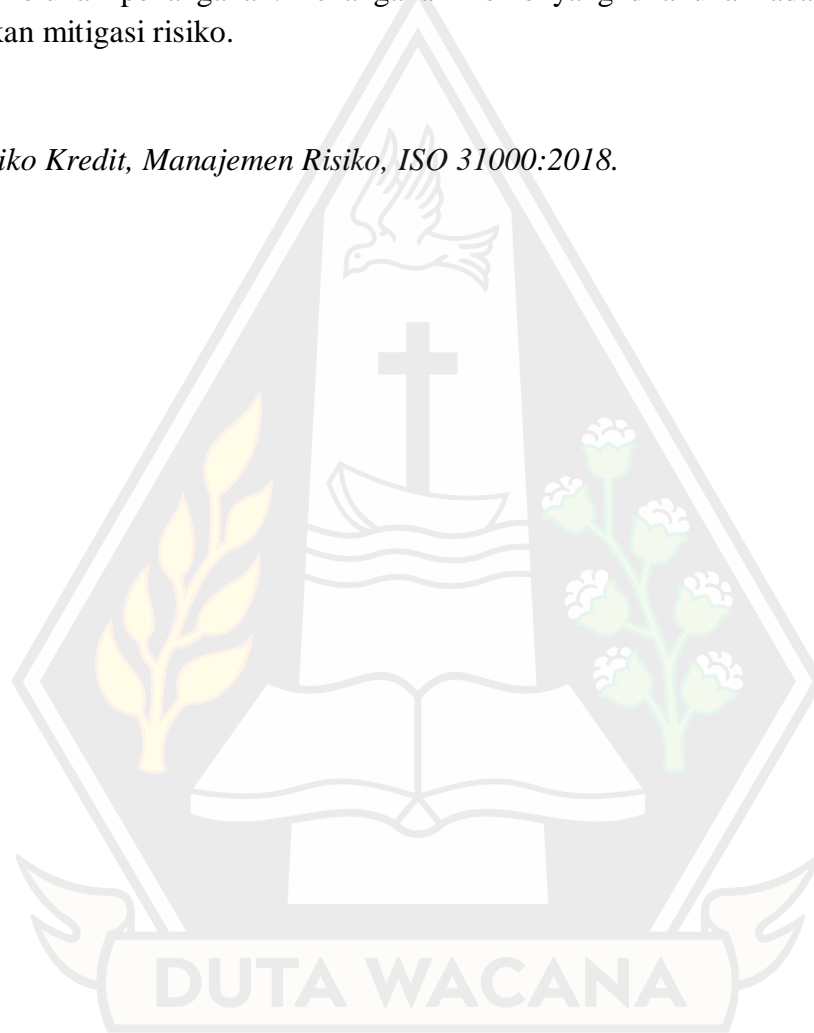
Penulis



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan melakukan implementasi risiko kredit untuk meningkatkan kinerja BPR. Jenis penelitian ini adalah studi kasus pada PT. BPR Madani Abadi Sejahtera. Teknik pengumpulan data melalui teknik pengisian kuesioner dan wawancara . Data hasil riset dianalisis berdasarkan model manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018. Hasil identifikasi risiko mengungkapkan bahwa terdapat empat puluh empat risiko kredit. Kemudian pada proses analisis risiko ditemukan bahwa terdapat enam belas risiko yang berada diatas garis *risk appetite* yang bearti memerlukan penanganan. Penanganan risiko yang dilakukan adalah memilih opsi dengan melakukan mitigasi risiko.

Kata Kunci: *Risiko Kredit, Manajemen Risiko, ISO 31000:2018.*

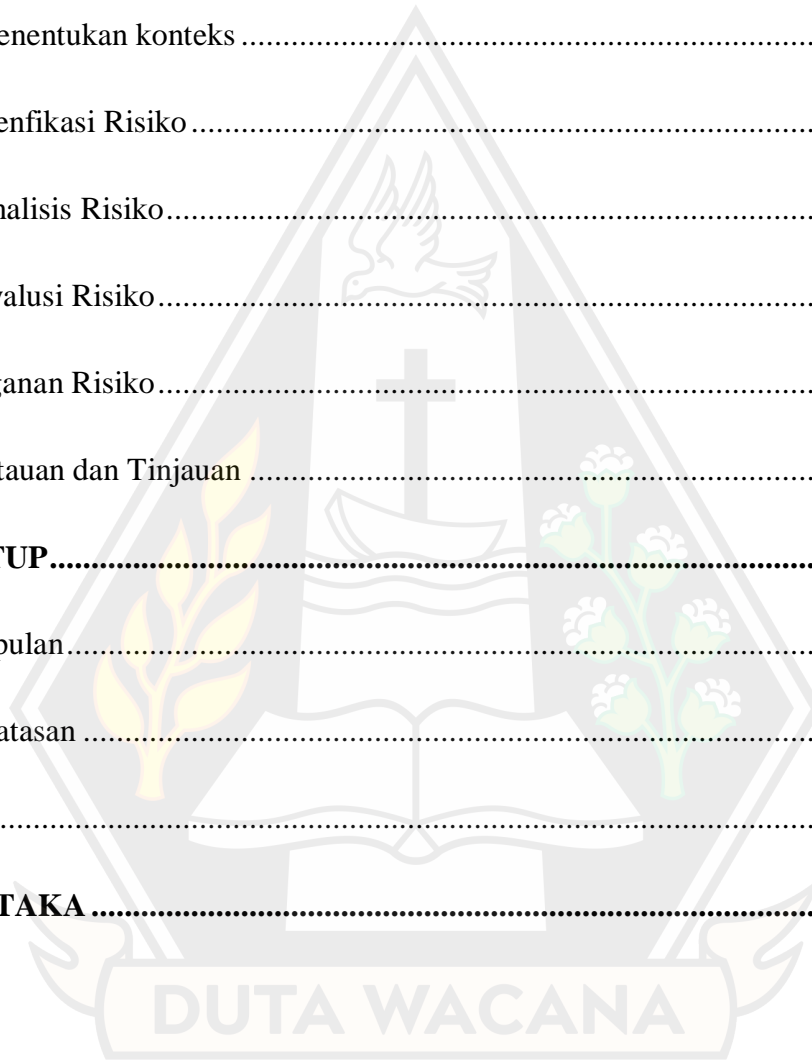


DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Batasan Penelitian.....	3
BAB II KAJIAN LITERATUR.....	5
2.1. <i>Resource Based View Theory (RBV)</i>	5

2.2.	Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000:2018	6
2.2.1.	Pengertian risiko menurut ISO 31000.....	7
2.2.2.	Perbedaan ISO 31000 tahun 2009 dengan 2018.....	7
2.2.3.	Hal baru dalam ISO 31000:2018	8
2.2.4.	Perkembangan Manajemen Risiko	10
2.3.	Prinsip Manajemen Risiko	10
2.4.	Kerangka Manajemen	12
2.5.	Proses Manajemen Risiko	15
2.6.	Risiko Kredit.....	21
2.6.1.	Pengertian Kredit	23
2.7.	Proses Perkreditan.....	24
2.8.	Penelitian Terdahulu	35
BAB III METODE PENELITIAN		37
3.1.	Jenis Penelitian	37
3.2.	Subjek Penelitian	37
3.3.	Teknik Pengumpulan Data	37
3.4.	Indikator risiko kredit.....	38
3.5.	Penentuan Kriteria Penilaian Risiko	41
3.5.1	Menentukan Kriteria Kemungkinan	41
3.5.2	Menentukan Kriteria Dampak.....	41

3.5.3	Menentukan pemetaan risiko	43
3.6.	Tahapan Analisis (Proses manajemen risiko).....	44
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1.	Asesmen Manajemen Risiko 31000:2018.....	45
4.1.1.	Menentukan konteks	45
4.1.2.	Identifikasi Risiko	45
4.1.3.	Analisis Risiko.....	53
4.1.4.	Evalusi Risiko.....	65
4.2.	Penanganan Risiko.....	68
4.3.	Pemantauan dan Tinjauan	80
BAB V	PENUTUP.....	84
5.1.	Kesimpulan.....	84
5.2.	Keterbatasan	85
5.3.	Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA	86



DAFTAR TABEL

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	35
Tabel 3.1 Indikator-indikator Risiko Kredit	39
Tabel 3.2 Level Kriteria Kemungkinan Terjadi Risiko	41
Tabel 3.3 Level Kriteria Dampak Risiko	42
Tabel 3.4 Level Kriteria Peta Risiko	43
Tabel 4.1 Identifikasi Risiko	46
Tabel 4.2 Analisis Level Risiko.....	53
Tabel 4.3 Hasil Pemetaan Risiko Dampak Deviasi Laba.....	59
Tabel 4.4 Hasil Pemetaan Risiko Dampak Penurunan Laba.....	60
Tabel 4.5 Hasil Pemetaan Risiko Dampak Penurunan Kinerja	62
Tabel 4.6 Hasil Pemetaan Risiko Dampak Gangguan Layanan	63
Tabel 4.7 Evaluasi Risiko.....	65
Tabel 4.8 Penanganan Risiko Kredit PT. BPR Madani Sejahtera Abadi.....	70
Tabel 4.9 Peta Risiko Residual Deviasi Laba.....	76
Tabel 4.10 Peta Risiko Residual Penurunan Pendapatan	77
Tabel 4.11 Peta Risiko Residual Penurunan Kinerja	78
Tabel 4.12 Peta Risiko Residual Gangguan Layanan	79
Tabel 4.13 pemantauan dan tinjauan.....	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 ISO 31000 Tahun 2009	7
Gambar 2.2 ISO 31000 Tahun 2018	8
Gambar 2.3 Arah Penerapan Manajemen risiko	14
Gambar 2.4 Proses Manajemen Risiko	15



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	89
LAMPIRAN 2	97



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan pasti akan menghadapi risiko saat menjalankan bisnisnya. Menurut Grey, Manson, & Louise (2015), risiko adalah bagian alami dari kehidupan manusia, sehingga tidak ada hidup tanpa risiko. Ketidakpastian tentang apa yang akan terjadi di masa depan setelah keputusan yang dibuat berdasarkan berbagai pertimbangan juga disebut risiko. Manajemen risiko dapat membantu mengurangi kemungkinan ketidakpastian yang dapat mengakibatkan kerugian atau kerusakan. Untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengevaluasi semua ancaman yang terkait dengan suatu organisasi, digunakan pendekatan yang dikenal sebagai manajemen risiko (Iswajuni, Manasika, & Soetedjo, 2018).

Sistem manajemen risiko terdiri dari metode yang telah diuji dan diterima, dan telah digunakan secara luas di seluruh dunia. Standar ISO 31000 adalah standar internasional untuk sistem manajemen risiko yang dirancang untuk memberikan prinsip dan panduan umum untuk penerapan manajemen risiko. Standar ini mencakup prinsip manajemen risiko sebagai dasar kerangka kerja dan proses manajemen risiko, dan kerangka kerja merupakan struktur pembangun proses manajemen risiko.

ISO 31000 adalah standar pengelolaan risiko yang penting, karena membantu perusahaan mengetahui apa saja risiko yang mereka hadapi dan tindakan yang tepat yang harus mereka ambil untuk menghadapi risiko yang mungkin muncul. Salah satu tujuan manajemen risiko adalah untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu Ririn & Perminas (2019), Sandra G.A & Perminas Pangeran (2021), dan Septhivia Marhaditha & Perminas Pangeran (2022). Menemukan bahwa dengan menerapkan

manajemen risiko ISO 31000, penanganan risiko yang dilakukan dengan memitigasi risiko-risiko yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Dalam penulisan studi kasus ini, peneliti menggunakan ISO 31000 untuk mengelola risiko pada perbankan. dengan tujuan agar bank dapat mengelola risikonya dengan melihat hubungan antar risiko yang dapat menghambat tujuan perusahaan, dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Terdapat beberapa jenis bank yang berdiri di Indonesia, salah satunya adalah Bank Perkreditan Rakyat (BPR). BPR adalah salah satu jenis bank yang dikenal melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan menengah dengan lokasi yang pada umumnya dekat dengan tempat masyarakat yang membutuhkan.

Ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Meilania, 2014) tentang penerapan ISO 31000 dalam pengelolaan risiko pada Bank Perkreditan Rakyat. Penelitian tersebut menemukan bahwa jika ada pemetaan risiko BPR X, maka risiko apa pun yang dapat membahayakan bisnis dapat diidentifikasi dan bank dapat mengambil tindakan terhadap risiko tersebut. Seperti dalam risiko kredit maka tindakan yang perlu diambil dalam pengelolaan risiko kredit karena karakter nasabah yang buruk adalah dengan adanya penilaian sebelum BPR memberikan kredit. Hasil penelitian Henny (2011) menunjukkan bahwa penyebab kredit macet dapat berasal dari faktor intern, ekstern, atau bank itu sendiri. Pemenuhan kewajiban, kepribadian (karakter), dan pengawasan bank adalah penyebab paling umum kredit macet.

Kredit adalah pinjaman yang diberikan kepada orang lain yang harus membayar kembali pinjaman dan bunganya dalam jangka waktu tertentu, sesuai dengan kesepakatan antara kreditur dan debitur. Resiko kredit, juga dikenal sebagai risiko default, adalah kemungkinan bahwa nasabah tidak akan dapat mengembalikan jumlah pinjaman dan bunga yang diberikan oleh bank dalam jangka waktu yang telah ditentukan atau dijadwalkan. Secara teknis, situasi tersebut

dianggap sebagai default jika pelanggan tidak dapat memenuhi perjanjian kredit yang telah disepakati kedua pihak.

Hasil dari kelima penelitian diatas ingin mengungkapkan peranan proses manajemen risiko berbasis ISO 31000 dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Pada penelitian ini penulis akan menggunakan metode ISO 31000:2018 karena perspektif ISO 31000:2018 yang lebih luas dan konseptual dibandingkan dengan metode ISO lainnya. Adapun tujuannya adalah agar dapat mengidentifikasi kemungkinan risiko yang muncul serta mengetahui level dampak dari risiko yang terjadi pada perusahaan tersebut dan akan memunculkan usulan penanganan yang dilakukan untuk meminimalisir risiko yang akan terjadi sehingga aktivitas pada perusahaan dapat berjalan secara optimal. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu peneliti fokus pada risiko kredit. Oleh karena itu, berdasarkan masalah yang dijabarkan diatas, maka dalam penelitian ini ditetapkan judul **“Implementasi Proses Manajemen Risiko Kredit Berbasis ISO 31000:2018 nntuk Meningkatkan Kinerja: Studi Kasus di PT. BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimana implementasi proses manajemen risiko kredit berbasis ISO 31000 untuk meningkatkan kinerja PT BPR Madani Sejahtera Abadi Yogyakarta?.”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk implementasi proses manajemen risiko kredit berbasis ISO 31000 untuk meningkatkan kinerja pada PT BPR Madani Sejahtera Abadi.

1.4. Batasan Penelitian

Dengan mempertimbangkan keterbatasan yang ada pada penulis maka penulis memfokuskan dan membatasi masalah dalam penelitian ini. Peneliti hanya meneliti risiko kredit pada PT BPR Madani Sejahtera Abadi



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan memberikan kuesioner yang sudah dilakukan, penelitian ERM dengan metode ISO 31000 berfokus pada risiko kredit. Dari hasil identifikasi terdapat 16 risiko yang dilakukan mitigasi. Risiko kredit perusahaan yang dimitigasi meliputi risiko internal dan eksternal. Risiko internal meliputi portofolio asset, kualitas asset dan sumber pendanaan, sedangkan risiko eksternal meliputi 5C (*Character, capacity, capital, collateral* dan *condition*). Manajemen Risiko dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mengurangi dampak negatif dari risiko

Pengukuran risiko kredit dilakukan agar manajemen risiko dapat efektif dengan mengidentifikasi dan menganalisis pada level risiko kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*). Level risiko ini dikelompokkan atas 4 tingkatan, yaitu *low, medium, high* dan *extreme*. Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pengukuran risiko kredit, BPR Madani sejahtera abadi perlu menindaklanjuti dengan cepat level risiko *high* dan *extreme* agar dapat mengurangi risiko dan kerugian bagi bank.

Berdasarkan hasil analisis risiko menunjukkan bahwa tingkat risiko yang paling tinggi disebabkan oleh kondisi krisis ekonomi (eksternal) yaitu covid-19 yang membuat laba/profit usaha menurun, risiko kedua adalah kondisi risiko pasar (Internal) yaitu suku bunga tinggi sehingga menyebabkan jumlah debitur rendah dan yang ketiga kembali pada kondisi krisis ekonomi (eksternal) yaitu krisis tidak terduga yang mungkin terjadi kedepannya seperti covid-19. Strategi untuk penanganan risiko dalam BPR Madani Sejahtera Abadi dilakukan untuk

menurunkan level risiko, yaitu dengan cara melakukan mitigasi risiko sehingga mengurangi frekuensi kejadian dan menaikkan nilai serta mengurangi dampak yang ditimbulkan.

5.2. Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Risiko yang diteliti dalam penelitian ini hanya risiko kredit. Padahal masih banyak risiko-risiko lainya seperti risiko likuiditas, risiko reputasi atau risiko keuangan lainnya.
- b) Berdasarkan hasil wawancara dengan PE Manajemen Risiko, Kapatuhan dan APPUT BPR Madani Sejahtera Abadi, penerapan ISO 31000 belum ditetapkan secara penuh dan juga sumber daya manusia (SDM) pada BPR Madani Sejahtera Abadi belum semuanya memahami tentang ISO 31000.

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 dapat mempertahankan pengendalian yang telah efektif dan dapat menerapkan sesuai dengan ISO 31000 ini. Dan diharapkan untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan dalam pemberian kredit agar BPR dapat lebih maju dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chapman, R. J. (2011). *“Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management: Second Edition”*. John Wiley & Sons, Ltd: United Kingdom.
- Galuh Asmarawati, S. and Pangeran, P. (2021). ISO 31000-Based Risk Management and Balanced Scorecard to Improve Company Performance: A Case Study at Indonesians YNK Tour and Travel Company. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 8(3): 376-388.
- Ikatan Bankir Indonesia, 2012. *Manajemen Risiko 2*.
- Ikatan Bankir Indonesia. 2016. *Tata Kelola Manajemen Risiko Perbankan*
- Latega, Irsal. (2018). *Analisis manajemen resiko kredit terhadap pemberian kredit usaha kecil (kuk) pada pt. Bank Rakyat Indonesia (persero), tbk cabang Makassar Ahmad Yani*. Makasar
- Marhaditha, S. and Pangeran, P. (2022). Supply Chain Risk Management based on ISO 31000:2018 – Balanced Scorecard to Improve Company Performance: Case Study on UD INTR Yogyakarta . *International Journal of Social Science Research and Review* Pages: 307-319
- Meilania, Tiurma. (2014). *Penerapan ISO 31000 dalam Pengelolaan Risiko Pada Bank Perkreditan Rakyat (Studi Kasus Bank Perkreditan Rakyat X)*. Universitas Katolik Parahyangan
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.13/POJK.03/2015 tentang *Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Perkreditan Rakyat*
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.48/POJK.03/2020 tentang *perubahan atas PJOK nomor 11/PJOK.03/2020 tentang stimulus perekonomian nasional sebagai kebijakan countercyclical dampak penyebaran covid-19*
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York

Safitri, R. and Pangeran, P. (2020). Balanced Scorecard and ISO 31000, Risk Management Integration to Improve Performance: Case Study at Indonesian Credit Union. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 7(6):527-537.

Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 1/SEOJK.03/2019 tentang *Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Perkreditan Rakyat*

Susilo, L. J, and Riwu Kaho, V. (2018). *Manajemen Risiko ISO 31000: Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners*. Gramedia: Jakarta.

Vidella, Ratya.(2020). *Analisis Pengendalian Internal Pemberian Kredit (Studi Kasus Di PT BPR Madani Sejahtera Abadi)*. Yogyakarta.

