

Strategi manajemen risiko sebagai upaya mitigasi kerugian pada perusahaan

Moh Ahsanul Hidayat

Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: mahsanulhidayat@gmail.com

Kata Kunci:

Manajemen risiko; mitigasi kerugian; ERM; perusahaan; strategi bisnis.

Keywords:

Risk management; loss mitigation; ERM; enterprise; business strategy.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko reputasi dalam meningkatkan kepercayaan nasabah pada perbankan syariah. Reputasi merupakan aset strategis yang sangat rentan, terutama karena adanya tuntutan kepatuhan terhadap prinsip syariah yang menjadi dasar utama kepercayaan nasabah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur dengan mengkaji berbagai sumber terkait manajemen risiko, tata kelola perusahaan, dan perilaku nasabah. Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen risiko reputasi yang efektif melibatkan empat tahapan utama, yaitu identifikasi, penilaian, pemantauan, dan pengendalian risiko. Implementasinya didukung oleh peran Dewan Pengawas Syariah, penerapan Good Corporate Governance (GCG), serta strategi komunikasi yang proaktif dan transparan. Faktor-faktor yang memengaruhi risiko reputasi meliputi aspek internal seperti kepatuhan syariah, kualitas layanan, kinerja keuangan, dan etika manajemen, serta faktor eksternal seperti media digital, regulasi, dan kondisi makroekonomi. Studi kasus menunjukkan bahwa kegagalan dalam mengelola risiko reputasi dapat menurunkan kepercayaan nasabah dan mengganggu stabilitas bank. Sebaliknya, pengelolaan yang baik mampu meningkatkan loyalitas dan daya tarik nasabah. Dengan demikian, manajemen risiko reputasi berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perbankan syariah.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of reputational risk management in enhancing customer trust in Islamic banking. Reputation is a critical and vulnerable asset, particularly due to the requirement to comply with Sharia principles, which form the foundation of customer trust. This research adopts a qualitative approach using a literature review method, examining various sources related to risk management, corporate governance, and customer behavior. The findings indicate that effective reputational risk management consists of four main stages: risk identification, assessment, monitoring, and control. Its implementation is supported by the role of the Sharia Supervisory Board, the application of Good Corporate Governance (GCG), and proactive and transparent communication strategies. Factors influencing reputational risk include internal aspects such as Sharia compliance, service quality, financial performance, and managerial ethics, as well as external factors such as digital media, regulatory changes, and macroeconomic conditions. Case studies demonstrate that failure to manage reputational risk can reduce customer trust and threaten banking stability. Conversely, effective management enhances customer loyalty and attracts new customers. Therefore, reputational risk management plays a vital role in creating sustainable competitive advantages in Islamic banking.



Pendahuluan

Di era perdagangan yang kian rumit dan sarat dengan ketidakpastian, setiap entitas bisnis, baik yang berskala kecil, menengah, maupun perusahaan multinasional, tidak luput dari berbagai jenis risiko yang berkemungkinan menghasilkan kerugian besar. Risiko tersebut muncul dari berbagai arah: perubahan ekonomi global yang sulit diprediksi, regulasi yang berubah secara mendadak, gangguan teknologi yang mengubah struktur persaingan, serta ancaman siber yang semakin kompleks dan luas (Khasanah 2023). Selain itu, ada risiko internal yang sering terabaikan, seperti kegagalan dalam proses operasional, kesalahan dalam pengambilan keputusan strategis, serta perilaku sumber daya manusia yang tidak memenuhi standar etika perusahaan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa risiko bukan hanya sekadar potensi yang harus diwaspadai secara pasif, tetapi merupakan variabel dinamis yang perlu dikelola dengan aktif, terencana, dan berkelanjutan agar tidak berubah menjadi kerugian nyata yang mengancam keberlangsungan usaha (Mulyati and Nurfauziah 2024).

Pemahaman mengenai urgensi pengelolaan risiko semakin tegas setelah global menyaksikan serangkaian bencana perusahaan berskala besar yang dipicu oleh lemahnyasistem manajemen risiko. Krisis keuangan global tahun 2008, akibat dari pengelolaan risiko kredit yang sembrono di sektor perbankan AS, menyebabkan kerugian triliunan dolar dan menghancurkan perekonomian dunia selama bertahun-tahun. Kasus-kasus penipuan perusahaan seperti Enron dan WorldCom menunjukkan betapa kurangnya pengendalian risiko yang tepat dapat meruntuhkan perusahaan bernilai miliaran dolar dalam waktu singkat (Kurniawan et al. 2024).

Lebih dari sekadar alat untuk mencegah kerugian, manajemen risiko yang dilaksanakan dengan baik dapat mengubah cara pandang organisasi terhadap ketidakpastian: dari hal yang menakutkan menjadi sesuatu yang bisa diukur, dikelola, dan bahkan dimanfaatkan sebagai peluang untuk meraih keunggulan kompetitif. Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan secara mendetail berbagai strategi pengelolaan risiko yang bisa diterapkan perusahaan, mulai dari kerangka Manajemen Risiko Perusahaan (ERM), metode identifikasi dan evaluasi risiko, hingga strategi respons dan pemantauan, dengan harapan dapat menjadi panduan praktis bagi para pemimpin dan profesional dalam menciptakan ketahanan bisnis yang berkelanjutan (Hoyt and Liebenberg 2011).

Pembahasan

Konsep dan Kategori Risiko dalam Lingkungan Perusahaan

Sebelum merumuskan strategi mitigasi yang sesuai, perusahaan harus terlebih dahulu memahami esensi risiko itu sendiri. Berdasarkan ISO 31000:2018, risiko diartikan sebagai dampak dari ketidakpastian terhadap sasaran organisasi. Definisi ini mengandung makna yang lebih luas dari hanya "ancaman negatif"; risiko juga mencakup peluang yang belum dimanfaatkan dengan baik. Dalam lingkup perusahaan, risiko dapat dibedakan menjadi beberapa kategori utama. Pertama, risiko strategis, yaitu risiko yang muncul akibat keputusan bisnis jangka panjang yang keliru, seperti masuk ke pasar baru tanpa analisis yang cukup atau mengakuisisi perusahaan dengan valuasi yang terlalu

tinggi. Kedua, risiko operasional yang berasal dari kegagalan sistem teknologi, proses internal, serta perilaku sumber daya manusia. Ketiga, risiko keuangan yang mencakup risiko kredit, risiko likuiditas, dan risiko pasar akibat perubahan suku bunga, nilai tukar, dan harga komoditas (Hanafi, n.d.).

Keempat, risiko kepatuhan yang timbul saat perusahaan tidak berhasil memenuhi persyaratan regulasi, standar industri, atau kebijakan internal yang ditetapkannya. Risiko reputasi yang kelima, meskipun tidak selalu berpengaruh langsung pada laporan keuangan, dapat mengurangi kepercayaan publik dan nilai merek dalam jangka waktu yang panjang. Pada hari keenam, risiko siber menjadi semakin serius seiring bertambahnya ketergantungan perusahaan terhadap infrastruktur digital. Pemahaman yang mendalam mengenai klasifikasi risiko ini merupakan dasar yang krusial dalam merancang sistem manajemen risiko yang menyeluruh dan tepat sasaran (Muhammad Asir et al. 2023).

Kerangka Enterprise Risk Management (ERM)

Pendekatan yang paling diterima secara global dalam mengelola risiko secara menyeluruh adalah *Enterprise Risk Management* atau ERM. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang mengelola risiko secara terpisah di masing-masing departemen atau silo, ERM memandang risiko sebagai portofolio yang saling berkaitan dan harus dikelola secara terintegrasi di seluruh lini organisasi. Kerangka ERM yang paling banyak diadopsi adalah COSO ERM Framework, yang menetapkan delapan komponen kunci: penetapan lingkungan internal yang mencerminkan budaya dan filosofi risiko organisasi, penetapan tujuan yang selaras dengan toleransi Risiko, identifikasi kejadian yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan penilaian risiko atas kemungkinan dan dampaknya, penentuan respons risiko yang paling sesuai, implementasi aktivitas pengendalian, pengelolaan informasi dan komunikasi risiko, serta pemantauan yang berkelanjutan (Qulyubi et al. 2023).

Dalam praktiknya, ERM yang efektif juga disokong oleh model *Three Lines of Defense*, di mana lini pertama adalah manajemen operasional yang bertanggung jawab atas pengendalian risiko sehari-hari, lini kedua adalah fungsi manajemen risiko dan kepatuhan yang memberikan kerangka dan pemantauan independen, serta lini ketiga adalah audit internal yang memberikan keyakinan memadai kepada direksi dan dewan komisaris atas efektivitas keseluruhan sistem pengendalian. Perusahaan yang berhasil mengimplementasikan ERM secara konsisten terbukti menunjukkan volatilitas laba yang lebih rendah, biaya ekuitas yang lebih kecil, dan ketahanan bisnis yang jauh lebih kuat dibandingkan perusahaan yang belum memiliki sistem serupa (Mulyati and Nurfauziah 2024).

Proses Identifikasi dan Penilaian Risiko

Pendekatan yang paling diakui secara internasional dalam mengelola risiko secara komprehensif adalah Manajemen Risiko Perusahaan atau ERM. Tidak seperti pendekatan konvensional yang menangani risiko secara terpisah di setiap departemen atau silo, ERM melihat risiko sebagai portofolio yang saling terkait dan perlu dikelola secara terpadu di seluruh sektor organisasi. Kerangka ERM yang paling umum digunakan adalah COSO ERM Framework, yang menetapkan delapan elemen penting:

penetapan lingkungan internal yang mencerminkan budaya dan filosofi risiko organisasi, penetapan tujuan yang diselaraskan dengan toleransi Risiko, identifikasi peristiwa yang mungkin memengaruhi pencapaian tujuan, penilaian risiko terkait kemungkinan dan dampaknya, penentuan respons risiko yang paling tepat, pelaksanaan kegiatan pengendalian, pengelolaan informasi dan komunikasi Risiko, serta pemantauan yang terus menerus.

Dalam implementasinya, ERM yang efektif didukung oleh model Tiga Lini Pertahanan, di mana lini pertama merupakan manajemen operasional yang bertugas mengendalikan risiko harian, lini kedua adalah fungsi manajemen risiko dan kepatuhan yang menyediakan kerangka kerja serta pemantauan independen, sementara lini ketiga adalah audit internal yang menawarkan keyakinan yang cukup kepada direksi dan dewan komisaris mengenai efektivitas sistem pengendalian secara keseluruhan. Perusahaan yang sukses menerapkan ERM secara konsisten terbukti memiliki volatilitas laba yang lebih rendah, biaya ekuitas yang lebih kecil, dan ketahanan bisnis yang jauh lebih baik dibandingkan perusahaan yang belum menerapkan sistem sejenis.

Strategi Mitigasi Risiko: Kerangka 4T

Inti dari manajemen risiko adalah cara menghadapi atau mengurangi risiko, yaitu sekumpulan tindakan yang disusun untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko tersebut dan/atau memperkecil akibat negatifnya. Ada empat strategi utama yang disebut dengan kerangka 4T.

Pertama adalah Tolerate atau menerima risiko. Strategi ini digunakan ketika biaya untuk mengatasi risiko terlalu besar dibandingkan kerugian yang mungkin terjadi, atau ketika risiko tersebut sudah dalam batas toleransi yang ditentukan perusahaan. Menerima risiko bukan berarti mengabaikannya, melainkan keputusan yang disadari dan dipertimbangkan secara matang untuk tidak mengambil langkah lebih lanjut, sambil tetap memantau perkembangannya secara terus-menerus. Untuk mewujudkan strategi ini, perusahaan harus menyusun pernyataan toleransi risiko yang jelas, yaitu sebuah dokumen resmi yang menjelaskan tingkat serta jenis risiko yang siap diterima oleh perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya.

Kedua adalah Treat atau mengurangi risiko, yang merupakan strategi yang paling sering digunakan. Fokusnya adalah menerapkan pengendalian internal yang baik agar risiko dan dampaknya bisa dikurangi sampai tingkat yang bisa diterima. Bentuk-bentuk pengurangan risiko beragam, seperti menyebarkan produk dan pelanggan agar tidak terlalu bergantung pada satu sumber, menerapkan sistem pengendalian internal dengan membagi tugas dan memberi otoritas bertingkat, membuat rencana kelanjutan bisnis (BCP) dan rencana pemulihan bencana (DRP) yang diuji secara rutin, menerapkan standar manajemen mutu seperti ISO 9001, serta menggunakan teknologi otomatisasi untuk mengurangi kesalahan akibat manusia dalam proses yang sama terus-menerus dan berisiko tinggi.

Ketiga adalah transfer atau mengalihkan risiko, yaitu mengangkat sebagian atau seluruh beban biaya risiko kepada pihak ketiga. Alat yang sering digunakan adalah asuransi, di mana perusahaan membayar biaya premi untuk mengalihkan risiko uang terhadap kejadian tertentu kepada perusahaan penjamin. Selain menggunakan

asuransi, perusahaan juga bisa memanfaatkan instrumen keuangan derivatif seperti forward, futures, options, dan swap untuk melindungi nilai aset dari perubahan harga komoditas, suku bunga, dan nilai tukar. Pendekatan ini dikenal sebagai hedging. Klausul penjaminan dan pemulihan kerugian dalam kontrak bisnis juga menjadi cara yang efektif untuk mentransfer risiko, sehingga risiko tertentu akan ditanggung oleh kontraktor, pemasok, atau mitra bisnis yang lebih mampu mengelolanya.

Keempat adalah Terminate atau menghindari risiko sepenuhnya, yaitu pendekatan dengan menghentikan atau menghindari aktivitas yang menjadi sumber risiko yang tidak dapat diterima. Strategi ini adalah pilihan terakhir karena selain menghilangkan risiko, perusahaan juga akan kehilangan peluang mendapatkan keuntungan dari kegiatan tersebut. Terminasi risiko umumnya diterapkan ketika profil risiko suatu kegiatan dianggap terlalu tinggi dan upaya mitigasi lainnya tidak cukup memadai. Contohnya adalah menghentikan operasi di daerah yang sedang mengalami eskalasi konflik bersenjata, membatalkan proyek investasi yang menghadapi risiko hukum yang tidak terkontrol, atau menarik produk dari pasar karena risiko liabilitas yang tidak seimbang (Zulfa and Setiawati 2025).

Strategi Mitigasi Berdasarkan Kategori Risiko Spesifik

Selain kerangka 4T yang bersifat umum, perusahaan juga perlu mengembangkan strategi mitigasi yang lebih spesifik dan disesuaikan dengan karakteristik masing-masing kategori risiko.

Untuk mengurangi risiko finansial, strategi utama mencakup memaksimalkan pengelolaan modal kerja dengan cara mengelola siklus kas secara efisien, melakukan uji stres secara rutin untuk menggambarkan dampak dari skenario ekonomi yang ekstrem terhadap kondisi keuangan perusahaan, serta memperluas sumber dana yang digunakan untuk mengurangi ketergantungan pada satu jenis utang tertentu. Kebijakan lindung nilai yang resmi dan sudah ditetapkan secara standar juga diperlukan untuk membatasi dampak perubahan harga pasar dalam batas-batas yang telah ditentukan oleh para manajer tinggi dan dewan.

Untuk mengurangi risiko operasional, langkah penting yang harus dilakukan mencakup pemetaan dan pengaturan ulang seluruh proses bisnis penting dengan membuat dokumen SOP yang lengkap, menentukan indikator risiko operasional utama sebagai cara mengingatkan lebih awal, mencari berbagai pemasok dan mempersiapkan stok cadangan untuk mengatasi gangguan dalam rantai pasok, serta menerapkan program keselamatan dan kesehatan kerja yang ketat agar mengurangi risiko kecelakaan dan mengganggu produksi.

Dalam era digital saat ini, risiko siber menjadi salah satu isu penting dalam manajemen risiko. Untuk menghadapinya, perusahaan harus menerapkan kerangka keamanan siber yang lengkap, seperti NIST *Cybersecurity Framework*, yang terdiri dari lima fungsi utama yaitu *Identify*, *Protect*, *Detect*, *Respond*, dan *Recover*. Secara operasional, hal ini diwujudkan dengan melakukan penetration testing dan pengecekan kerentanan secara berkala, menerapkan arsitektur Zero Trust yang memeriksa setiap permintaan masuk ke dalam sistem, mengimplementasikan *Multi-Factor Authentication (MFA)* di semua titik akses penting, hingga membuat dan menguji secara rutin rencana

tanggap darurat agar organisasi tetap siap menghadapi situasi kebocoran data atau serangan ransomware (National Institute of Standards and Technology 2024).

Pemantauan, Pelaporan, dan Budaya Risiko

Manajemen risiko adalah proses yang terus berlangsung dan selalu berubah, bukan tugas yang hanya dilakukan sekali lalu dibiarkan begitu saja. Lingkungan bisnis terus berubah, berbagai risiko baru terus muncul, dan pola risiko perusahaan terus berubah seiring perkembangan strategi bisnis dan kondisi di luar perusahaan. Oleh karena itu, pemantauan yang dilakukan secara terus-menerus dan laporan yang jujur serta terbuka adalah bagian yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen risiko yang berjalan dengan baik. Indikator Risiko Utama (KRI) memiliki peran penting dalam hal ini sebagai alat ukur yang berfungsi sebagai tanda peringatan dini terhadap perubahan tingkat risiko sebelum kerugian nyata terjadi. KRI yang baik harus bisa memprediksi masalah sebelum terjadi, diukur secara jelas dan adil, memiliki batas yang terang, serta bisa langsung ditangani oleh manajemen (Muhammad Asir et al. 2023).

Dalam hal pengelolaan, penyampaian laporan risiko yang baik kepada Dewan Komisaris dan Komite Risiko adalah syarat penting untuk mengambil keputusan strategis yang didasarkan pada informasi yang lengkap. Dashboard risiko harus ditampilkan secara berkala dengan format yang jelas dan mudah dipahami oleh seluruh anggota dewan. Dashboard tersebut harus mencakup kondisi risiko kritis, tren KRI, perkembangan tindakan pengurangan risiko, serta perubahan signifikan dalam lingkungan risiko, bukan hanya bagi para profesional risiko saja.

Namun di atas semua infrastruktur dan metode tersebut, faktor paling penting yang menentukan keberhasilan jangka panjang dalam manajemen risiko adalah budaya organisasi terhadap risiko. Budaya risiko yang kuat adalah kondisi di mana setiap orang dalam organisasi, mulai dari pimpinan hingga karyawan biasa, memiliki kesadaran, pemahaman, dan komitmen untuk mengenali, menyampaikan, serta mengelola risiko sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Membangun budaya ini membutuhkan komitmen yang sungguh-sungguh dari para pemimpin tertinggi, sistem penghargaan yang mendukung orang yang melaporkan risiko tanpa memberikan hukuman, masukkan pertimbangan risiko dalam setiap tahap perencanaan dan pengambilan keputusan, serta pelatihan tentang risiko yang terus-menerus di seluruh tingkatan organisasi. Tanpa budaya risiko yang kuat, sistem ERM yang tercanggih pun hanya berupa sekumpulan dokumen dan prosedur yang tidak memiliki makna sebenarnya meskipun terlihat menarik di atas kertas, namun tidak mampu memberikan perlindungan yang nyata ketika perusahaan benar-benar membutuhkannya (Hanafi, n.d.).

Studi Kasus

PT Astra International Tbk adalah salah satu konglomerasi terbesar di Indonesia yang beroperasi di tujuh bidang bisnis berbeda, yaitu otomotif, jasa keuangan, alat berat, agribisnis, infrastruktur, teknologi informasi, serta properti. Dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil, perusahaan ini menerapkan manajemen risiko yang terintegrasi untuk memastikan operasionalnya tetap berjalan lancar. Diversifikasi bisnis yang luas ini secara alami menimbulkan risiko yang sangat kompleks, seperti volatilitas

harga komoditas, risiko kredit dari portofolio pembiayaan konsumen, risiko perubahan nilai tukar, serta risiko regulasi di berbagai sektor industri, yang semuanya harus dikelola secara bersamaan dan terkoordinasi. Untuk menghadapi kompleksitas tersebut, Astra membangun sistem Manajemen Risiko Perusahaan yang terintegrasi sebagai bagian dari tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) sebagai fondasi utamanya. Perusahaan membentuk sebuah komite manajemen risiko di tingkat direktur yang bertanggung jawab langsung kepada dewan komisaris, sehingga mengawasi manajemen risiko dilakukan di tingkat paling tinggi dalam organisasi. Di setiap bidang usaha, ditetapkan seorang *Risk Officer* yang bertugas mengenali, menghitung, dan melaporkan risiko secara rutin dengan menggunakan metode yang sama untuk semua.

Hasilnya adalah sebuah daftar risiko yang digabungkan, yang memberikan gambaran lengkap tentang berbagai risiko yang dihadapi perusahaan kepada para pengambil keputusan tertinggi. Salah satu ujian paling berat yang dihadapi sistem manajemen risiko Astra terjadi pada tahun 2015 hingga 2016, ketika harga batu bara dan minyak sawit mentah (CPO) turun tajam, mengakibatkan penurunan kinerja sektor agribisnis dan peralatan berat secara bersamaan. Berkat diversifikasi bisnis yang terencana dan sistem pemantauan risiko yang baik, dampak penurunan di kedua segmen tersebut berhasil dikompensasi oleh kinerja segmen otomotif dan jasa keuangan yang relatif stabil. Perusahaan juga telah menerapkan kebijakan lindung nilai yang mengatur batas tertentu untuk risiko perubahan nilai tukar, sehingga pelemahan rupiah pada masa tersebut tidak berdampak besar terhadap kondisi keuangan perusahaan. Studi kasus Astra menunjukkan bahwa melakukan perluasan bisnis secara terencana dan mengelola risiko keuangan dengan cara yang tetap serta disiplin adalah cara yang sangat baik dalam menjaga kinerja perusahaan tetap stabil meski menghadapi situasi ekonomi yang tidak bisa diprediksi (Jayanti et al., n.d.).

Kesimpulan dan Saran

Manajemen risiko reputasi merupakan elemen krusial dalam menjaga dan meningkatkan kepercayaan nasabah pada perbankan syariah. Penerapan yang efektif terbukti memberikan dampak positif melalui jalur kepatuhan syariah, transparansi komunikasi, tata kelola perusahaan yang baik, dan inovasi layanan. Risiko reputasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang kompleks, sehingga membutuhkan pengelolaan yang terintegrasi dan berkelanjutan. Studi kasus menunjukkan bahwa risiko reputasi dapat muncul dari berbagai sumber dan berdampak langsung terhadap kepercayaan nasabah serta stabilitas bank. Hubungan antara manajemen risiko reputasi dan kepercayaan nasabah bersifat timbal balik, yang pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi bank syariah.

Bank syariah disarankan untuk memperkuat peran Dewan Pengawas Syariah dalam memastikan kepatuhan terhadap prinsip syariah, mengembangkan sistem pemantauan media digital secara real-time untuk mendeteksi potensi krisis reputasi, serta meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam komunikasi krisis dan manajemen reputasi. Selain itu, penting untuk membangun budaya organisasi yang menempatkan reputasi sebagai tanggung jawab bersama dan meningkatkan

transparansi informasi kepada publik guna memperkuat kepercayaan nasabah secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Hanafi, Dr Mamduh M. n.d. *Risiko, Proses Manajemen Risiko, dan Enterprise Risk Management*.
- Hoyt, Robert E., and Andre P. Liebenberg. 2011. "THE VALUE OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT." *Journal of Risk and Insurance* 78 (4): 795–822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>.
- Jayanti, Mahardika Dwi, Rachim Chan, Teddy Maulana Putra, et al. n.d. *Governance Of Risk Management: Studi Kasus Di Bank Mandiri*.
- Khasanah, Umrotul. 2023. "UMKM Pasca Covid, Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Global." *Ad-Deenar: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 7 (01). <https://repository.uin-malang.ac.id/15010/>.
- Kurniawan, Muchammad Akbar, Dinda Novita Sari, and Nailul Fauziyah. 2024. "Tinjauan Terhadap Kebijakan Ekonomi Tiongkok Sebagai Pemuncak Global: Analisis Perbandingan Dengan Amerika Serikat." *Dinamika Sosial: Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial* 3 (1): 30–39. <https://repository.uin-malang.ac.id/18218/>
- Muhammad Asir, Rizqy Aiddha Yuniawati, Klemens Mere, Karina Sukardi, and Muh. Abduh. Anwar. 2023. "Peran manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja perusahaan: studi manajemen sumber daya manusia." *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, June 4, 32–42. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.844>.
- Mulyati, Sri and Nurfauziah. 2024. "Pengaruh penerapan manajemen risiko terhadap kinerja keuangan (Studi pada bank umum kelompok usaha)." *Jurnal Kebijakan Ekonomi dan Keuangan*, August 6, 51–59. <https://doi.org/10.20885/JKEK.vol3.iss1.art7>.
- National Institute of Standards and Technology. 2024. *The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0*. NIST CSWP 29. National Institute of Standards and Technology. <https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29>.
- Qulyubi, Ahmad, Eko Suprayitno, Nur Asnawi, and Segaf Segaf. 2023. "Effect of Company Size Ownership Concentration Auditor Reputation Board of Commissioners and Risk Management Committee on Disclosure of Enterprise Risk Management." *Enrichment: Journal of Management* 13 (3): 1851–60. <https://repository.uin-malang.ac.id/16779/>
- Zulfa, Naila, and Merika Setiawati. 2025. *Manajemen Risiko: Konsep, Peran, Tujuan, dan Proses dalam Pengelolaan Organisasi untuk Meningkatkan Stabilitas dan Kinerja*. 02 (03).