

## **Analisis Pengambilan Keputusan Strategis & Pemecahan Masalah di Perusahaan Perbankan**

**Tiffany Lim, Nadhira Alya Wazdy Eriza Novita, Jhonny Se, Agustinus Setyawan**

*<sup>1,2,3,4</sup> Magister Manajemen Universitas Internasional Batam*

### **Abstrak**

Artikel ini membahas pentingnya proses pengambilan keputusan yang efektif dalam meningkatkan efisiensi operasional di sektor perbankan. Pengambilan keputusan yang efektif dapat membantu bank mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan lebih cepat dan efisien, yang pada akhirnya akan meningkatkan layanan pelanggan dan kepuasan pelanggan. Proses pengambilan keputusan biasanya melibatkan mengidentifikasi masalah atau peluang, menganalisis situasi, menetapkan tujuan yang spesifik, mengembangkan strategi alternatif, mengevaluasi setiap strategi, menerapkan strategi yang dipilih, dan mengevaluasi keberhasilannya. Aspek internal dan eksternal, kekuatan dan kelemahan organisasi, kebutuhan dan keinginan pelanggan, juga dapat membantu dalam mengevaluasi strategi alternatif dan memilih yang paling sesuai. Selain itu, faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, persaingan, teknologi, dan kondisi pasar juga harus dipertimbangkan. Secara keseluruhan, pengambilan keputusan yang efektif dapat meningkatkan daya saing dan profitabilitas bank di pasar.

Kata Kunci : Proses Pengambilan Keputusan, Efektif, Sektor Perbankan, Aspek Internal dan Eksternal, Layanan Pelanggan

### **Abstract**

*The article discusses the importance of effective decision-making processes in improving operational efficiency in the banking sector. Effective decision-making can help banks identify and solve problems more quickly and efficiently, ultimately enhancing customer service and satisfaction. The decision-making process typically involves identifying problems or opportunities, analyzing the situation, setting specific goals, developing alternative strategies, evaluating each strategy, implementing the selected strategy, and evaluating its success. Internal and external aspects, organizational strengths and weaknesses, customer needs and desires, and external factors such as government policies, competition, technology, and market conditions should also be considered in evaluating alternative strategies and selecting the most suitable ones. Overall, effective decision-making can enhance the competitiveness and profitability of banks in the market.*

**Keywords :** Decision Making Process, Banking Sector, Internal and External Aspects, Customer Service

Copyright (c) 2023 Tiffany Lim

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [tiffanylim@gmail.com](mailto:tiffanylim@gmail.com)

## **PENDAHULUAN**

Seperti yang diketahui bersama bahwa di dalam perusahaan tentu tidak bisa mengalami konsistensi secara baik. Perusahaan perbankan adalah suatu lembaga keuangan intermediasi yang umumnya didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan surat sanggup bayar. Kata bank berasal dari bahasa Italia *banca* yang berarti tempat penukaran uang (Nuriawan, 2017).

Beberapa kali dijumpai perusahaan sering menghadapi problematika atau masalah. Masalah adalah hal yang wajar bagi manusia. Manusia akan selalu menemui masalah, bahkan penyelesaian masalah tertentu justru terkadang menimbulkan masalah baru. Tentunya perlu dicari pemecahannya (Triguna, 2018). Demikian seterusnya hidup individu senantiasa berhadapan dengan masalah. Apapun bentuk masalah yang dihadapi, setiap masalah perlu diselesaikan agar tidak menghambat roda perjalanan hidup individu dan roda perjalanan hidup organisasi. Masalah yang tidak ditangani dengan semestinya akan menjadi duri bagi perjalanan hidup pribadi dan organisasi di hari-hari selanjutnya. Dalam hal menyelesaikan masalah yang memiliki kemungkinan memunculkan masalah baru, maka masalah perlu dianggap sebagai tantangan dan peluang yang memungkinkan organisasi menemukan pelajaran baru, yang membuat anggota organisasi dapat belajar sesuatu yang belum ditemui sebelumnya (Raj & Sen, 2017).

Sehubungan dengan hal tersebut, pengambilan keputusan adalah tugas penting seorang manajer. Pembuatan keputusan menggambarkan proses bagaimana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian dari suatu masalah yang ada. Kualitas keputusan-keputusan manajer akan menentukan efektivitas rencana yang disusun. Pengambilan keputusan yang baik merupakan bagian vital dari manajemen yang baik karena setiap keputusan yang diambil akan menentukan bagaimana sebuah organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya. Seorang manajer harus bisa menentukan dan memutuskan keputusan yang harus diambil yaitu keputusan terbaik dan mempertimbangkan hal-hal yang menyangkut perusahaan secara menyeluruh (Fischer, Miller, & Sidney, 2021).

Keterampilan membuat keputusan mengacu pada kemampuan manajer untuk melakukan proses pengambilan keputusan secara akurat. Satu langkah dari proses pengambilan keputusan adalah kemampuan pembuat keputusan untuk mengenali bahwa keputusan diperlukan dan mengidentifikasi alternatif yang sesuai sebelum memilih salah satu alternatif yang ada. Proses pengambilan keputusan melibatkan kondisi atau situasi, mengenali permasalahan yang ada dan mendefinisikan permasalahan yang membutuhkan keputusan, menentukan alternatif, memilih alternatif terbaik, dan menerapkannya (Hakim & Sutrisno, 2023). Selanjutnya, sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan, manajer harus menentukan siapa yang akan membuat atau berbagi dalam keputusan. Oleh karena itu, seorang manajer perlu memahami bagaimana membuat keputusan terbaik oleh dirinya sendiri, serta cara paling efektif mengelola proses pengambilan atau pembuatan keputusan yang dapat melibatkan orang lain

Dalam hal ini, seorang manajer harus dapat mengambil atau menentukan suatu sikap atau keputusan yang bijak, dengan harapan keputusan tersebut dapat diterima oleh semua karyawan perusahaan dan juga keputusan tersebut tidak menyimpang dari keputusan. Karena, bisnis keluarga selain keinginan untuk dapat meningkatkan ekonomi juga lebih kepada emosi dan harmonisasi keluarga tetap terjaga, sedangkan manajer lebih kepada faktor ekonomi perusahaan (Chen, 2020).

Manajer memiliki tanggung jawab untuk menjadi pengambil keputusan yang baik untuk mempertahankan keberadaan organisasi. Seorang manajaer harus dapat menentukan suatu keputusan yang cepat dan tepat, karena menunda keputusan dapat mempengaruhi organisasi secara negatif. Ketika para manajer atau pemimpin membuat suatu keputusan, mereka harus mengumpulkan semua informasi yang tersedia dari semua tingkat organisasi sesuai dengan situasi perusahaan. Juga, mer eka memastikan bahwa sumber informasi diperoleh dapat dipercaya dan akurat, ingatlah bahwa keputusan yang tidak tepat dapat memiliki hasil dan konsekuensi yang tidak semestinya, serta mereka harus memahami bahwa perubahan lingkungan kerja dapat mempengaruhi keputusan dari seorang manajer (Hambrick, 1986).

Sangat penting bagi manajer atau pemimpin perusahaan untuk bertanggung jawab atas hasil keputusan dan tidak menegur orang lain ketika segala sesuatunya tidak berhasil, karena mengarahkan jari pada orang lain atas kesalahan yang dilakukan hanya akan mengurangi

kepercayaan dan respek. Manajer atau pemimpin bertanggung jawab untuk membuat keputusan dengan membentuk proses yang terorganisasi. Proses ini sangat penting untuk semua organisasi karena efeknya dalam menghambat atau memfasilitasi pelaksanaan tujuan, kepuasan kerja, dan keefektifan secara keseluruhan. Pemimpin harus memutuskan pada tingkat organisasi apa keputusan harus dibuat, sejauh mana pengusaha mengizinkan untuk berbagi atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi, dan pendekatan terbaik untuk membuat keputusan.

Dengan demikian, manajemen suatu organisasi ataupun perusahaan membutuhkan individu yang kompeten dan dapat mempertimbangkan risiko dan keuntungan yang terjadi apabila memilih suatu keputusan. Materi ini mempunyai peranan yang penting untuk orang-orang yang sedang belajar manajemen agar dapat mengambil keputusan yang tepat terutama pada saat perusahaan atau suatu organisasi menghadapi masalah. Dengan mempelajari hal ini, seorang yang belajar tentang manajemen akan dapat berpikir lebih kritis dalam mengambil keputusan yang ada.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dalam hal ini membuat makalah dengan judul "Analisis Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah di Perusahaan Perbankan" dengan tujuan menganalisis macam-macam keputusan yang dapat diambil, bagaimana tahapan pengambilan keputusan yang ada, dan seperti apa pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di perusahaan perbankan.

## METODOLOGI

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara tidak terstruktur dengan narasumber. Wawancara tidak terstruktur merupakan pengumpulan data yang mengacu pada pedoman wawancara berupa garis besar permasalahan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yang bersifat analitis deskriptif dan evaluatif, dengan menganalisis pemecahan masalah di bidang perbankan. Metode penelitian kualitatif adalah untuk mempelajari dan mengamati objek. Metode ini sering digunakan dalam penelitian ilmu sosial, dengan hasil tergantung pada seberapa baik penelitian tersebut dianalisis.

Tujuan melakukan penelitian adalah untuk mengetahui proses menentukan keputusan yang strategis hingga keberhasilan pemecahan masalah pada perusahaan dalam memberikan dampak pada kinerja perusahaan serta mengkaji faktor-faktor yang menyebabkan perusahaan perbankan untuk menganalisa keputusan. Selain itu, wawasan ini diharapkan dapat menambah pengetahuan yang sudah tersedia mengenai masalah yang ada di perbankan,

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses pengambilan keputusan yang efektif dapat membantu perbankan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Hal ini karena proses tersebut memungkinkan perbankan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan lebih cepat dan efektif (Claxton et al., 2015). Dengan menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan yang tepat, perbankan dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan dan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perbankan. Meningkatnya kepuasan pelanggan bank dapat memperkuat posisinya di pasar dan meningkatkan daya saingnya sehingga dapat meningkatkan profitabilitasnya (Njoo, 2008).

### Tahapan Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan yang efektif pada umumnya memiliki tahapan-tahapan tertentu berupa mengidentifikasi masalah atau peluang yang perlu diatasi atau dimanfaatkan. Identifikasi dapat dilakukan dengan mengamati kondisi internal dan eksternal organisasi, serta mengumpulkan informasi dari berbagai sumber (Brahmana et al., 2021). Setelah masalah atau peluang diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menganalisis situasi. Analisis situasi

meliputi evaluasi kondisi internal dan eksternal organisasi, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi situasi tersebut. Penetapan tujuan harus spesifik, terukur, realistis, dan terkait dengan masalah atau peluang yang diidentifikasi. Setelah alternatif strategi dikembangkan, organisasi harus mengevaluasi masing-masing alternatif tersebut. Evaluasi melibatkan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan dari setiap alternatif strategi dan memilih alternatif yang paling layak (Holifahtus Sakdiyah et al., 2022). Setelah strategi diimplementasikan, organisasi harus mengevaluasi keberhasilannya dan melakukan pengendalian untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dan strategi terus berjalan dengan baik. Evaluasi dan pengendalian harus dilakukan secara terus-menerus agar mendapatkan pengawasan yang baik dalam perusahaan (Loredana, 2017).

### **Aspek Internal dan Eksternal Organisasi dalam Pengambilan Keputusan**

Salah satu aspek internal organisasi yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan adalah sumber daya. Organisasi perlu mempertimbangkan sumber daya yang dimilikinya, seperti tenaga kerja, modal, dan infrastruktur. Sumber daya yang cukup akan memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan mengatasi masalah dengan lebih efektif. Proses pengambilan keputusan yang tepat juga penting untuk pengembangan produk dan layanan. Perusahaan harus memutuskan penggunaan sumber daya yang tepat untuk mengembangkan produk dan layanan baru dan memperbaiki produk dan layanan yang sudah ada (MORCK et al., 1986).

Perusahaan juga perlu memahami kekuatan dan kelemahan internalnya. Hal ini akan membantu organisasi dalam mengevaluasi alternatif strategi yang telah dikembangkan dan memilih strategi yang paling tepat untuk dicapai (Gou & Li, 2023). Setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda-beda, tergantung pada berbagai faktor seperti industri, ukuran, budaya, struktur organisasi, dan lain sebagainya. Organisasi yang memiliki tim yang solid dan berkompeten dapat menjalankan tugas dengan efektif dan efisien, serta memecahkan masalah dengan cepat dan tepat. Produk atau layanan berkualitas tinggi dapat memberikan keunggulan kompetitif dan meningkatkan reputasi organisasi. Struktur organisasi yang jelas dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta mengurangi konflik dan kebingungan di antara karyawan namun jika struktur organisasi yang kaku dapat menghambat fleksibilitas dan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan pasar dan lingkungan bisnis (Holifahtus Sakdiyah et al., 2022).

Selain aspek internal, perusahaan juga perlu mempertimbangkan aspek eksternal yang dapat mempengaruhi keputusan dan solusi yang diambil. Lingkungan bisnis mencakup faktor-faktor seperti kebijakan pemerintah, persaingan, teknologi, dan kondisi pasar (Haynes et al., 2019). Semua faktor ini dapat mempengaruhi keputusan dan solusi yang diambil. Misalnya, kebijakan pemerintah yang berubah dapat mempengaruhi cara sebuah perusahaan beroperasi, atau adanya pesaing baru yang masuk ke pasar dapat mempengaruhi strategi pemasaran. Pelanggan juga merupakan faktor eksternal yang sangat penting untuk dipertimbangkan. Perusahaan harus memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan mereka agar dapat membuat keputusan yang tepat dalam mengembangkan produk atau layanan, mengatur harga, dan strategi pemasaran (Holifahtus Sakdiyah et al., 2022). Perusahaan juga harus memperhatikan umpan balik pelanggan untuk meningkatkan produk dan layanan mereka. Faktor-faktor seperti keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan tren masyarakat dapat mempengaruhi keputusan dan solusi yang diambil oleh perusahaan. Perusahaan harus memperhatikan tanggung jawab sosial dan lingkungan mereka, serta mencari cara untuk mempromosikan keberlanjutan dalam operasional mereka (Loredana, 2017).

## Masalah Kritis yang terjadi di Perusahaan Perbankan

Masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan perbankan yaitu kredit macet. Banyaknya kredit macet di perbankan yang dapat mengakibatkan menghambatnya perkembangan pihak Bank selaku penyedia jasa keuangan dan meningkatnya resiko tingkat kesehatan suatu Bank menurun sehingga mengakibatkan berhentinya kegiatan usaha Bank atau pailit (Oktaviani.J, 2018)(Rika Saleo, 2017). Namun hal tersebut tidak hanya disebabkan oleh para debitur melainkan faktor internal pun mempengaruhi. Faktor - faktor internal tersebut antara lain yaitu kurangnya perhatian kreditor dalam pemberian kredit akibat pihak bank terlalu ekspansif mengejar target dan kurangnya pengawasan dari pihak kreditor.

Selain kredit macet, pengawasan manajemen risiko dan kepatuhan juga merupakan bagian yang penting dapat menjaga, mengamankan dan mengantisipasi kredit bermasalah(Lawindra et al., 2016). Pada bagian tersebut guna untuk menverifikasi apakah tujuan penggunaan dana sesuai dengan tujuan penggunaan saat pengajuan kredit, apakah terjadi kekeliruan pada saat pengajuan sehingga terjadinya tunggakan angsuran. Bank harus mematuhi peraturan dan regulasi yang ketat, dan jika gagal melakukannya, dapat menghadapi sanksi yang serius dari otoritas pengawas (Tamon et al., 2016). Masalah kepatuhan dan regulasi dapat menyebabkan gangguan operasional dan bahkan membahayakan kelangsungan hidup Bank. Manajemen risiko yang tidak memadai dapat menyebabkan kerugian keuangan dan membahayakan kelangsungan hidup Bank.

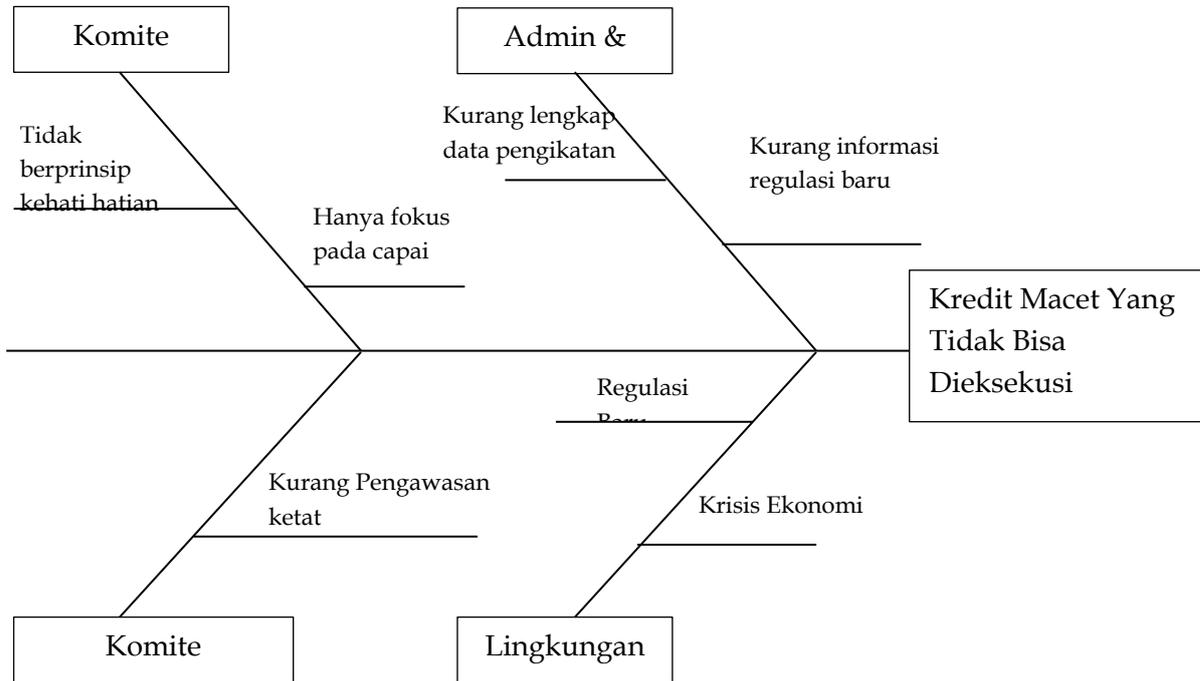
Bank memiliki informasi yang sangat sensitif dan rahasia, termasuk data pribadi pelanggan dan informasi keuangan. Dalam dunia digital saat ini, Bank memiliki akses ke berbagai informasi sensitif dan pribadi dari pelanggan mereka, seperti nomor rekening, informasi kartu kredit, dan data pribadi lainnya (Desda & Yurasti, 2019). Kebocoran informasi ini dapat menyebabkan kerugian finansial bagi pelanggan, serta kerugian reputasi dan kepercayaan dari pelanggan dan investor. Ketika Bank tidak dapat menjaga keamanan data pelanggan mereka, mereka berpotensi kehilangan pelanggan dan investor yang mencari institusi yang lebih aman dan dapat dipercaya. Selain itu, kebocoran data dapat mengakibatkan Bank kehilangan keuntungan dan terkena sanksi hukum dan keuangan(Pu et al., 2021).

Persaingan yang ketat di industri perbankan merupakan hal yang sangat umum terjadi, terutama dengan semakin banyaknya bank yang beroperasi di pasar yang sama dan mengincar pangsa pasar yang sama. Persaingan dalam hal tarif dan biaya dapat terjadi dalam berbagai aspek, seperti bunga pinjaman, biaya administrasi, atau biaya kartu kredit (Christian et al., 2017). Bank bersaing untuk menawarkan tarif dan biaya yang lebih rendah dan lebih menarik bagi pelanggan. Persaingan dalam hal tarif dan biaya dapat terjadi dalam berbagai aspek, seperti bunga pinjaman, biaya administrasi, atau biaya kartu kredit. Bank bersaing untuk menawarkan tarif dan biaya yang lebih rendah dan lebih menarik bagi pelanggan(Anam, 2018).

Permasalahan selanjutnya merupakan perkembangan teknologi di perbankan. Bank yang menggunakan sistem teknologi yang usang atau kurang efisien dapat mengalami masalah seperti tidak bisa melakukan transfer atau melakukan transaksi keuangan lainnya dengan lancar(Profile et al., 2014). Masalah seperti ini dapat mengakibatkan ketidaknyamanan dan kehilangan kepercayaan dari pelanggan, serta dapat berdampak negatif pada reputasi Bank. Sistem teknologi yang usang atau kurang efisien dapat terjadi karena berbagai faktor, seperti kurangnya investasi dalam pengembangan teknologi, ketidaktahuan atau kurangnya kesadaran akan pentingnya teknologi yang mutakhir, atau kesulitan dalam mengubah sistem lama yang sudah terintegrasi dengan infrastruktur dan sistem yang sudah ada Berikut

menggambarkan Cause and Effect Diagram kepada permasalahan kredit macet yang tidak dapat dieksekusi:

Gambar 1. Cause and Effect Diagram



Tabel 1. Penentuan Bobot Permasalahan pada Cause and Effect Diagram

N O	Categories	Risk	Risk Value = I*P (H/M/L)	Impact	Contingency Plan / Mitigation Plan
1	Komite Kredit	Tidak berprinsip Kehati hatian	M (Moderate)	Kurangnya analisa yang dilakukan oleh marketing, sehingga kredit macet	Memperbanyak pengetahuan marketing sehingga ketika melayani nasabah lebih profesional
2	Komite Kredit	Hanya fokus pada capai target	H (High)	Kurangnya analisa yang dilakukan oleh marketing, sehingga kredit macet	memperkuat pengawasan bagian kredit sehingga dapat dilakukan analisa lebih dalam
3	Admin & Legal	Kekurangan data pada saat pengikatan	H (High)	Tidak dapat tarik jaminan ketika kredit macet akibat kekurangan legalitas	Melakukan training untuk karyawan bagian tersebut atas data data yang diperlukan sehingga tidak kurang data

4	Admin & Legal	Kurang informasi regulasi baru	H (High)	Tidak dapat tarik jaminan ketika kredit macet akibat kekurangan legalitas yang diperlukan saat ini	perbaharui secara berkala mengenai regulasi yang muncul yang dapat mempengaruhi pengikatan
5	Komite Pengawasan	Kurang Pengawasan ketat pada semua divisi	M (Moderate)	Kredit Macet	Memperkuat pengawasan dengan menambah ilmu pengetahuan bagian pengawasan
6	Lingkungan	Regulasi Baru	H (High)	berpotensi berpengaruh ke UMKM lain yang dapat mengakibatkan usaha tidak jalan, sehingga tidak mampu membayar cicilan	Mencari solusi penyesuaian terhadap munculnya regulasi terbaru
7	Lingkungan	Krisis Ekonomi	M (Moderate)	Mempengaruhi pendapatan seluruh UMKM sehingga tidak mampu membayar kredit	Mengeluarkan kebijakan untuk memitigasi krisis ekonomi global

Tabel 2. Kriteria penentuan bobot permasalahan

		Severity of Harm (Impact)		
		Low (L)	Medium (M)	High (H)
Likelihood	High (H)	3	4	5
	Medium (M)	2	3	4
	Low (L)	1	2	3

## SIMPULAN

Proses pengambilan keputusan yang efektif dapat membantu perbankan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Tahapan-tahapan yang umumnya terjadi dalam proses pengambilan keputusan adalah identifikasi masalah atau peluang, analisis situasi, penetapan

tujuan, pengembangan alternatif strategi, evaluasi alternatif strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian.

Aspek internal organisasi yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan meliputi sumber daya, kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Sedangkan aspek eksternal organisasi yang perlu dipertimbangkan meliputi lingkungan bisnis seperti kebijakan pemerintah, persaingan, teknologi, kondisi pasar, dan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Pengambilan keputusan yang tepat akan membantu perusahaan dalam memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan dan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Dengan meningkatnya kepuasan pelanggan, perusahaan dapat memperkuat posisinya di pasar dan meningkatkan daya saingnya sehingga dapat meningkatkan profitabilitasnya.

Perusahaan perbankan memiliki berbagai masalah yang perlu diatasi agar dapat tetap beroperasi secara efektif dan efisien. Beberapa masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan perbankan antara lain kredit macet, pengawasan manajemen risiko dan kepatuhan, keamanan data pelanggan, persaingan yang ketat dalam industri perbankan, dan perkembangan teknologi yang usang atau kurang efisien. Solusi untuk mengatasi masalah tersebut antara lain dengan meningkatkan pengawasan dan pengelolaan risiko, mematuhi peraturan dan regulasi yang ketat, meningkatkan keamanan data pelanggan, berinovasi dalam produk dan layanan, serta mengembangkan teknologi yang lebih mutakhir dan efisien.

## Referensi :

- Anam, C. (2018). Pengaruh Risiko Kredit dan Likuiditas Terhadap Keuangan Perbankan Pada Bank Umum Konvensional yang Terdaftar Di BEI ( 2012-2016 ). *Jurnal Bisnis Dan Perekembangan Bisnis*, 2(2), 66-85.
- Brahmana, R. K., You, H. W., & Kontesa, M. (2021). Does CEO power matter for the performance of retrenchment strategy? *Journal of Strategy and Management*, 14(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2019-0186>
- Chen, K.-C. (2020). Implications of Fintech Developments for Traditional Banks. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(5), 227-235. <https://doi.org/10.32479/ijefi.10076>
- Christian, F. J., Tommy, P., & Tulung, J. (2017). Analisa Kesehatan Bank Dengan Menggunakan Metode RGEC pada Bank BRI dan Mandiri Periode 2012-2015. *Jurnal EMBA*, 5(2), 530-540.
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57-78. <https://doi.org/10.1177/1742715013511482>
- Desda, M. M., & Yurasti, Y. (2019). Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit Dalam Meminimalisir Kredit Bermasalah Pada PT. BPR Swadaya Anak Nagari Bandarejo Simpang Empat Periode 2013-2018. *Mbia*, 18(1), 94-106. <https://doi.org/10.33557/mbia.v18i1.351>
- Gou, Z., & Li, Y. (2023). Prisoner's dilemma game model Based on historical strategy information. *Scientific Reports*, 13(1), 1-11. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-26890-9>
- Hambrick, D. C. P. A. M. (1986). Upper Echelons : The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Haynes, K. T., Zattoni, A., Boyd, B. K., & Minichilli, A. (2019). Figureheads or potentates? CEO power and board oversight in the context of Sarbanes Oxley. *Corporate Governance: An International Review*, 27(6), 402-426. <https://doi.org/10.1111/corg.12293>
- Holifahtus Sakdiyah, S., Eltivia, N., & Afandi, A. (2022). Root Cause Analysis Using Fishbone Diagram: Company Management Decision Making. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 1(6), 566-576. <https://doi.org/10.54408/jabter.v1i6.103>
- Lawindra, F., Jonathan, R., & Masithoh, R. (2016). Analisis Tingkat Resiko Kredit Pada PT Bank Central Asia Tbk. *Skripsi Prodi Manajemen*, 41.
- Loredana, E. M. (2017). The Analysis of Causes and Effects of a Phenomenon By Means of the "Fishbone" Diagram. *Analele Universității Constantin Brâncuși Din Târgu Jiu : Seria Economie*, 1(5), 97-103. [https://www.accedio.ro/uploaded\\_img/accedio/ro/](https://www.accedio.ro/uploaded_img/accedio/ro/)
- MORCK, R., SHLEIFER, A., & VISHNY, R. W. (1986). MANAGEMENT OWNERSHIP AND MARKET VALUATION. *Design Studies*, 3(3), 147-152. [https://doi.org/10.1016/0142-694X\(82\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0142-694X(82)90007-2)
- Njoo, H. L. (2008). Game Theory : Prisoner ' S Dilemma. *Ilmiah Manajemen Bisnis*, 8(3), 237-244.
- Nuriawan, A. (2017). Analisis Tingkat Resiko Kredit Pada Bank Kaltim Tahun 2015. *Ekonomia*, 6(1), 1-8.

- Oktaviani.J. (2018). ANALISIS TINGKAT RISIKO KREDIT PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk KANTOR CABANG PEMBANTU BANGGAI LAUT. *Sereal Untuk*, 51(1), 51.
- Profile, R., Kredit, R., & Likuiditas, R. (2014). *Penilaian Tingkat Resiko Kredit Dan Resiko Likuiditas (Hendri Saladin)*. 70–81.
- Pu, R., Teresiene, D., Pieczulis, I., Kong, J., & Yue, X. G. (2021). The interaction between banking sector and financial technology companies: Qualitative assessment – a case of lithuania. *Risks*, 9(1), 1–22. <https://doi.org/10.3390/risks9010021>
- Raj, R., & Sen, K. (2017). Does institutional quality matter for firm performance? Evidence from India. *South Asia Economic Journal*, 18(2), 184–213. <https://doi.org/10.1177/1391561417713126>
- Rika Saleo. (2017). Analisis Tingkat Kesehatan Bank Dengan Menggunakan Metode Camel(Studi Kasus Pada Pt. Bank Mandiri Tbk). *Jurnal EMBA*, 5(2), 2143–2149.
- Tamon, F. B. C., Tumbel, T. M., & Tatimu, V. (2016). Analisis Tingkat Risiko Kredit Pada Pt. Bank Sulut, Tbk Di Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1). <https://doi.org/10.35797/jab.4.1.2016.11280>.
- Triguna, A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 16(2), 185–188. <https://doi.org/10.34010/miu.v16i2.1361>