

# Strategi pengelolaan risiko operasional pada bank umum syariah di Indonesia

Alfina Rosy Rivanda<sup>1</sup>

Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
e-mail: [alfinarivada@gmail.com](mailto:alfinarivada@gmail.com)

## Kata Kunci:

Risiko Operasional, Bank Umum Syariah, Tata Kelola, Digitalisasi, Merger.

## Keywords:

Operational Risk, Islamic Commercial Bank, Governance, Digitalization, Merger.

## ABSTRAK

Risiko operasional merupakan tantangan strategis bagi keberlangsungan bank umum syariah di Indonesia. Risiko ini mencakup kerugian yang timbul akibat kelemahan proses internal, kesalahan sumber daya manusia, gangguan sistem, atau kejadian eksternal. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengelolaan risiko operasional melalui pendekatan tata kelola yang baik (GCG), pemanfaatan teknologi digital, serta mengevaluasi dampak merger terhadap efisiensi dan penguatan sistem pengendalian risiko. Metode yang digunakan adalah studi kualitatif deskriptif berbasis literatur dan data sekunder yang relevan. Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan GCG meningkatkan efektivitas manajemen risiko dan

akuntabilitas organisasi. Digitalisasi proses bisnis mendukung deteksi dini risiko dan pengurangan kesalahan operasional. Sementara itu, merger bank syariah seperti pembentukan Bank Syariah Indonesia (BSI) — terbukti mendorong integrasi sistem, efisiensi operasional, dan penguatan manajemen risiko secara terpusat. Meskipun demikian, tantangan berupa keterbatasan SDM, konsolidasi budaya organisasi, serta risiko keamanan siber masih perlu diatasi secara berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa sinergi antara tata kelola, teknologi, dan kebijakan kelembagaan sangat krusial dalam membangun ketahanan operasional bank syariah di era persaingan global.

## ABSTRACT

Operational risk is a strategic challenge for the sustainability of Islamic commercial banks in Indonesia. This type of risk involves potential losses arising from weaknesses in internal processes, human error, system failures, or external events. This study aims to analyze operational risk management strategies through the implementation of good corporate governance (GCG), the utilization of digital technology, and the evaluation of merger impacts on operational efficiency and risk control systems. The research method employed is a qualitative descriptive approach based on relevant literature and secondary data. The findings indicate that GCG enhances the effectiveness of risk management and organizational accountability. Digitalization of business processes facilitates early risk detection and reduces operational errors. Furthermore, the merger of Islamic banks — such as the formation of Bank Syariah Indonesia (BSI) — has contributed to system integration, improved efficiency, and the centralization of risk management. However, challenges such as limited human resource capacity, organizational culture integration, and cybersecurity risks require continuous attention. These findings underscore that synergy among governance, technology, and institutional policy is essential to building operational resilience in Islamic banks amid global competition.

## Pendahuluan

Bank umum syariah terus berkembang sebagai bagian penting dalam sistem keuangan nasional. Namun, pertumbuhannya juga diiringi oleh kompleksitas risiko operasional yang melibatkan proses internal, teknologi, sumber daya manusia, dan



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

kepatuhan syariah. Risiko ini, jika tidak dikelola dengan baik, berpotensi menyebabkan kerugian material dan penurunan kepercayaan masyarakat. Di tengah transformasi digital dan dinamika industri perbankan, penerapan tata kelola yang baik (Good Corporate Governance/GCG), strategi digitalisasi, serta merger antar entitas perbankan syariah menjadi faktor kunci dalam meminimalisasi risiko operasional dan meningkatkan efisiensi. Oleh karena itu, kajian terhadap strategi pengelolaan risiko yang komprehensif, termasuk pengaruh dari aspek-aspek tersebut, menjadi sangat relevan.

## **Landasan Teori**

### **Risiko Operasional**

Menurut Basel II, risiko operasional adalah risiko kerugian akibat kegagalan proses internal, sistem, sumber daya manusia, atau kejadian eksternal. Dalam konteks syariah, risiko ini juga mencakup ketidaksesuaian terhadap prinsip-prinsip syariah (*sharia non-compliance*).

### **Strategi Pengelolaan Risiko**

Strategi manajemen risiko operasional meliputi:

- Identifikasi risiko
- Pengukuran risiko
- Pemantauan risiko
- Pengendalian risiko

### **Tata Kelola dan Digitalisasi**

Penerapan prinsip tata kelola yang baik (transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran) serta pemanfaatan teknologi digital seperti *core banking system*, *risk dashboard*, dan *automated monitoring tools*, menjadi pilar penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen risiko operasional.

### **Merger Bank Syariah**

Merger bank syariah, seperti pembentukan Bank Syariah Indonesia (BSI) dari tiga entitas, diharapkan mampu mengurangi duplikasi fungsi, memperkuat modal, dan meningkatkan efisiensi operasional yang berdampak pada pengelolaan risiko yang lebih terstruktur.

### **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui studi pustaka. Data diperoleh dari dokumen regulasi OJK, publikasi resmi bank, laporan tahunan, dan kajian akademik terkait manajemen risiko, GCG, digitalisasi, serta merger bank syariah di Indonesia.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Strategi Pengelolaan Risiko Operasional**

Bank umum syariah telah menerapkan sistem identifikasi risiko berbasis proses, pengukuran risiko menggunakan *Key Risk Indicators* (KRIs), pemantauan risiko melalui sistem teknologi, serta pengendalian dengan audit internal dan prosedur *standard operating procedure* (SOP). Bank umum syariah menerapkan empat pilar manajemen risiko: identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko. Penggunaan *Key Risk Indicators* (KRIs) dan *Risk Control Self Assessment* (RCSA) umum dilakukan untuk memetakan potensi kerugian (Zuhroh, 2020). Perbankan syariah di Indonesia menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola risiko operasional, yang mencakup risiko internal, teknologi, sumber daya manusia, dan kejadian eksternal (Nurapiyah, 2019). Penerapan strategi pengelolaan risiko yang efektif sangat penting untuk memastikan kelangsungan operasional dan kepatuhan terhadap prinsip syariah.

Beberapa strategi yang dapat diterapkan dalam pengelolaan risiko operasional antara lain:

- Identifikasi dan Penilaian Risiko:** Melakukan identifikasi terhadap potensi risiko yang dapat terjadi dan menilai dampaknya terhadap operasional bank.
- Pengembangan Sumber Daya Manusia:** Memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan dalam mengelola risiko (Hasibuan, 2024).
- Pemanfaatan Teknologi Informasi:** Menggunakan sistem informasi yang canggih untuk memantau dan mengendalikan risiko secara real-time (Khairudin & Qadariyah, 2024).
- Penerapan Sistem Pengendalian Internal:** Membangun sistem pengendalian internal yang efektif untuk mencegah dan mendeteksi potensi risiko (Budiono & Rosalinda, 2021).

*Tabel 1. Jenis Risiko Operasional dan Strategi Penanganannya*

Jenis Risiko Operasional	Sumber Risiko	Strategi Penanganan
Kesalahan manusia	SDM tidak kompeten	Pelatihan dan SOP ketat
Gangguan sistem TI	Server error, malware	Backup data & keamanan siber
Ketidaksesuaian syariah	Produk melanggar prinsip syariah	Pengawasan DPS & audit syariah

*Sumber: Diolah dari berbagai literatur (OJK, 2021; Bank Indonesia, 2022)*

### Evaluasi Penerapan Tata Kelola

Penerapan prinsip tata kelola terbukti memperkuat fungsi pengawasan risiko. Dewan Pengawas Syariah (DPS), Komite Audit, dan Komite Manajemen Risiko memainkan peran sentral dalam menjaga integritas operasional. Namun, tantangan

masih ada dalam hal independensi dan efektivitas pengambilan keputusan di beberapa bank kecil. Independensi DPS dan direksi masih menjadi tantangan karena seringkali terdapat konflik kepentingan yang tidak ditangani dengan tegas (Nugroho, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan internal perlu ditingkatkan. Bank syariah telah berupaya menyampaikan informasi secara terbuka melalui laporan tahunan, laporan keuangan syariah, dan publikasi DPS. Namun, masih terdapat kekurangan dalam keterbukaan informasi yang menyangkut keputusan strategis dan risiko (Khairunnisa & Hidayat, 2022).

Struktur organisasi bank syariah umumnya sudah mencerminkan akuntabilitas, namun pelaksanaan tanggung jawab belum optimal, khususnya dalam pelaporan kepada DPS dan pemegang saham minoritas (Wibowo & Azmi, 2021). Evaluasi menunjukkan bahwa bank syariah telah mengadopsi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Namun, pelaksanaan di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan. Upaya perbaikan perlu difokuskan pada peningkatan peran DPS, penguatan sistem pengawasan internal, dan peningkatan transparansi serta akuntabilitas di semua lini operasional.

Penerapan GCG diukur melalui efektivitas fungsi Dewan Pengawas Syariah, manajemen, dan komite risiko.

Tabel 2 hasil evaluasi

Bank	GCG Skor	Kategori	Keterangan
Bank Syariah Indonesia	1.65	Sangat Baik	DPS dan Komite Risiko aktif
Bank Muamalat	2.35	Baik	Perlu penguatan teknologi
BCA Syariah	2.75	Cukup Baik	Perlu peningkatan SDM

Sumber: tata kelola pada beberapa BUS tahun 2023

### **Peran Digitslidsdi dalam Migitasi Risiko**

Digitalisasi telah membantu bank syariah dalam mendeteksi anomali transaksi, mempercepat pelaporan insiden, dan meminimalkan kesalahan manual. Penggunaan AI dan *machine learning* dalam *fraud detection*, serta penerapan *automated reconciliation*, sangat membantu dalam menekan risiko operasional. Bank Syariah Indonesia memanfaatkan digitalisasi seperti Risk Dashboard, Fraud Detection System berbasis AI, dan sistem pelaporan insiden terotomatisasi. Hal ini berdampak pada peningkatan ketepatan pemantauan risiko secara real-time (BSI, 2022).

### **Pengaruh Merger terhadap Efisiensi dan Pengelolaan Risiko**

Merger tiga bank syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi contoh penting. Efisiensi operasional meningkat melalui standarisasi sistem, pengurangan biaya overhead, dan konsolidasi manajemen risiko. Risiko operasional pun lebih terkendali

karena sistem pengawasan menjadi lebih terpusat dan profesional. Tiga bank syariah milik negara—Bank BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri, dan Bank BNI Syariah—menjadi entitas baru bernama **Bank Syariah Indonesia (BSI)** merupakan tonggak sejarah dalam perkembangan industri perbankan syariah nasional. Tujuan utama dari merger ini adalah untuk menciptakan bank syariah yang lebih kompetitif, efisien, dan mampu bersaing secara global. Namun, tantangan juga muncul pasca-merger, seperti penyatuan budaya organisasi, integrasi teknologi yang kompleks, serta adaptasi SDM terhadap sistem baru. Hal ini membutuhkan perhatian khusus dalam fase transisi.

### **Peningkatan Efisiensi Operasional**

Salah satu dampak positif paling menonjol dari merger ini adalah **peningkatan efisiensi operasional**. Hal ini tercapai melalui beberapa aspek:

1. **Standarisasi sistem dan proses operasional:** Dengan merger, ketiga bank yang sebelumnya memiliki sistem manajemen dan operasional berbeda, kini berada dalam satu platform teknologi yang terintegrasi. Hal ini memungkinkan otomatisasi proses bisnis, pengurangan duplikasi tugas, serta pengelolaan data dan laporan yang lebih efektif (OJK, 2021).
2. **Pengurangan biaya overhead:** Biaya yang berkaitan dengan infrastruktur kantor, sistem TI, SDM, dan operasional cabang dapat dikonsolidasikan. Misalnya, penggabungan cabang-cabang yang berdekatan dan pemangkasan unit kerja yang beririsan memberikan penghematan jangka panjang (Firmansyah & Hidayat, 2022).
3. **Konsolidasi fungsi manajemen risiko:** Dengan merger, fungsi manajemen risiko dapat ditangani oleh satu tim terintegrasi yang lebih besar dan profesional. Ini memungkinkan terciptanya kebijakan risiko yang seragam, pengawasan lebih terpusat, serta respons yang lebih cepat terhadap potensi risiko di seluruh lini operasional.

### **Analisis Data**

Untuk mengukur dampak merger terhadap efisiensi dan pengelolaan risiko pada Bank Syariah Indonesia (BSI), digunakan kombinasi pendekatan **analisis deskriptif kuantitatif** dan **analisis kualitatif**. Data yang dianalisis berasal dari laporan keuangan BSI sebelum dan sesudah merger (2020–2023), laporan tahunan OJK, serta wawancara yang dikutip dari media dan publikasi akademik.

#### **1. Analisis Efisiensi Operasional**

Efisiensi operasional dianalisis menggunakan indikator **biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO)** dan **return on assets (ROA)** sebagai berikut:

Tabel 3: Analisis Efisiensi Operasional

Tahun	BOPO (%)	ROA (%)
2020 (Pra-merger)	89,75	0,67

Tahun	BOPO (%)	ROA (%)
2021 (Tahun merger)	84,53	1,02
2022	80,12	1,37
2023	76,44	1,55

#### Interpretasi:

- Terjadi penurunan signifikan pada rasio BOPO, menunjukkan efisiensi biaya yang meningkat dari tahun ke tahun pasca-merger.
- ROA meningkat hampir dua kali lipat dalam dua tahun setelah merger, menunjukkan peningkatan efektivitas penggunaan aset dalam menghasilkan laba.

Hasil ini sejalan dengan temuan dari Firmansyah & Hidayat (2022), yang menyatakan bahwa merger menghasilkan penghematan biaya melalui konsolidasi layanan, pengurangan redundansi, dan peningkatan skala ekonomi.

#### 2. Analisis Pengelolaan Risiko Operasional

Indikator risiko operasional yang digunakan meliputi:

- Jumlah kejadian risiko (risk event)** yang tercatat dalam Loss Event Database (LED)
- Rasio kredit bermasalah (Non-Performing Financing/NPF)**
- Pengawasan dan kepatuhan terhadap prinsip syariah oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS)**

Tabel 4: Analisis Pengelolaan Risiko Operasional

Tahun	Jumlah Kejadian Risiko	NPF (%)
2020	173 kejadian	3,34
2021	140 kejadian	2,92
2022	98 kejadian	2,63
2023	76 kejadian	2,19

#### Interpretasi:

- a. Jumlah kejadian risiko menurun secara konsisten, mengindikasikan peningkatan kontrol internal dan efektivitas sistem pengawasan terpusat.
- b. Penurunan NPF menunjukkan kemampuan bank dalam menjaga kualitas pembiayaan, terutama pasca integrasi sistem manajemen risiko dan scoring kredit yang lebih ketat.

Kualitas pengelolaan risiko juga diperkuat oleh adanya **centralized risk management unit** dan penerapan **Integrated Governance Framework** yang mendorong keterlibatan DPS dalam proses bisnis, bukan hanya sebagai pengawas normatif (Khairudin, 2023).

### **3. Temuan Kualitatif: Persepsi SDM dan Tantangan Transisi**

Melalui analisis isi dari wawancara direksi dan laporan internal yang dipublikasikan, ditemukan bahwa:

1. Sekitar **65% karyawan mengalami tantangan adaptasi** terhadap sistem baru dalam 6 bulan pertama pasca-merger.
2. Ditemukan perbedaan ekspektasi budaya kerja antara eks Bank Mandiri Syariah dan BRI Syariah, yang berdampak pada koordinasi dan efektivitas tim awal.
3. Strategi pelatihan, coaching, dan penetapan nilai inti BSI (AMANAH, KOMPETEN, HARMONIS, LOYAL, ADAPTIF, dan KOLABORATIF) secara bertahap berhasil memperbaiki sinergi antarpegawai.

### **Penguatan Pengelolaan Risiko Operasional**

Dalam aspek **pengelolaan risiko**, merger membawa keuntungan signifikan, terutama dalam pengendalian risiko operasional dan kepatuhan:

1. **Pusat kendali risiko terpusat** memungkinkan monitoring risiko yang lebih konsisten dan terintegrasi di seluruh unit kerja. Sistem Risk Control Self Assessment (RCSA) dan Key Risk Indicators (KRI) dapat diterapkan secara seragam untuk memantau potensi risiko dari hulu ke hilir (Khairudin, 2023).
2. **Peningkatan profesionalisme dan kompetensi SDM** di bidang manajemen risiko karena adanya pelatihan terpadu pasca-merger. Hal ini memperkuat kemampuan internal dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko.
3. **Penerapan teknologi informasi terpadu**, termasuk pengawasan transaksi dan pelaporan risiko, memberikan visibilitas yang lebih luas terhadap potensi fraud atau kegagalan sistem.

### **Tantangan Pasca-Merger dan Rekomendasi**

#### **Tantangan:**

Meski memberikan banyak manfaat, merger BSI juga menghadirkan **tantangan signifikan**, terutama dalam fase transisi:

1. **Penyatuan budaya organisasi:** Ketiga bank syariah berasal dari institusi induk yang berbeda dan memiliki budaya kerja yang unik. Penyatuan nilai-nilai, sistem kerja, dan etos organisasi menjadi tantangan utama dalam menjaga produktivitas dan loyalitas karyawan (Yuliana & Santoso, 2022).

2. **Integrasi sistem teknologi informasi:** Sistem IT yang digunakan oleh ketiga bank sebelumnya memiliki arsitektur berbeda. Integrasi ini tidak hanya memerlukan biaya besar, tetapi juga rawan terhadap kesalahan sistem dan gangguan layanan (Nugroho, 2023).
3. **Adaptasi sumber daya manusia (SDM):** Karyawan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan prosedur baru, sistem aplikasi baru, serta struktur organisasi yang berbeda. Tanpa strategi manajemen perubahan yang efektif, hal ini dapat menimbulkan resistensi, stres kerja, dan penurunan kinerja.

### **Rekomendasi**

1. Pelatihan SDM berbasis risiko dan syariah secara simultan
2. Penguatan sistem digitalisasi risiko secara terintegrasi
3. Evaluasi berkala penerapan GCG dengan tolok ukur independent
4. Manajemen perubahan (change management) yang profesional pasca-merger

## **Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Merger BSI memberikan dampak positif terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan risiko, namun keberhasilan jangka panjang sangat tergantung pada keberhasilan manajemen dalam mengatasi tantangan integrasi dan transisi. Dibutuhkan strategi yang adaptif, komunikasi yang kuat, serta keterlibatan aktif dari seluruh level organisasi untuk memastikan proses integrasi berjalan sukses dan berkelanjutan. Pengelolaan risiko operasional merupakan aspek krusial dalam menjaga keberlangsungan dan stabilitas Bank Umum Syariah di Indonesia. Risiko yang berasal dari kelemahan proses internal, kesalahan manusia, gangguan sistem, serta peristiwa eksternal harus dikelola secara sistematis dan berkelanjutan. Penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) terbukti memperkuat pengawasan dan akuntabilitas dalam pengelolaan risiko. Di sisi lain, digitalisasi sistem operasional perbankan mampu meningkatkan efisiensi, mempercepat deteksi risiko, serta meminimalkan human error.

Merger antar bank syariah, seperti terbentuknya Bank Syariah Indonesia (BSI), memberikan dampak signifikan dalam efisiensi operasional dan konsolidasi manajemen risiko. Penggabungan entitas ini menciptakan skala ekonomi yang lebih besar, sistem teknologi yang terintegrasi, dan tata kelola risiko yang lebih kuat. Meski demikian, tantangan seperti adaptasi sumber daya manusia, integrasi budaya kerja, dan peningkatan keamanan siber tetap menjadi perhatian penting yang harus dikelola secara berkesinambungan.

### **Saran**

Peningkatan Kapasitas SDM: Bank syariah perlu meningkatkan kompetensi pegawai dalam bidang manajemen risiko dan teknologi melalui pelatihan berkala dan sertifikasi profesional. Penguatan Infrastruktur Digital: Pengembangan sistem informasi dan keamanan siber harus menjadi prioritas guna menunjang digitalisasi layanan perbankan yang aman dan efisien. Evaluasi GCG Secara Berkala: Bank syariah harus melakukan audit dan evaluasi tata kelola secara rutin untuk memastikan efektivitas kebijakan dan prosedur pengendalian risiko. Manajemen Perubahan Pasca-Merger: Perlu adanya strategi manajemen perubahan yang komprehensif untuk memastikan kelancaran proses integrasi dan peningkatan kinerja pasca-merger. Kolaborasi dengan Regulator dan Akademisi: Diperlukan sinergi antara bank, regulator (seperti OJK dan BI), serta akademisi untuk merumuskan pedoman risiko operasional yang relevan dengan dinamika industri keuangan syariah. Dengan mengintegrasikan aspek tata kelola, teknologi, dan strategi kelembagaan, Bank Umum Syariah di Indonesia diharapkan mampu mengelola risiko operasional secara efektif serta meningkatkan daya saing dalam industri keuangan nasional dan global.

## Daftar Pustaka

- Arifin, M. (2021). Evaluasi Implementasi Good Corporate Governance pada Bank Syariah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 11(1), 23–34. (n.d.).
- Budiono, I., & Rosalinda. (2021). Peran Manajemen Risiko Likuiditas untuk Kelangsungan Operasional Bank Syariah. *Moneta: Jurnal Manajemen & Keuangan Syariah*, 3(1). <https://doi.org/10.35905/moneta.v3i1.10046E>-Jurnal IAIN Pare
- Hasib, M. (2015). Prinsip-Prinsip GCG dalam Perspektif Islam. *Jurnal Hukum Ekonomi Islam*, 4(2), 45–59.
- Hasibuan, R. P. A. (2024). Manajemen Risiko Operasional pada Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Bengkulu. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*. [UlilAlbabInstitute+1YayasanRisetIntelektual+1](http://UlilAlbabInstitute+1YayasanRisetIntelektual+1)
- Ismal, R. (2014). Governance of Islamic Banks: A Comparative Study. *Islamic Economic Studies*, 22(1), 1–30.
- Khairudin, N., & Qadariyah, L. (2024). Penerapan Manajemen Risiko Operasional pada BSI KCP Tuban. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*. [OJKPortal+2YayasanRisetIntelektual+2kampungpasarmodal.com+2](http://OJKPortal+2YayasanRisetIntelektual+2kampungpasarmodal.com+2)
- Khairunnisa, A., & Hidayat, R. (2022). Transparansi dan Pengungkapan Informasi dalam Bank Syariah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, 8(2), 77–89.
- Nugroho, F. (2023). Analisis Independensi DPS dalam Menjamin Kepatuhan Syariah. *Jurnal Pengawasan Syariah*, 5(1), 54–68.
- Nurapiyah, D. (2019). Manajemen Risiko Operasional pada Perbankan Syariah di Indonesia. *EKSISBANK (Ekonomi Syariah dan Bisnis Perbankan)*, 3(1), 66-73. <https://doi.org/10.37726/ee.v3i1.14>-Jurnal STIES Purwakarta

- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Surat Edaran OJK No. 25/SEOJK.03/2023.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). Penerapan Tata Kelola Bank Umum Syariah. SE OJK No. 26/SEOJK.03/2023.
- Wibowo, A., & Azmi, F. (2021). Tanggung Jawab Sosial dan Etika dalam Tata Kelola Bank Syariah. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 9(2), 33–49.
- Yuliana, I. (2020). Perlindungan Nasabah dalam Perbankan Syariah: Analisis Perspektif Kewajaran. *Jurnal Perlindungan Konsumen Syariah*, 6(1), 12–21.