

# Analisis perbandingan rencana strategis perbankan swasta potensial menurut metode Glueck

Putri Amalia Arnanda<sup>1</sup>, Sri Wahyu Ramadhani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
e-mail: 210503110091@student.uin-malang.ac.id

## Kata Kunci:

Rencana strategis;  
perbandingan; metode  
Glueck; perbankan swasta

## Keywords:

Strategic plans;  
comparisons; Glueck  
method; private bank

## ABSTRAK

Bank mengemban tanggung jawab besar untuk menyimpan, menjaga, serta mengalirkan perputaran uang di tengah masyarakat. Rencana strategis diperlukan untuk mengembangkan dan meningkatkan produktivitas kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengamati perbandingan rencana strategis tahun 2022 yang dimiliki oleh 3 bank, yaitu Bank A Indonesia, Bank B, dan Bank C Internasional. Penelitian ini menggunakan metode analisis data kualitatif atau kualitatif deskriptif. Studi ini menemukan bahwa dalam rencana strategis masing-masing bank terdapat beberapa perbedaan, baik dari

strategi jangka panjang, menengah, dan pendek. Perbedaan yang terlihat adalah Bank A Indonesia tidak membubuhkan rencana strategis jangka panjang mereka dalam laporan tahunan 2022, namun menjabarkan rencana strategis jangka pendeknya.

## ABSTRACT

Banks have a big responsibility to store, maintain and circulate money in society. Strategic plans are needed to develop and improve company performance productivity. This research aims to observe comparison of the 2022 strategic plans held by 3 banks, namely Bank A Indonesia, Bank B, and Bank C International. This research uses qualitative or descriptive qualitative data analysis methods. This study found that in each bank's strategic plan there are several differences, both in terms of long, medium and short term strategies. The most difference is that Bank A Indonesia did not include their long-term strategic plan in the 2022 annual report, but outlined their short-term strategic plan.

## Pendahuluan

Bank adalah lembaga keuangan yang umumnya didirikan untuk menerima penyimpanan uang, meminjamkan uang kepada nasabah, dan merbitkan SSB (Surat Sanggup Bayar). Kata bank sebenarnya berasal dari Bahasa Italia yaitu “banca” yang berarti tempat tukar-menukar uang. Sedangkan menurut aturan pemerintah Indonesia yang dimana dimaksud disini adalah Undang-Undang Perbankan adalah badan usaha yang menerima dan menyimpan uang atau dana dari masyarakat dan menyalurkannya dalam istilah kredit kepada masyarakat. Dengan tujuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat luas.

Dari pernyataan diatas kita dapat melihat bahwa bank bertanggung jawab besar dalam mengalirkan perputaran uang di masyarakat (Ihyak dkk., 2023; Syadali dkk., 2023; Kartika & Segaf, 2022; Fauziah & Segaf, 2022). Oleh karena itu, bank harus memiliki



strategi-strategi tersendiri dalam melaksanakan kebijakan perbankannya. Strategi yang dimaksud dalam kalimat ini adalah rencana yang disusun oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut (Minai et.al., 2021). Pembahasan ini adalah perbankan, maka tujuannya untuk bagaimana perputaran uang yang mereka lakukan di masyarakat dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat itu sendiri.

Dalam penelitian kali ini kita akan membahas secara detail tentang lembaga perbankan, yaitu Bank A Indonesia, Bank B, dan Bank C International. Dalam artikel ini kita akan membahas secara tuntas bagaimana perbandingan strategi dari ketiga bank tersebut, dari Strategi Jangka Pendek, Strategi jangka Menengah, dan Strategi Jangka Panjang. Dalam hal ini bertujuan untuk mengetahui rancangan ketiga lembaga perbankan ini dan mengambil kesimpulan tentang perbandingan strategi-strategi tersebut.

### **Kajian Literatur**

Pengertian Strategi, Menurut Glueck dan Jauch (2003;1) “Strategi adalah sebuah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai dengan pelaksanaan yang tepat oleh anggota organisasi.” Sedangkan Manajemen Strategi menurut Glueck dan Jauch (2003;1) Manajemen strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah kepada perkembangan suatu strategi atau beberapa strategi yang efektif dalam membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi adalah suatu cara bagaimana para perencana strategi menentukan tujuan untuk membuat kesimpulan dari strategi tersebut. Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger yang dikutip oleh Saladin (2003;1) Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi.

Bank B Tbk. adalah Bank yang didirikan pada tanggal 18 Agustus 1989, Bank B memperoleh status sebagai Bank Umum pada tahun 1995, dengan nama Bank Shinta Indonesia. Pada Desember 2006 baru Bank tersebut berganti nama menjadi PT. Bank B. Lalu pada tahun 2009, lalu memperoleh ijin untuk pendirian Unit Usaha Syariah (UUS). Dengan pesatnya perkembangan industri perbankan, kompleksitasnya pun semakin meningkat. Bank percaya bahwa penguatan penerapan tata kelola perusahaan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja Bank secara keseluruhan. Bank B Tbk menerapkan Pernyataan Anti Korupsi, Kebijakan Etika dan Perilaku Perbankan serta praktik GCG (Good Corporate Governance).

Bank A Indonesia, bank ini didirikan pada tahun 1967. Perusahaan ini telah berganti nama berkali-kali. Pada saat awal didirikan, bank ini dinamai Central Sumatra Jawa Bank Ltd. hingga tahun 1976, kemudian berganti nama menjadi Bank Metro Express hingga tahun 1992. Terakhir, perusahaan berganti nama menjadi Bank Metro Express hingga tahun 2016. Pada tahun 2015, perusahaan diakuisisi oleh A Financial Group sebesar 90%. Secara paralel, A juga mengakui Centratama Nasional Bank atau CNB setahun berikutnya, nama perusahaan berganti menjadi saat ini. Sementara, pada tahun yang sama perusahaan merger dengan CNB. Strategi bisnis A Financial Group adalah untuk

menyediakan nasabah dengan berbagai kenyamanan dan kepuasan layanan melalui distribusi yang efisien, khusus, dan manufaktur. A Financial Group, sebagai perusahaan pertama yang dapat mengendalikan finansial masyarakat di Korea, didirikan atas dasar A Bank, A Modal, dan A Investment Management. Sampai akhir Maret 2017, A Bank memegang 12 anak perusahaan di industri keuangan termasuk bank, kartu kredit, dll.

Bank C Internasional didirikan pada tahun 1992 dan beroperasi secara komersial pada tanggal 5 Oktober 1994 sebagai Bank Umum. Pada tahun 1997, Bank C juga dikenal sebagai bank yang memperdagangkan valuta asing atau bank devisa. Pada tahun 1999, Bank C mencatat sahamnya di Bursa Efek Jakarta, sejak saat itu bank C aktif melaksanakan berbagai aksi korporasi termasuk penerbitan obligasi. Pada tahun 2007 Bank C mengakuisisi Bank Swaguna yang pada tahun 2010 menjadi PT. Bank C Syariag. Pada tahun 2022, Bank C telah memenuhi modal inti minimum sesuai POJK Konsolidasi Bank Umum dengan melakukan serangkaian aksi korporasi seperti penempatan dana setoran modal, divestasi Bank C Syariah selain meububukan laba bersih.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif atau kualitatif deskriptif yang dimana metode ini menjelaskan tentang permasalahan dan fokus pada penelitian secara rinci yang ditemukan berdasarkan yang ada di lapangan. Creswell (2008) Penelitian kualitatif adalah penelitian pendidikan dimana peneliti mengambil sudut pandang partisipan atau informan, mengajukan pertanyaan umum, kemudian mengumpulkan data yang utamanya terdiri dari perkataan partisipan sendiri, mendeskripsikan dan menganalisis teks penelitian berdasarkan topik dan melakukan survei secara subyektif. dan bias. Sedangkan menurut Bongdan dan Taylor dalam Moleon (2013), metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data deskriptif, baik berupa ucapan, tulisan atau perilaku manusia yang diamati. Dan menurut Sugiyono (2013), penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk mempelajari kondisi alam. Ketika peneliti menjadi instrumen utama, teknik pengumpulan data digunakan secara kombinasi, analisis data bersifat induktif, dan temuan penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penyajian penelitian kualitatif perlu dilakukan secara objektif agar tidak terjadi penilaian berdasarkan objektivitas. Oleh karena itu, metode yang digunakan dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini adalah metode analisis deskriptif untuk mengumpulkan informasi mengenai perbedaan rencana strategis tiga bank: Bank C International, Bank C B dan Bank A.

Jenis data yang digunakan adalah data sekunder yang dimana diambil dari Innovation and Governance for Higher Level of Convenience Banking dari PT. Bank C International, Laporan Tahunan Laporan Keberlanjutan Bank A Indonesia pada Tahun 2022, dan Laporan Tahunan Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance) pada tahun 2022 dari PT. Bank B Tbk. dan juga mengambil beberapa referensi dari jurnal, peraturan dari Bank Indonesia, dan penelitian-penelitian sebelumnya, yang dapat dijadikan sebagai referensi dari penelitian ini. Hal-hal yang perlu diperhatikan pada pengolahan data penelitian ini adalah: editing atau memeriksa, meneliti dan mengedit data yang kita peroleh dari referensi-referensi diatas, Classifying atau membaca, menelaah dan mengelompokkan data-data yang kita peroleh tersebut, lalu verifying atau memeriksa data serta informasi yang sudah kita peroleh dan yang

terakhir yaitu concluding, atau menyimpulkan hasil dari pengolahan data yang sudah kita lakukan dari ketiga tahap sebelumnya.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif yang merupakan bagian penting dalam proses pemeriksaan data, yang kemudian hasilnya akan digunakan sebagai bukti yang cukup untuk menyimpulkan suatu penelitian. Metode deskriptif sendiri merupakan suatu langkah penyelesaian masalah yang diteliti dengan cara menggambarkan keadaan obyek atau obyek kajian saat ini berdasarkan beberapa fakta yang ada.

## Pembahasan

Analisis perbandingan strategi berdasarkan jangka waktunya terutama di tahun 2022 antara Bank C International, Bank B, dan Bank A Indonesia. Ini adalah salah satu uraian yang penting dalam memahami tujuan strategis dari ketiga bank di bawah ini. Adapun rencana strategis menurut jangka waktu pada tahun 2022, Bank B, Bank A, dan Bank C Internasional, sebagai berikut:

Tabel 1 Analisis Perbandingan Strategi

Strategi Jangka Panjang		
Bank B Tbk.	Bank A Indonesia	Bank C Internasional
a. Memastikan Tingkat Kesehatan Bank selalu pada peringkat "Sehat". b. Mempertahankan permodalan yang stabil dengan likuiditas yang cukup untuk mendukung rencana distribusi modal bank. Bank berencana untuk lebih meningkatkan jumlah dana pihak ketiga (DPK) yang fokus pada penghimpunan giro dan tabungan, serta meningkatkan proporsi dana dari nasabah ritel seiring dengan rencana ekspansi kredit. c. Menetapkan batasan internal untuk		a. Mempercepat pertumbuhan bisnis yang cerdas dan berkelanjutan melalui inovasi produk dan layanan berbasis digital yang dapat memenuhi harapan konsumen, selaras dengan kebutuhan konsumen (orientasi customer-centric), dan meningkatkan nilai finansial bagi perbankan. b. Keseimbangan antara inovasi digital dan aspek prudential yang senantiasa memperhatikan prinsip-prinsip GCG dan manajemen risiko yang memadai dan berkelanjutan

<p>memastikan penyaluran kredit sesuai dengan masing-masing sektor ekonomi dan mendorong pertumbuhan kredit yang terdiversifikasi dan berkualitas.</p> <p>d. Dengan meningkatkan pendapatan berbasis biaya, bank melakukan aktivitas cross-selling dan up-selling dengan bermitra dengan pihak ketiga, melakukan promosi dan membuat program untuk meningkatkan pengguna dan penggunaan produk dan layanan bank.</p> <p>e. Melaksanakan pengembangan digitalisasi bank secara berkelanjutan dan memastikan proses pengembangan produk baru berjalan lancar dengan menjaga infrastruktur, sistem dan prosedur, serta sumber daya manusia.</p>		<p>untuk menjaga kinerja Perbankan dalam kondisi sehat (<i>prudent, safe, and sound banking</i>).</p>
Strategi Jangka Menengah		
<p>a. Melakukan <i>corporate action</i> untuk memperkuat permodalan.</p>	<p>a. Secara bertahap membangun portofolio yang sehat dan seimbang antara kredit</p>	<p>a. Senantiasa menjaga dan memperkuat GCG dan penerapan manajemen risiko termasuk</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Merealisasikan pemisahan Unit Usaha Syariah Bank B pada semester II/2022.</li> <li>c. Melakukan penyertaan modal pada Bank Umum Syariah (BUS) Hasil Pemisahan.</li> <li>d. Menjaga dan/atau meningkatkan tingkat Kesehatan bank melalui kepadanan permodalan, peningkatan kualitas kredit, pencapaian profitabilitas sesuai rencana kerja, penerapan GCG yang baik dan menjaga tingkat profil risiko yang sesuai.</li> <li>e. Membangun pola pikir dan budaya risiko pada seluruh tingkatan struktur organisasi Bank melalui prinsip-prinsip manajemen risiko yang konsisten dan konsisten pada seluruh operasional dan pengambilan keputusan.</li> <li>f. Bank B berkomitmen terhadap pembangunan berkelanjutan, termasuk memperkuat program inklusi keuangan, meningkatkan keberlanjutan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>korporasi/komersial dan konsumsi ritel.</li> <li>b. Melakukan inovasi produk dan meningkatkan keunggulan layanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan pelanggan.</li> <li>c. Pengembangan teknologi informasi dan saluran digital untuk mendukung pengembangan bisnis bank.</li> <li>d. Mengembangkan kapasitas internal Bank mengenai keuangan berkelanjutan dan RPIM.</li> <li>e. Meningkatkan budaya risiko, kepatuhan dan pengendalian internal seiring dengan ekspansi bank.</li> <li>f. Terus meningkatkan kompetensi dan kesesuaian sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan bisnis dan organisasi Bank.</li> <li>g. Evaluasi penggunaan tenaga kerja asing (TKA) secara berkala dan transfer ilmu kepada pegawai lokal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>internalisasi budaya kepatuhan secara berkelanjutan di seluruh aspek operasional dan bisnis Bank;</li> <li>b. Meningkatkan fungsi pengawasan dan pengendalian risiko pada <i>Second</i> dan <i>Third layer of Defense</i>;</li> <li>c. Memperkuat struktur permodalan sebagai landasan pengembangan dan pertumbuhan skala bisnis; Melanjutkan dan meningkatkan inovasi produk dan layanan digital sebagai inovasi terkini dalam mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dan pengembangan produk (<i>customer-centric</i>);</li> <li>d. Melanjutkan dan mengembangkan operasional Bank yang efektif dan efisien dengan didukung kapasitas dari sistem teknologi informasi dan infrastruktur;</li> <li>e. Melanjutkan evaluasi, mengoptimalkan efektivitas dan daya saing jaringan kantor yang sudah ada dalam rangka mendorong</li> </ul>
---	---	---

program tanggung jawab sosial perusahaan.		<p>pengembangan bisnis yang berkelanjutan;</p> <p>f. Melanjutkan pengembangan sumber daya manusia dan Organisasi yang efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan regulasi; dan</p> <p>g. Meningkatkan nilai perusahaan bagi seluruh pemegang saham dan pemangku kepentingan.</p>
Strategi Jangka Pendek		
Digabung dengan strategi jangka menengah	<p>a. Menargetkan pertumbuhan pinjaman, simpanan Dana Pihak Ketiga (DPK)</p> <p>b. Penerbitan produk dasar, yaitu obligasi, Pembiayaan Piutang Akuisisi (Pembiayaan ARP), dan Pinjaman dan Pinjaman Komersial, forfeiting.</p> <p>c. Mengembangkan kegiatan yang berkaitan dengan infrastruktur sistem TI dan sistem dasar perbankan, seperti <i>supply chain financing</i>, <i>API management</i>, Bank Indonesia – FAST, dan lain sebagainya.</p> <p>d. Mengembangkan kegiatan yang terkait dengan layanan perbankan elektronik, antara lain peningkatan fungsi E-</p>	Digabung dengan strategi jangka menengah

	<p>KYC (pembukaan rekening baru dengan verifikasi biometrik), KTA digital, pembukaan rekening tabungan bagi nasabah bank serta tarik tunai melalui ATM tanpa menggunakan kartu debit, melainkan dilakukan melalui ponsel.</p> <p>e. Mengembangkan aktivitas pembiayaan alternatif, termasuk penerbitan pinjaman luar negeri (PLN) dan NCD, yang disesuaikan dengan kebutuhan likuiditas perbankan dan kondisi makro ekonomi negara.</p> <p>f. Pengembangan kegiatan jasa ritel, yaitu dengan memperluas kerjasama kemitraan melalui penjualan bank dengan beberapa perusahaan asuransi dan pengembangan tanda tangan elektronik pada perjanjian kredit KKB</p>	
--	--	--

### Jangka Panjang

Dari tabel di atas kita dapat melihat bahwa rencana strategi bank memiliki tujuan yang berbeda satu sama lain, Dalam periode jangka panjang pada Bank B Tbk. Mereka mengutamakan bagaimana kondisi perusahaan mereka tetap stabil di kondisi sehat, mereka mengutamakan income dari penjualan produk-produk keuangan mereka, mereka juga menganggap bahwa globalisasi sangat penting sehingga mereka merasa harus melakukan perubahan atau transformasi dalam bidang digital (digitalisasi).



Pada perencanaan jangka panjang Bank C Internasional, hampir sama seperti yang dilakukan oleh Bank B Tbk. yang mengutamakan bagaimana perusahaan perbankan mereka dalam kondisi yang sehat dan konsisten di posisi tersebut, karena menurut mereka berfokus kepada pengembangan produk yang sudah ada menjadi tujuan perusahaan, dan tidak lupa sama persis dengan strategi yang dilakukan oleh Bank B, bahwa mereka mendahulukan transformasi dalam bidang digital. Sedangkan pada Bank A Indonesia tidak melakukan perencanaan jangka panjang dalam strategi perusahaan mereka.

Sehingga dari poin di atas dapat kita simpulkan bahwa sebagian besar target dari perusahaan yang periodenya jangka panjang maka kita dapat melihat kedua bank tersebut berfokus kepada konsistensi untuk menjaga perusahaan mereka tetap dalam keadaan sehat, dan tidak lupa untuk dapat menyesuaikan dengan globalisasi dan transformasi digital yang berlangsung cepat.

### **Jangka Menengah**

Dari tabel di atas kita dapat melihat bahwa Bank B sebenarnya menjelaskan lebih secara spesifik dari strategi yang mereka buat di jangka panjang, seperti menaikkan profitabilitas perusahaan, menjaga agar masih dalam koridor bahwa kondisi bank mereka masih sehat, dan lain-lain. Namun pada jangka menengah ini terlihat bahwa Bank B berfokus juga kepada pemulihan pasca Covid-19 yang dimana banyak program-program terdahulu yang tertunda, namun sekarang mereka harus mengejar keterlambatan tersebut.

Untuk Bank A strategi jangka menengah mereka adalah tentunya dengan menaikkan profitabilitas bank, dan juga menaikkan value dari produk-produk mereka, kemudian juga berfokus kepada transformasi digital, tidak lupa dengan melibatkan perkembangan SDM di perusahaan, dan juga pemanfaatan tenaga kerja asing (TKA).

Sedangkan pada Bank C Internasional mereka berfokus kepada penguatan GCG di perusahaan mereka, menerapkan peningkatan SDM para pegawainya, mengikuti transformasi digital, mengembangkan produk-produk mereka sehingga memiliki nilai jual di pasar, dan tentunya mereka juga sedang gencar-gencarnya untuk menarik para pelaku usaha dan mengajukan pembiayaan di Bank C International.

Dari ketiga poin di atas kita dapat lihat bahwa 2 bank yang sebelumnya juga memiliki perencanaan jangka panjang, mereka berfokus dan menguraikan tahapan-tahapan yang ingin mereka capai di jangka panjang, lalu mengambil poin yang bisa dicapai di tahun ini. Dan kita juga dapat melihat bahwa rencana jangka menengah ketiga perusahaan ini sedikit berbelok setelah hadirnya Covid-19 yang menandakan ketiga bank ini lumayan terpengaruh dengan adanya Covid-19 sehingga ketiga bank tersebut tidak maksimal dalam penjualan produk keuangannya.

### **Jangka Pendek**

Untuk jangka pendek sendiri, di sini yang memilikinya adalah Bank A Indonesia di Strategi jangka pendek ini membahas dan menguraikan secara detail poin-poin yang ingin dicapai oleh Bank A Indonesia, mereka berfokus dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan sebelumnya, dan juga berniat untuk memperlebar sayap

mereka dengan membuka kantor-kantor atau jaringan terbaru, agar mereka dapat menyelamatkan dana yang dititipkan oleh masyarakat dan mengembangkannya 2 kali lipat. Kedua bank lainnya, tidak memiliki rancangan jangka pendek, namun mereka menggabungkan rancangan jangka pendek dan rancangan jangka menengah.

## Kesimpulan dan Saran

Dalam merencanakan sebuah pengembangan, bank membutuhkan rencana strategis yang dapat membantu mereka untuk mencapai tujuannya. Rencana strategis sendiri pasti memiliki periode yang berbeda-beda, mulai dari jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Dari 3 bank umum, yaitu Bank A Indonesia, Bank B, serta Bank C Internasional diamati rencana strategis yang dimiliki masing-masing bank dalam laporan tahunannya 2022. Dengan membandingkan rencana strategis ketiganya, ditemukan beberapa persamaan dan perbedaannya. Setiap bank yang menyertakan rencana strategis jangka panjangnya dalam laporan tahunannya, dalam hal ini Bank B dan Bank C Internasional, mereka menguraikan rencana strategis jangka panjangnya menjadi beberapa tahapan yang kemudian diambil beberapa poin yang bisa dicapai di tahun 2023. Dalam rencana strategis jangka menengah, ditemukan kesamaan antara ketiga bank, yaitu rencana jangka menengah ketiganya sedikit berbelok setelah hadirnya Covid-19, ketiga bank tersebut tidak maksimal dalam penjualan produk keuangannya. Untuk jangka pendek, hanya Bank A Indonesia yang memilikinya dan menguraikan secara detail poin-poin, mereka berfokus dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan sebelumnya, dan juga berniat untuk membuka kantor-kantor atau jaringan terbaru. Sedangkan untuk perbedaan yang paling nampak pada rencana strategis yang dimiliki ketiga bank tersebut adalah Bank A Indonesia tidak menyantumkan rencana strategis jangka panjang mereka, serta hanya mereka yang menjabarkan rencana jangka pendeknya.

## Daftar Pustaka

- Everitt, B. S., & Howell, D. C. (2005). Penelitian kualitatif Penelitian kualitatif. In Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Fachryana, F. A. H. (2020). Manajemen Risiko Strategis Bank Syariah. *Manajemen, Ekonomi, Keuangan ...*, 1(2), 61–66.
- Hafidh Munawir. (2005). Perencanaan Strategi Pengembangan Bank Syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 4(1), Ahmad Mukhlisin dan Aan Suhendr.
- Ihyak, Muhammad, Segaf, Segaf and Suprayitno, Eko (2023) Risk management in Islamic financial institutions (literature review). *Enrichment: Journal of Management*, 13 (2). pp. 1560-1567. ISSN 2087-6327 <http://repository.uin-malang.ac.id/16775/>.
- Kartika, Garini and Segaf, Segaf (2022) Kombinasi peran model TAM dan CARTER terhadap optimalisasi kepuasan nasabah mobile syariah banking di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Manajerial*, 9 (2). pp. 152-167. ISSN 23548592 <http://repository.uin-malang.ac.id/17283/>.
- Minai, M. S., Raza, S., & Segaf, S. (2021). Post COVID-19: Strategic digital entrepreneurship in Malaysia. In *Modeling economic growth in contemporary*

Malaysia (pp. 71-79). Emerald Publishing Limited. <http://repository.uin-malang.ac.id/11165/>.

RGEC (Risk Profile, Good Corporate Governance, Earning, Capital) pada PT. Mandiri (Persero) Tbk Periode 2014-2018. *Jurnal Akuntansi*, 13(1), 1–14.

Setiani, T., & Natasya, C. (2020). Analisis Tingkat Kinerja Keuangan Perbank dengan Metode.

Sri Anugerah Natalina, & Arif Zunaidi. (2021). Manajemen Strategik Dalam Perbankan Syariah. *Wadiah*, 5(1), 86–117. <https://doi.org/10.30762/wadiah.v5i1.3178>.

Syadali, M. Rif'an, Segaf, Segaf and Parmujianto, Parmujianto (2023) Risk management strategy for the problem of borrowing money for Islamic commercial banks. *Enrichment: Journal of Management*, 13 (2). pp. 1227-1236. ISSN 2087-6327 <http://repository.uin-malang.ac.id/16771/>.