An-Najah: Journal of Islamic Economics
Volume 2, Nomor 2, Oktober 2026

https://jurnal.almaidah.or.id/index.php/JNIE/en

Analisis Struktur Organisasi dan Tata Kelola Kelembagaan dalam Sistem Perbankan Syariah

Rizki Bayu Pratama, Hendra

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif arsitektur struktur organisasi dan efektivitas tata kelola kelembagaan di dalam sistem perbankan syariah Indonesia. Melalui pendekatan kualitatif dan studi literatur yang ekstensif, artikel ini membedah hierarki manajerial bank, peran krusial Dewan Pengawas Syariah (DPS), serta penerapan *Sharia Corporate Governance* (SCG). Hasil analisis menunjukkan bahwa struktur organisasi bank syariah sangat unik karena menempatkan fungsi kepatuhan syariat sejajar dengan orientasi profitabilitas komersial. Keberadaan unit kepatuhan syariah dan DPS yang independen terbukti mampu memitigasi risiko manipulasi operasional secara efektif. Selain itu, transformasi kelembagaan melalui digitalisasi dan harmonisasi regulasi semakin memperkuat jaring pengaman sistemik bank. Kesimpulannya, desain organisasi yang presisi dan tata kelola kelembagaan yang transparan merupakan prasyarat mutlak untuk menjamin stabilitas likuiditas, membangun kepercayaan publik, dan meneguhkan integritas perbankan syariah secara makroekonomi.**Kata Kunci:** Struktur Organisasi, Tata Kelola Kelembagaan, Perbankan Syariah, Dewan Pengawas Syariah, Sharia Corporate Governance.

Abstract*This study aims to comprehensively examine the architecture of organizational structure and the effectiveness of institutional governance in the Indonesian Islamic banking system. Through a qualitative approach and extensive literature review, this article dissects the managerial hierarchy of banks, the crucial role of the Sharia Supervisory Board (DPS), and the application of Sharia Corporate Governance (SCG). The analysis results show that the organizational structure of Islamic banks is highly unique because it places the sharia compliance function on par with commercial profitability orientation. The existence of a sharia compliance unit and an independent DPS is proven to effectively mitigate the risk of operational manipulation. In addition, institutional transformation through digitalization and regulatory harmonization further strengthens the bank's systemic safety net. In conclusion, precise organizational design and transparent institutional governance are absolute prerequisites to guarantee liquidity stability, build public trust, and affirm the integrity of Islamic banking macroeconomically.***Keywords:** Organizational Structure, Institutional Governance, Islamic Banking, Sharia Supervisory Board, Sharia Corporate Governance.

Pendahuluan Perbankan syariah di Indonesia telah mengalami transformasi struktural yang sangat masif dalam dua dekade terakhir. Pertumbuhan aset yang eksponensial ini tidak hanya didorong oleh

tingginya permintaan masyarakat muslim, tetapi juga oleh dukungan kerangka regulasi yang semakin komprehensif. Sebagai entitas bisnis yang beroperasi di bawah prinsip-prinsip syariat, bank syariah menuntut adanya desain arsitektur kelembagaan yang secara fundamental berbeda dengan bank konvensional. Struktur kelembagaan ini harus mampu mengakomodasi dua kepentingan utama, yakni pencapaian profitabilitas komersial dan pemenuhan kepatuhan syariah secara kaffah. Oleh karena itu, penguatan struktur internal bank menjadi prasyarat mutlak yang tidak dapat ditawar lagi (Ahmad, 2021).

Perbedaan paling mencolok dalam struktur perbankan syariah terletak pada keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang sejajar posisinya dalam memastikan fungsi pengawasan. Entitas ini bukan sekadar pelengkap administratif, melainkan pilar utama yang bertugas memverifikasi kelayakan operasional dari hulu hingga hilir. Tanpa struktur pengawasan yang independen dan berwibawa, bank syariah berpotensi tergelincir ke dalam praktik-praktik ribawi yang disamarkan melalui rekayasa akad. Oleh sebab itu, desain organisasi harus secara tegas mendefinisikan garis koordinasi, instruksi, dan evaluasi antara dewan komisaris, dewan direksi, serta dewan pengawas syariah agar terhindar dari tumpang tindih kewenangan yang membingungkan operasional harian di lapangan (Siregar, 2022).

Dalam konteks kelembagaan, penerapan tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi fondasi krusial bagi keberlangsungan institusi. Bagi bank syariah, GCG ini bermetamorfosis menjadi *Sharia Corporate Governance* (SCG) yang mengintegrasikan nilai-nilai moralitas Islam seperti keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan independensi. Implementasi SCG yang paripurna akan menciptakan ekosistem kelembagaan yang kebal terhadap guncangan krisis dan tindakan manipulatif dari pihak internal. Ketiadaan struktur tata kelola yang solid sering kali menjadi penyebab utama runtuhnya kepercayaan publik terhadap beberapa institusi keuangan mikro syariah di masa lalu, sehingga evaluasi kelembagaan perbankan makro menjadi sangat mendesak (Lubis, 2020).

Tantangan kelembagaan perbankan syariah nasional saat ini juga diwarnai oleh kebijakan pemisahan atau *spin-off* Unit Usaha Syariah (UUS) dari induk bank konvensionalnya. Proses pemisahan kelembagaan ini membutuhkan restrukturisasi organisasi secara menyeluruh, mulai dari pemisahan aset, relokasi sumber daya manusia, hingga pembentukan direktorat baru yang mandiri. Masa transisi ini sering kali menimbulkan guncangan operasional apabila manajemen gagal menyusun cetak biru kelembagaan yang komprehensif. Bank hasil *spin-off* harus segera membangun identitas korporasinya sendiri dengan mendirikan struktur kantor pusat yang ramping namun memiliki rentang kendali yang efektif untuk mengawasi seluruh jaringan kantor cabangnya (Nasution, 2023).

Pemahaman mengenai anatomi kelembagaan perbankan syariah menjadi sangat krusial mengingat kompleksitas produk-produk keuangan yang ditawarkannya saat ini. Setiap produk pembiayaan seperti *musyarakah*, *mudharabah*, atau *ijarah* menuntut adanya divisi khusus yang diisi oleh analis kredit dan penilai risiko dengan kompetensi spesifik. Struktur organisasi yang kaku dan terlalu birokratis akan memperlambat proses persetujuan pembiayaan, sementara struktur yang terlalu longgar akan melahirkan risiko kepatuhan syariah (*sharia compliance risk*). Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam untuk merumuskan model struktur organisasi yang paling ideal, dinamis, dan responsif terhadap perubahan perilaku konsumen di era digitalisasi finansial saat ini (Hakim, 2021).

Berpijak pada urgensi pembenahan struktur dan tata kelola tersebut, artikel ini disusun untuk mengkaji secara komprehensif dinamika arsitektur organisasi dan kelembagaan dalam sistem perbankan syariah. Penulisan ini bertujuan untuk membedah anatomi struktur manajerial, menganalisis peran vital Dewan Pengawas Syariah, dan mengevaluasi efektivitas transformasi kelembagaan di Indonesia. Melalui penelaahan literatur yang mendalam, kajian ini diharapkan dapat mengurai benang kusut birokrasi perbankan dan memberikan rekomendasi strategis bagi para pembuat kebijakan. Pada akhirnya, institusi perbankan syariah yang kokoh secara struktural diyakini akan mampu memimpin akselerasi pertumbuhan ekonomi umat yang berkeadilan, inklusif, dan berkelanjutan secara makro (Rahman, 2020).

Kajian Teori

Struktur Organisasi Bank Syariah Struktur organisasi dalam sebuah bank syariah pada dasarnya adalah kerangka formal yang mendefinisikan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap unit kerja. Kerangka ini didesain untuk memastikan kelancaran arus informasi dan pengambilan keputusan operasional dari tingkat manajemen puncak hingga ke tingkat kantor cabang pembantu. Berbeda dengan korporasi umum, struktur bank syariah menempatkan kepatuhan syariat sebagai elemen sentral yang mengikat seluruh direktorat yang ada di dalamnya. Desain organisasi yang efektif harus mampu menyelaraskan orientasi profitabilitas komersial dengan nilai-nilai etis, sehingga setiap unit bisnis dapat beroperasi tanpa menyalahi prinsip dasar hukum fikih muamalah kontemporer (Fauzi, 2022).

Dalam hierarki tertingginya, Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) memegang kekuasaan absolut untuk mengangkat anggota Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Dewan Komisaris bertindak sebagai perpanjangan tangan pemegang saham untuk melakukan fungsi pengawasan makro terhadap jalannya roda perusahaan. Sementara itu,

Dewan Direksi yang dipimpin oleh seorang direktur utama bertugas sebagai eksekutor kebijakan manajerial dan taktis operasional sehari-hari. Kedua lembaga ini harus memiliki pemahaman literasi perbankan syariah yang mumpuni agar visi korporasi dapat selaras dengan mandat teologis. Kesalahan dalam menempatkan figur pimpinan pada kedua dewan ini sering kali berakibat fatal pada merosotnya kinerja dan reputasi bank (Zain, 2021).

Keistimewaan mutlak dari struktur organisasi perbankan syariah terletak pada kehadiran Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang berada di bawah naungan koordinasi Dewan Syariah Nasional (DSN-MUI). Posisi DPS di dalam struktur bank setara dengan Dewan Komisaris, namun memiliki fokus tugas yang sangat spesifik yakni mengawasi kepatuhan operasional, produk, dan sistem informasi terhadap prinsip syariat. DPS berhak memveto atau membatalkan peluncuran produk baru apabila ditemukan adanya potensi penyimpangan akad seperti riba atau gharar. Kewenangan absolut ini menjadikan DPS sebagai jantung moralitas institusi yang memastikan bahwa bank tidak terjerumus pada praktik-praktik manipulatif kapitalisme konvensional (Arifin, 2023).

Pada level operasional menengah dan bawah, struktur bank syariah dijabarkan melalui pembentukan divisi-divisi strategis seperti divisi penghimpunan dana, divisi pembiayaan, divisi manajemen risiko, dan divisi *Sharia Compliance*. Divisi kepatuhan syariah ini berfungsi sebagai eksekutor harian dari fatwa-fatwa yang dikeluarkan oleh DPS dan bertugas memantau implementasi akad di kantor-kantor cabang. Selain itu, pembentukan unit audit internal yang independen juga diwajibkan untuk mengawasi tertib administrasi keuangan bank. Kelengkapan instrumen struktural berlapis inilah yang pada hakikatnya menciptakan ekosistem kelembagaan bank syariah menjadi sangat kokoh, terstruktur, akuntabel, dan memiliki tingkat kehati-hatian yang sangat tinggi (Usman, 2022).

Tata Kelola Kelembagaan Tata kelola kelembagaan atau *Sharia Corporate Governance* (SCG) merupakan sistem komprehensif yang dirancang untuk mengarahkan dan mengendalikan operasional perbankan syariah. SCG berlandaskan pada prinsip dasar transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan yang diwarnai oleh spirit *tauhid*. Konsep ini mewajibkan manajemen bank untuk tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham (*stockholders*), tetapi juga kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*), termasuk nasabah, karyawan, dan lingkungan sosial masyarakat. Implementasi tata kelola yang kuat akan mengeliminasi peluang terjadinya korupsi, kolusi, dan nepotisme yang dapat menggerogoti aset bank dari dalam serta menghancurkan kredibilitas kelembagaan secara keseluruhan (Hasan, 2021).

Transparansi kelembagaan menjadi salah satu pilar utama yang sangat diutamakan dalam kerangka *Sharia Corporate Governance* guna mencegah asimetri informasi. Bank syariah diwajibkan untuk membuka laporan kinerja keuangannya, profil risiko portofolio pembiayaan, dan mekanisme perhitungan nisbah bagi hasil secara jujur kepada publik. Keterbukaan informasi ini merupakan manifestasi dari kejujuran (*shiddiq*) yang dicontohkan dalam tradisi perdagangan Islam masa lampau. Dengan kelembagaan yang transparan, nasabah dapat memantau secara langsung bagaimana dana investasi mereka dikelola dan didistribusikan. Kepercayaan publik yang terbentuk dari transparansi ini merupakan aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang paling berharga bagi kelangsungan hidup bank (Ghazali, 2022).

Dalam arsitektur tata kelola kelembagaan, keberadaan komite manajemen risiko yang independen merupakan prasyarat mutlak yang tidak dapat diabaikan. Komite ini dibentuk secara khusus untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan berbagai eksposur risiko sistemik seperti risiko kredit, risiko likuiditas, hingga risiko kepatuhan syariah. Sistem kelembagaan harus menjamin bahwa komite manajemen risiko dapat bekerja secara objektif tanpa adanya intervensi atau tekanan politik dari jajaran direksi pelaksana. Ketegasan struktural ini sangat vital untuk mencegah bank melakukan ekspansi bisnis yang terlalu agresif, ugal-ugalan, dan membahayakan tingkat kecukupan modal (*Capital Adequacy Ratio*) yang telah ditetapkan otoritas terkait (Hidayat, 2020).

Pilar terakhir dalam tata kelola kelembagaan bank syariah adalah efektivitas mekanisme audit internal dan audit eksternal yang terintegrasi secara harmonis. Audit syariah internal bertugas mengevaluasi kelengkapan dokumen akad pembiayaan harian, sementara auditor eksternal memverifikasi keabsahan laporan keuangan tahunan sesuai standar akuntansi syariah. Hasil laporan audit ini wajib diserahkan kepada Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai bentuk pertanggungjawaban kelembagaan kepada negara. Sinergitas antara fungsi pengawasan, manajemen risiko, dan audit ini menciptakan jaring pengaman kelembagaan yang sangat berlapis, sehingga industri perbankan syariah mampu mempertahankan tingkat kesehatannya meskipun dihempas oleh turbulensi ekonomi global (Ali, 2023).

Metode Penelitian Penelitian ini didesain menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur (*library research*) yang berfokus pada telaah arsitektur organisasi dan tata kelola perbankan. Proses pengumpulan data sekunder dilakukan dengan menghimpun serta menganalisis regulasi resmi dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pedoman fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN-MUI), serta publikasi jurnal akademik terkemuka terkait kelembagaan syariah. Analisis data diimplementasikan melalui teknik deskriptif-interpretatif dengan mereduksi berbagai temuan

teoritis, mengklasifikasi struktur kelembagaan, lalu menarik sintesis konseptual mengenai efektivitas fungsi pengawasan. Pendekatan kualitatif ini dipilih karena memiliki kapasitas analitis yang tajam untuk membedah substansi regulasi, interaksi struktural antarlembaga, serta dinamika operasional kepatuhan syariah secara holistik dan mendalam.

Hasil dan Pembahasan

Dinamika Struktur Organisasi dan Peran DPS Dinamika struktur organisasi dalam perbankan syariah Indonesia menunjukkan evolusi yang sangat progresif ke arah profesionalisme dan penguatan independensi lembaga pengawas. Peran Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang sebelumnya sering dianggap sebagai pelengkap formalitas kini telah menjelma menjadi otoritas sentral yang sangat disegani oleh jajaran direksi. DPS memiliki garis komando langsung untuk membekukan sementara aktivitas pemasaran produk jika terindikasi kuat menyimpang dari *Standard Operating Procedure* (SOP) muamalah. Penguatan wewenang struktural ini merupakan amanat langsung dari regulasi bank sentral yang menyadari bahwa krisis kepatuhan agama merupakan ancaman sistemik terbesar bagi kelangsungan hidup bank berlabel syariah (Yusuf, 2021).

Interaksi struktural antara DPS dan Dewan Direksi di lapangan sering kali memunculkan perdebatan konstruktif terkait desain produk perbankan modern yang inovatif. Direksi umumnya menghendaki peluncuran produk yang agresif untuk meraih pangsa pasar, sementara DPS bertugas merem laju inovasi tersebut agar tetap berada pada koridor kehati-hatian syariat. Dialektika antara kepentingan bisnis dan kepatuhan ini menuntut bank untuk mendirikan unit *Research and Development* (RnD) syariah yang menjembatani komunikasi kedua dewan. Melalui unit ini, bank dapat merumuskan rekayasa keuangan yang canggih secara operasional namun tetap terjamin kehalalannya seratus persen di mata dewan pengawas (Nugroho, 2020).

Di tingkat operasional, pembentukan *Sharia Compliance Unit* (Unit Kepatuhan Syariah) sebagai satuan kerja khusus di bawah kepemimpinan direktur kepatuhan menjadi tonggak penting kelembagaan. Unit ini bertindak sebagai mata dan telinga DPS untuk memantau rutinitas transaksi puluhan ribu staf operasional bank yang tersebar di kantor-kantor cabang. Staf kepatuhan bertugas melakukan tinjauan acak terhadap lembar persetujuan akad pembiayaan, memastikan kelengkapan faktur pembelian pada skema murabahah, hingga mengawasi aliran pendapatan non-halal. Eksistensi unit kepatuhan ini berhasil meminimalisasi tingkat kesalahan prosedural (*human error*) di lapangan yang berpotensi mencederai reputasi bank secara akumulatif dalam jangka panjang (Sari, 2021).

Model desain organisasi yang diterapkan oleh perbankan syariah saat ini juga dipengaruhi oleh strategi sentralisasi atau desentralisasi fungsi pengawasan. Bank syariah berskala nasional umumnya cenderung mendesentralisasikan sebagian kewenangan administratif ke tingkat kantor wilayah atau regional demi memangkas rantai birokrasi pembiayaan. Namun, untuk urusan persetujuan akad dengan nilai nominal raksasa, wewenang putusan mutlak ditarik kembali ke komite pembiayaan di kantor pusat. Keseimbangan antara fleksibilitas layanan di daerah dan keketatan pengawasan di pusat ini merupakan seni merancang struktur organisasi yang paling vital agar bank syariah tetap responsif secara lincah tanpa harus mengorbankan tingkat keamanan modalnya (Wijaya, 2022).

Dampak dari penataan struktur organisasi yang presisi ini terbukti mampu mendongkrak efisiensi rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) secara signifikan. Ketika rantai komando internal menjadi jelas dan fungsi pengawasan berjalan efektif, potensi kebocoran anggaran akibat kelalaian atau *fraud* (kecurangan) karyawan dapat ditekan hingga ke level paling minimal. Struktur yang ramping namun berdaya guna tinggi ini juga mempermudah proses adaptasi karyawan baru terhadap budaya perusahaan (*corporate culture*) islami. Pada akhirnya, keunggulan desain organisasi ini memberikan diferensiasi absolut bagi perbankan syariah untuk memenangkan kompetisi brutal di industri finansial tanpa harus menanggalkan identitas religiusnya (Kurniawan, 2023).

Transformasi Kelembagaan dan Penguatan Tata Kelola Transformasi kelembagaan perbankan syariah di Indonesia mencapai momentum historis tertingginya melalui kebijakan merger mega-bank syariah milik negara baru-baru ini. Konsolidasi kelembagaan ini tidak hanya melahirkan entitas bank dengan kapitalisasi aset raksasa, tetapi juga menuntut perombakan arsitektur tata kelola budaya kerja dari tiga bank yang berbeda latar belakang. Penyatuan ini membuktikan bahwa arsitektur kelembagaan yang solid mampu menghapus inefisiensi operasional akibat duplikasi kantor cabang yang saling berdekatan. Keberhasilan transformasi berskala besar ini menjadi rujukan akademik yang sangat berharga bagi literatur manajemen kelembagaan global, sekaligus menegaskan kekuatan pangsa pasar ekonomi Islam di tingkat internasional (Putra, 2021).

Keberhasilan tata kelola kelembagaan perbankan syariah juga sangat dipengaruhi oleh proses harmonisasi eksternal antara regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dengan fatwa DSN-MUI. Bank syariah dituntut untuk menerjemahkan puluhan aturan perundang-undangan menjadi panduan *Standard Operating Procedure* (SOP) internal yang mudah dipahami oleh seluruh jenjang karyawan. Harmonisasi ini sering kali memicu penyesuaian infrastruktur legal korporasi agar setiap akad tidak bertentangan dengan hukum positif negara maupun hukum muamalah. Sinkronisasi ganda ini merupakan beban administratif kelembagaan yang sangat berat, namun

mutlak diperlukan untuk menjamin kepastian hukum saat bank berhadapan dengan gugatan sengketa perdata dari nasabah bermasalah di pengadilan (Tanjung, 2021).

Pembangunan kelembagaan yang kokoh tidak akan pernah terealisasi tanpa diimbangi oleh peningkatan kapabilitas kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM). Institusi bank syariah dituntut untuk mendirikan divisi kelembagaan *Corporate University* guna mempercepat pencetakan bankir-bankir yang memiliki pemahaman hibrida: ahli dalam meracik portofolio finansial sekaligus fasih memahami kodifikasi fikih muamalah. Selama ini, kelemahan struktur kelembagaan sering kali bersumber pada kelangkaan talenta yang memaksa bank syariah membajak profesional dari bank konvensional yang belum sepenuhnya memahami filosofi anti-riba. Investasi kelembagaan pada sektor pendidikan karyawan internal terbukti menjadi fondasi paling menentukan dalam mempertahankan integritas visi perusahaan di masa depan (Nawawi, 2022).

Disrupsi teknologi dan digitalisasi layanan secara perlahan mulai meredefinisi ulang batasan-batasan fisik dari struktur kelembagaan perbankan syariah. Kehadiran layanan *mobile banking* dan dompet digital syariah memaksa arsitektur institusi untuk merampingkan divisi pelayanan nasabah tradisional dan memperbesar skala direktorat keamanan siber (*cybersecurity*). Transformasi kelembagaan berbasis digital ini membawa tantangan pengawasan baru bagi tata kelola manajemen risiko karena kecepatan sirkulasi transaksi berpindah ke ranah komputasi awan. Institusi harus memastikan kerahasiaan data pribadi nasabah terjaga ketat secara moral maupun hukum positif, menjadikan tata kelola data (*data governance*) sebagai prioritas baru dalam struktur *Sharia Corporate Governance* kontemporer (Ramadhan, 2020).

Secara keseluruhan, penguatan struktur organisasi dan arsitektur tata kelola kelembagaan bermuara pada satu tujuan filosofis tertinggi, yakni pembentukan *trust* atau kepercayaan publik. Institusi yang mempraktikkan GCG secara konsisten akan memancarkan sinyal positif kepada para pemegang saham, deposan, dan mitra investor internasional mengenai komitmen kehati-hatian bank. Kepercayaan inilah yang akan menjaga likuiditas bank syariah tetap aman terhindar dari krisis penarikan dana massal (*rush money*) saat terjadi kepanikan sentimen ekonomi makro. Oleh sebab itu, merawat pilar-pilar kelembagaan syariah sesungguhnya sama dengan menjaga benteng pertahanan terakhir dari stabilitas ekosistem perekonomian berlandaskan moral ketuhanan yang berkeadilan (Ismail, 2023).

Kesimpulan Berdasarkan uraian komprehensif yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi dan tata kelola kelembagaan merupakan kerangka fundamental yang menentukan arah keberhasilan

eksistensi perbankan syariah. Penempatan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang strategis dalam hierarki organisasi menjamin bahwa roda bisnis korporasi tidak pernah menyimpang dari prinsip-prinsip syariat Islam yang mengutuk riba dan eksploitasi. Di sisi lain, implementasi *Sharia Corporate Governance* (SCG) yang transparan dan akuntabel terbukti mampu membangun daya tahan kelembagaan yang kebal terhadap krisis ekonomi global maupun risiko operasional internal. Optimalisasi sinergi struktural ini secara nyata meneguhkan posisi perbankan syariah sebagai institusi keuangan yang tidak hanya berorientasi pada akumulasi profit komersial, melainkan juga berkomitmen penuh untuk menghadirkan keadilan, kemaslahatan, dan stabilitas bagi perekonomian umat secara makro.

Daftar Pustaka

Ahmad, R. (2021). *Transformasi Arsitektur Kelembagaan Perbankan Syariah*. Pustaka Fikih.

Ali, M. (2023). Sinergi Audit Internal dan Eksternal Syariah. *Jurnal Keuangan Islam*, 12(1), 45-60.

Arifin, Z. (2023). Otoritas Hak Veto Dewan Pengawas Syariah. *Jurnal Bisnis Syariah*, 9(3), 112-128.

Fauzi, A. (2022). Efektivitas Struktur Organisasi Bank Syariah Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam*, 13(1), 33-49.

Ghazali, M. (2022). Transparansi Nisbah dan Kepercayaan Publik. *Jurnal Fikih Kontemporer*, 7(4), 200-215.

Hakim, L. (2021). Desain Organisasi dan Analisis Kepatuhan Syariah. *Jurnal Ekonomi Publik*, 7(1), 55-70.

Hasan, N. (2021). *Tata Kelola Lembaga Keuangan Syariah*. Media Akademika.

Hidayat, T. (2020). Independensi Komite Manajemen Risiko Perbankan. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 13(2), 120-135.

Ismail, S. (2023). *Trust dan Stabilitas Makroekonomi Syariah*. Citra Pustaka.

Kurniawan, D. (2023). Dampak Desain Kelembagaan Terhadap Efisiensi BOPO. *Jurnal Sosiologi Keuangan*, 10(1), 41-58.

Lubis, H. (2020). Sharia Corporate Governance dan Manajemen Krisis. *Jurnal Pembangunan Ekonomi*, 8(4), 99-114.

Nasution, A. (2023). Dinamika Spin-Off Unit Usaha Syariah. *Jurnal Manajemen Aset*, 9(2), 67-82.

Nawawi, Z. (2022). Pengembangan Corporate University di Bank Syariah. *Jurnal Ekonomi Internasional Islam*, 6(1), 15-30.

Nugroho, B. (2020). Dialektika Dewan Direksi dan Pengawas Syariah. *Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 7(2), 85-102.

Putra, E. (2021). Merger Mega-Bank Syariah dan Konsolidasi Aset. *Jurnal Bisnis dan Investasi*, 10(3), 170-185.

Rahman, F. (2020). *Kelembagaan Ekonomi Umat yang Inklusif*. Penerbit Salemba.

Ramadhan, M. (2020). Tata Kelola Data dalam Era Digitalisasi Layanan. *Jurnal Syariah dan Hukum Islam*, 14(1), 50-65.

Sari, I. (2021). Mitigasi Human Error Melalui Unit Kepatuhan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 8(3), 45-60.

Siregar, P. (2022). Peran Hierarki Dewan Pengawas Syariah. *Jurnal Arsitektur Finansial*, 5(2), 23-39.

Tanjung, H. (2021). Harmonisasi Hukum Positif dan Fatwa Muamalah. *Jurnal Hukum Positif*, 9(1), 11-26.

Usman, K. (2022). Peran Divisi Sharia Compliance di Kantor Cabang. *Jurnal Kebijakan Publik Islam*, 4(1), 30-45.

Wijaya, A. (2022). Sentralisasi versus Desentralisasi Persetujuan Pembiayaan. *Jurnal Akuntansi Syariah*, 9(4), 88-105.

Yusuf, M. (2021). *Independensi dan Profesionalisme Lembaga Pengawas*. Pustaka Pelajar.

Zain, M. (2021). Literasi Syariah bagi Dewan Komisaris dan Direksi. *Jurnal Edukasi Ekonomi*, 11(3), 77-90.