
**REPUTATIONAL RISK MANAGEMENT STRATEGY AT
INDONESIAN SHARIA BANK AND MUAMALAT
INDONESIAN BANK**

Neni Utami¹, Rokhmat Subagiyo², Binti Nur Asiyah³

¹²³UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

neniutami1996@gmail.com, rokhmatsubagiyo@uinsatu.ac.id,

binti.nur.asiyah@uinsatu.ac.id

***Abstract.** Risks in Islamic banking have the potential to cause losses if not managed properly. Risk management in reputation risk aims to identify, analyze, and mitigate risks that can affect a bank's reputation. The reputational damage that occurred to BSI and BMI caused both of them to suffer significant losses that had to be addressed immediately. This study aims to determine BSI and BMI's reputation risk management strategies and then compare them. The research approach used is a comparative qualitative approach. Research data is obtained from risk management reports contained in the BSI and BMI annual reports as well as relevant supporting data from trusted websites. The results of this study indicate that BSI and BMI both have a special organization to handle risks, and procedures, and focus on handling the same problems in dealing with reputation risk. The difference is, BSI is more focused on strategic steps taken in overcoming risks, while BMI does not only focus on strategic steps taken but also focuses on media coverage and communication management. Implementing the reputation risk management strategy at BSI and BMI brought positive results so that both could restore conditions and increase stakeholder confidence.*

***Keywords:** Bank Muamalat Indonesia, Bank Syariah Indonesia, Risk Management Strategy, Reputation Risk*

PENDAHULUAN

Reputasi menjadi risiko yang kompleks bagi Bank Syariah, risiko reputasi bukan hanya berasal dari risiko reputasi itu sendiri yakni berupa *image* atau nama baik bank syariah namun juga berasal dari risiko lain seperti risiko operasional, risiko hukum, risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko stratejik¹. Risiko yang ditanggung bank Syariah bukan hanya risiko yang terjadi pada bank secara umum, namun risiko untuk menanggung reputasi yang cukup berat. Isu negatif yang beredar di media serta implementasi transaksi yang berlandaskan syariat, membuat masyarakat lebih sensitif terhadap kesalahan yang dilakukan, sehingga *image* profesionalitas dan *image* kesyariahan harus dijaga². Persepsi negatif tidak hanya akan mempengaruhi citra perusahaan (*corporate image*), citra produk dan jasa

(*brand image*) yang ditawarkan namun juga berdampak pada reputasi, termasuk pada bank Syariah³. Setiap risiko yang muncul pada bisnis akan mempengaruhi reputasi dari bank, jika risiko tidak dikelola dengan baik, maka kemungkinan untuk kehilangan pelanggan juga besar⁴.

Reputasi perusahaan adalah sumberdaya jangka panjang karena dapat membantu membangun daya saing dan keuntungan⁵. Warren Edward Buffet, seorang ahli finansial asal AS pernah berkata “Dibutuhkan 20 tahun untuk membangun reputasi dan hanya dibutuhkan waktu lima menit untuk merusaknya”⁶. Pernyataan ini mengandung pesan bahwa setiap risiko yang dapat merusak reputasi harus segera dituntaskan agar tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan kedepannya. Risiko reputasi berdampak luas dan serius terhadap

¹ Herman Darmawi, *Manajemen Risiko Edisi 2* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016).

² Ghada Ben Zeineb and Sami Mensi, “Corporate Governance, Risk and Efficiency: Evidence from GCC Islamic Banks,” *Managerial Finance* 44, no. 5 (2018): 551–69, <https://doi.org/10.1108/MF-05-2017-0186>.

³ Muhammad Anang Firmansyah, *Buku Pemasaran Produk Dan Merek* (Surabaya: Qiara Media, 2019).

⁴ Dodi Eka Nugraha, “Manajemen Risiko

Reputasi Perbankan Syariah,” *EKSISBANK* 3, no. 2 (2019): 100, <https://journal.sties-purwakarta.ac.id/index.php/EKSISBANK/article/view/13>.

⁵ Maimana Seif El-Islam Ali Matter and Mai Mahmoud Hossni, “Reputation Risk and Reputation Risk Management: Case Study Applied on Facebook and HSBC” (Dublin University of Technology, 2023).

⁶ Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko: Prinsip, Penerapan Dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2019).

masa depan perusahaan⁷. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Kompasiana.com menyatakan bahwa industri keuangan dalam lima tahun terakhir fokus pada pengelolaan risiko reputasinya (84% responden pada penelitian ini terdiri dari responden setingkat presiden direktur)⁸. penelitian lain menunjukkan bahwa nilai kerugian akibat risiko reputasi lebih besar jika dibandingkan dengan risiko lainnya⁹.

Kerugian akibat risiko reputasi baru baru ini terjadi pada Bank Syariah Indonesia (BSI). BSI adalah bank Syariah terbesar di Indonesia yang merupakan hasil merger 3 bank Syariah yakni BRI Syariah, mandiri Syariah dan BNI Syariah ini memiliki total aset 305,72 triliun¹⁰. Kesuksesan BSI tidak luput dari risiko yang menyertainya. Isu serangan ransomware hacker lokbit 3.0 pada

BSI yang terjadi beberapa hari terakhir tampaknya memberikan dampak signifikan terhadap perkembangan saham BSI. Layanan BSI mobile dan ATM BSI lumpuh total dan trending diberbagai sosial media pada tanggal 8 mei 2023¹¹. Hingga beberapa hari BSI *mobile banking* dan ATM BSI masih belum bisa digunakan dengan alasan *maintenance*. Pihak BSI mengklaim layanan perbankan mulai beroperasi normal pada tanggal 11 mei 2023, namun masyarakat di media sosial justru berkata sebaliknya hingga sepekan layanan perbankan belum dapat digunakan. Tak lama kemudian muncullan isu peretasan data oleh hacker pada BSI¹².

Kasus ini menjadi rekor buruk yang dialami oleh BSI hingga saat ini, beberapa nasabah memutuskan untuk menarik dana yang dimilikinya dan dipindahkan ke bank yang lain.

⁷ Salma Fauziah, "Manajemen Risiko Reputasi Pada Perbankan Syariah," *EKSISBANK* 3, no. 1 (2019), <https://kp.unisbank.ac.id/mengenal-risiko-inheren-di->.

⁸ Tony Hidayat, "Risiko Reputasi Bank Syariah," Kompasiana.com, June 26, 2015, <https://www.kompasiana.com/banksyariah/54ff4a4fa33311804c50fae6/risiko-reputasi-bank-syariah?page=all#sectionall>.

⁹ J. David Cummins, Crhistopher M. Lewis, and Ren Wei, "The Market Value Impact Of Operational Loss Events For US Banks

And Insurers," *Journal of Banking and Finance* 30, no. 10 (2004).

¹⁰ AR BSI, "Laporan Tahunan Bank Syariah Indonesia Tahun 2022" (Jakarta, 2022), <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2022-ID.pdf>.

¹¹ Nopsi Marga, "Penyebab BSI Mobile Tak Bisa Diakses Hari Ini Terungkap, Kapan Bisa Digunakan Lagi?," *pikiran-rakyat.com*, 2023.

¹² Amelia Yesidora, "Rekor Buruk Penanganan Kebocoran Data BSI, Salah Di Mana?," *Katadata.co.id*, 2023.

Menanggapi hal ini, Gunawan A. Hartoyo selaku *Corporate Secretary* BSI mengungkapkan bahwa data dan dana nasabah dipastikan aman meskipun ada isu kebocoran data nasabah. Serangkaian langkah preventif dilaksanakan guna menguatkan sistem keamanan agar potensi terjadinya gangguan data dapat diantisipasi melalui ketahanan sistem dan peningkatan proteksi. BSI terus berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait, baik Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN), Bank Indonesia (BI), serta instansi lainnya Secara paralel¹³. Isu ini tampaknya cukup mempengaruhi reputasi BSI, bukan hanya mempengaruhi kepercayaan nasabah akan keamanan BSI namun juga berpengaruh pada harga saham harian BSI¹⁴.

Alasan penurunan harga

saham salah satunya adalah adanya *panic selling*, yakni fenomena penjualan saham akibat kepanikan investor karena takut harganya akan semakin turun dengan adanya isu atau pemberitaan yang beredar tanpa adanya analisis yang logis¹⁵. Pemberitaan yang beredar pada media ini dapat menurunkan harga saham¹⁶. Harga saham dapat menurun karena adanya reputasi buruk yang dimiliki oleh perusahaan, karena reputasi mempengaruhi keuangan dari perusahaan¹⁷. Reputasi yang baik akan meningkatkan loyalitas afektif dan kepuasan investor terhadap suatu perusahaan dan kedepannya dapat berdampak pada meningkatkan nilai saham perusahaan, begitu pula sebaliknya¹⁸. Penurunan harga saham BSI secara signifikan tersebut terjadi dalam waktu singkat dan mulai stabil seiring dengan pulihnya fasilitas

¹³ Yesidora.

¹⁴ BSI, "Harga Saham Historis BSI," ir.bankbsi.co.id, 2023, https://ir.bankbsi.co.id/historical_price.html?date_start=20230213&date_end=20230523.

¹⁵ Ojk.go.id, "Penyebab Naik Turun Harga Saham Suatu Perusahaan," OJK.go.id, 2021.

¹⁶ Irene Oktavia and Kevin Genjar, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Harga Saham," *Jurnal Riset Akuntansi Multiparadigma* 6, no. 1 (2019): 29–39.

¹⁷ LÍgia Febra, Magali Costa, and Fábio Pereira,

"Reputation, Return and Risk: A New Approach," *European Research on Management and Business Economics* 29, no. 1 (2023): 100207, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100207>.

¹⁸ Nur Afifah, Sri Wibawani Wahyuning Astuti, and Dwi Irawan, "Pengaruh Corporate Social Responsibility (Csr) Dan Reputasi Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan," *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 5, no. 3 (2021): 346–64, <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2021.v5.i3.4644>.

perbankan BSI¹⁹.

Selain fenomena yang terjadi pada BSI, Bank Muamalat Indonesia (BMI) juga mengalami fenomena yang patut disoroti. Pertumbuhan laba sebelum pajak BMI pada akhir tahun 2022 meningkat tajam sebesar 316% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Setelah mengalami penurunan laba pada tahun tahun sebelumnya, tahun 2022 bank muamalat berhasil mencapai pertumbuhan laba yang signifikan²⁰. *Senior Vice President Royal Investium Sekuritas*, Janson Nasrial mengatakan bahwa masalah yang dihadapi BMI terjadi akibat kesalahan strategi bisnis, khususnya dibidang pendanaan. Kesalahan ini mengakibatkan BMI mulai mengalami kesulitan modal pada tahun 2015 dan memuncak pada tahun 2017 dimana rasio kecukupan modalnya menurun drastis diangka 11.58%, rasio ini berada dibawah ketentuan basel III terkait rasio minimal kecukupan modal. Kinerja

keuangan yang buruk ini menurunkan reputasi BMI sehingga investor enggan menyuntikkan dana²¹. Reputasi dapat mendorong investor melakukan investasi pada suatu perusahaan, karena reputasi berbanding lurus dengan tingkat pengembalian²², dan tentunya investor mempertimbangkan keuntungan jangka panjang yang akan diperoleh sebelum memutuskan untuk investasi²³. Masalah ini tidak cukup diatasi dengan suntikan dana, namun diperlukan perubahan strategi bisnis agar bank muamalat Indonesia mampu membalikkan keadaan dan berkembang lebih baik²⁴.

Penerapan manajemen risiko reputasi pada bank Syariah umumnya memiliki sistem yang sama, namun lebih detailnya bergantung pada kebijakan masing masing instansi menyesuaikan keadaan di lapangan. Penelitian yang dilakukan oleh Fauziah (2019) tentang risiko reputasi pada bank Syariah menghasilkan

¹⁹ Yesidora, "Rekor Buruk Penanganan Kebocoran Data BSI, Salah Di Mana?"

²⁰ www.bankmuamalat.co.id, "Laba Bank Muamalat Meroket 316%," www.bankmuamalat.co.id, 2023.

²¹ Saragih.

²² Febra, Costa, and Pereira, "Reputation, Return and Risk: A New Approach."

²³ Haitham Nobanee et al., "Review Reputational Risk and Sustainability: A Bibliometric Analysis of Relevant Literature," *Risks* 9, no. 7 (2021), <https://doi.org/10.3390/risks9070134>.

²⁴ Saragih, "Terungkap! Ini Penyebab Masalah Kronis Di Bank Muamalat."

temuan bahwa salah satu upaya untuk mengendalikan risiko reputasi adalah dengan mematuhi aturan yang telah dibuat tentang manajemen risiko reputasi. Perusahaan juga harus merespon dengan baik keluhan pelanggan serta mengantisipasi adanya gugatan hukum²⁵.

Penelitian oleh Arsyadona dkk (2020) menunjukkan hasil bahwa manajemen risiko pada bank Syariah dapat diatasi dengan beberapa langkah, diantaranya optimalisasi unit pelayanan pengaduan nasabah, optimalisasi peran *Public Relations*, menjunjung tinggi prinsip Syariah, menerapkan prinsip *Good Corporate Governance*, meningkatkan SDM dan memastikan prinsip Syariah diterapkan dengan baik²⁶. Penelitian terkait manajemen risiko pada bank Syariah yang dilakukan oleh Nugraha (2019) menunjukkan hasil pengawasan dari dewan komisaris, direksi dan DPS, perbaikan kebijakan prosedur serta penetapan limit maksimal, serta adanya proses identifikasi, pengukuran,

pemantauan, dan pengendalian risiko serta SIM risiko adalah serangkaian langkah yang bisa dilakukan untuk menerapkan manajemen risiko²⁷.

Antou dkk (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa risiko reputasi pada bank syariah dapat diminimalisir dengan adanya kebijakan manajemen dalam memahami dan meminimalisir risiko itu sendiri. Manajemen risiko reputasi ini dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap bank, meningkatkan nilai, kredibilitas dan menjaga konsistensi usaha agar senantiasa dalam keadaan yang sehat dan kondusif²⁸. Penurunan reputasi BSI akibat terjadinya retasan dan penurunan kinerja keuangan BMI yang berujung pada penurunan reputasi dimata investor, cukup menjelaskan bahwa setiap kegiatan operasional pada bank Syariah baik finansial maupun non-finansial akan berakibat pada reputasi bank sehingga pengelolaan risiko reputasi yang baik memang selayaknya dilakukan²⁹. Penelitian ini akan berfokus

²⁵ Fauziah (2019)

²⁶ Arsyadona et al., (2020)

²⁷ Nugraha (2019)

²⁸ Antou et al., (2018)

²⁹ Tawfik Azrak, Buerhan Saiti, and Engku

Rabiah Adawiah Engku Ali, "An Analysis of Reputational Risks in Islamic Banks in Malaysia with a Proposed Conceptual Framework," *Al-Shajarah* 21, no. Specialissue (2016): 331-60.

membahas strategi manajemen risiko reputasi pada BSI dan BMI serta menguraikan titik balik yang dicapai dari manajemen risiko reputasi yang dilaksanakan.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Risiko Bank Syariah

Bank Syariah merupakan lembaga keuangan yang menerapkan asas transparansi, keadilan, kemitraan dan universal serta melakukan kegiatan perbankan sesuai dengan syariat³⁰. Hingga Desember 2022, di Indonesia terdapat 13 bank umum Syariah dengan total keseluruhan sejumlah 1930 kantor yang tersebar di seluruh negeri³¹.

Menurut OJK (2016) risiko adalah kerugian yang mungkin timbul akibat adanya suatu peristiwa tertentu. Menurut Gallati (2003) risiko adalah suatu kondisi yang sangat dekat dengan kerugian, menurut Holton (2004) risiko terjadi karena adanya dua hal, yaitu adanya

hasil eksperimen yang belum pasti dan hasilnya belum bisa dipastikan untung atau rugi³². Untuk mengantisipasi adanya kerugian maka lembaga menerapkan manajemen risiko, yaitu kebijakan, prosedur, yang dimiliki oleh organisasi untuk memonitor, mengelola dan mengendalikan eksposur risiko dalam organisasi³³. Manajemen risiko bank Syariah setidaknya melingkupi beberapa aspek, diantaranya:

1. Pengawasan dari direksi, dewan komisaris dan Dewan Pengawas Syariah (DPS) secara aktif
2. Kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit
3. Adanya proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko serta sistem informasi manajemen (SIM) risiko

³⁰ Jeni Susyanti, *Pengelolaan Lembaga Keuangan Syariah* (Malang: Empat Dua, 2016).

³¹ ojk.go.id, "Statistik Perbankan Syariah Desember 2022" (Jakarta, 2022), [https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Documents/Pages/Statistik-](https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Documents/Pages/Statistik-Perbankan-Syariah---Desember-2022/STATISTIK_PERBANKAN_SYARIAH_-_DESEMBER_2022.pdf)

[Perbankan-Syariah---Desember-2022/STATISTIK PERBANKAN SYARIAH - DESEMBER 2022.pdf](https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Documents/Pages/Statistik-Perbankan-Syariah---Desember-2022/STATISTIK_PERBANKAN_SYARIAH_-_DESEMBER_2022.pdf).

³² Rustam, *Manajemen Risiko: Prinsip, Penerapan Dan Penelitian*.

³³ Hairul, *Manajemen Risiko* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020).

4. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh³⁴.

Risiko dapat diatasi melalui beberapa cara, diantaranya:

1. *Risk avoidance*, teknik mengatasi risiko dengan tidak melakukan aktivitas apapun yang mengandung risiko.
2. *Risk reduction/risk mitigation*, yakni mengurangi terjadi risiko dan dampak yang ditimbulkan
3. *Risk transfer*, yakni memindahkan risiko kepada pihak lain dengan adanya kesepakatan yang mengikat berupa asuransi atau hedging.
4. *Risk deferral*, yakni menunda aktivitas hingga kemungkinan terjadinya kerugian akan mengecil.
5. *Risk retention*, yakni menerima secara lapang dada risiko yang muncul³⁵.

Manajemen Risiko Reputasi

Risiko reputasi adalah risiko akibat turunnya kepercayaan

stakeholder atau pemangku kepentingan akibat pemberitaan negatif pada bank³⁶. Risiko reputasi terjadi akibat citra negatif terkait pada kegiatan usaha dan pandangan tidak baik oleh masyarakat kepada bank³⁷. Risiko reputasi berasal dari reputasi dari pemilik perusahaan, kompleksitas produk dan kerjasama bisnis perusahaan, frekuensi, materialistis dan eksposur pemberitaan negatif perusahaan, pelanggaran etika bisnis, frekuensi dan materialistis keluhan nasabah³⁸. Selain itu, ada beberapa hal yang dapat menjadi dasar reputasi yaitu komunikasi, tanggung jawab social, inovasi produk, sikap profesional, kepercayaan publik, kualitas layanan konsumen, dan respon terhadap *feedback* publik³⁹.

Risiko reputasi berasal dari beberapa sumber diantaranya:

1. Pemilik bank dan perusahaan terkait, baik buruknya reputasi yang dimiliki oleh pemilik bank

³⁴ Rustam, *Manajemen Risiko: Prinsip, Penerapan Dan Penelitian*.

³⁵ Hairul, *Manajemen Risiko*.

³⁶ Otoritas Jasa Keuangan, "Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor: 65/POJK.03/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah" (Jakarta, 2016).

³⁷ Susyanti, *Pengelolaan Lembaga Keuangan Syariah*.

³⁸ Rustam, *Manajemen Risiko: Prinsip, Penerapan Dan Penelitian*.

³⁹ F Nova, *Crisis Public Relation: Strategi PR Menghadapi Krisis, Mengelola Isu, Membangun Citra Dan Reputasi Perusahaan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011).

serta perusahaan terkait akan turut mempengaruhi reputasi bank dimata masyarakat.

2. Pelanggaran etika bisnis, pelanggaran ini biasanya terlihat dari transparansi informasi keuangan dan kerjasama bisnis lainnya.
3. Produk dan kerjasama bisnis yang kompleks dengan perusahaan lain berpotensi mengakibatkan salah paham atau kealahan persepsi yang dapat merusak reputasi.
4. Frekuensi, materialistis dan eksposur pemberitaan negatif pada bank, banyaknya berita negatif di media tentunya akan mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap bank, sehingga bank harus memperhatikan dengan baik pemberitaan yang beredar untuk mengantisipasi pengaruh negatif terhadap reputasi bank
5. Frekuensi dan materialitas keluhan nasabah, keluhan buruk nasabah tentunya berpengaruh besar dan signifikan bagi reputasi dan keuangan bank, sehingga

keluhan ini harus segera ditangani dengan tepat⁴⁰.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menghasilkan data diskriptif berupa kata kata tertulis atas topik yang diteliti untuk menjawab tujuan dari penelitian, yakni untuk mengetahui strategi manajemen risiko reputasi pada bank Syariah sehingga pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Bank Syariah yang menjadi lokus dalam penelitian ini adalah BSI dan BMI. Data penelitian yang digunakan berupa Laporan Penerapan Manajemen Risiko yang diperoleh dari laporan tahunan BSI tahun 2022 yang diakses pada website ir.bankbsi.co.id dan laporan tahunan BMI tahun 2022 yang diakses pada website www.bankmuamalat.co.id. Penelitian ini juga menyertakan data data pendukung yang relevan dari halaman website terpercaya. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan analisis komparatif yang membandingkan strategi manajemen risiko reputasi pada BSI dan BMI untuk kemudian diungkap

⁴⁰ Rustam, *Manajemen Risiko : Prinsip,*

Penerapan Dan Penelitian.

persamaan serta perbedaan keduanya⁴¹.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Manajemen Risiko Reputasi BSI

BSI memiliki strategi untuk mengatasi risiko reputasi yang terjadi dalam organisasi. Penerapan manajemen risiko reputasi pada BSI digabung dengan pengelolaan risiko lain seperti risiko strategis, risiko reputasi, risiko kepatuhan dan risiko hukum. BSI membentuk organisasi pengelola risiko memiliki unit kerja yang berbeda dengan satuan kerja lainnya. unit kerja ini bertugas mengelola risiko strategis, risiko kepatuhan, risiko reputasi dan risiko hukum.

BSI menerapkan standar prosedur manajemen risiko dan kebijakan manajemen risiko untuk mendukung pengelolaan manajemen risiko reputasi. Prosedur dan kebijakan yang dibentuk terdiri atas Standar Prosedur Pengendalian *Know Your Customer* (KYC), Rencana Bisnis Bank (RBB), Anti Pencucian dan Pencegahan Pendanaan Terorisme,

Standar Prosedur Pengendalian Kepatuhan, Standar Prosedur Operasional Perlindungan dan Pengaduan Nasabah, Standar Prosedur Operasional Rencana Korporasi (*Corporate Plan*), Standar Prosedur Operasional *Corporate Secretary*, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Standar Prosedur Operasional *Performance Management* dan Standar Prosedur Pengendalian Hukum.

Pengelolaan risiko reputasi dilakukan melalui beberapa langkah, diantaranya Penanganan dan pemantauan eksposur, tindakan antisipasi yang dilakukan oleh BSI diantaranya penggunaan *external lawyer* untuk membantu menyelesaikan proses hukum untuk mengantisipasi kasus tuntutan ganti rugi dan pembentukan cadangan kerugian. Pengukuran risiko reputasi dilakukan dengan cara *Publicity Effectiveness Level* (PEL) dan penyelesaian pengaduan melalui *Complaint Handling Management* serta pemantauan rutin atas pemberitaan di media sosial. Evaluasi melalui *performance review* secara berkala dan

⁴¹ Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif* (Makasar: Syakir Media Press,

2021).

berjenjang atas efektivitas strategi dan kinerja. Penerapan Sistem Informasi Kepatuhan (SIK) *sharia internal*. Menganalisis dan mengkaji produk/aktivitas Bank dengan kesesuaian prinsip Syariah melalui pelaksanaan *advisory*. Review protokol penerapan dan imbal hasil pendanaan serta pembiayaan penyesuaian nisbah spesial⁴².

Strategi Manajemen Risiko Reputasi BMI

Sebagaimana yang dilakukan oleh BSI, BMI juga memiliki strategi dalam mengelola risiko reputasi yang muncul, langkah langkah yang dilakukan diantaranya membentuk organisasi yang terdiri atas Unit *corporate affairs* yang bertugas melakukan Pengelolaan dan pengawasan terhadap persepsi publik, Unit kerja *customer care* dibawah unit kerja *operational services* (OSC) yang bertugas mengevaluasi potensi risiko melalui penyelesaian pengaduan nasabah, dan Unit *marketing and customer management* dibawah direktur *retail banking* yang bertugas memantau pemberitaan di sosial media.

BMI menerapkan strategi manajemen risiko yang terdiri atas pemantauan publikasi di media massa, berita-berita yang beredar, persepsi *stakeholders* dan informasi atas perkembangan pasar, pemantauan frekuensi *feedback* dari nasabah pada berbagai media sosial, publikasi kepada media terkait aktivitas dan prestasi yang diraih oleh BMI, melakukan media *engagement* dengan berpartisipasi dalam *event* media, menjalin komunikasi intens dengan publik melalui penyampaian informasi langsung dan tidak langsung. Menyiapkan langkah antisipasi potensi isu negatif melalui *standby statement* dan *Frequently Asked Question* (FAQ), melaksanakan *complaint handling* sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan dan membuat digitalisasi layanan kepada nasabah dan sdm dalam rangka pengembangan perbaikan pelayanan oleh bank.

BMI berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dengan menerapkan beberapa kebijakan dan mekanisme yang terdiri atas penyusunan kebijakan dan prosedur

⁴² AR BSI, "Laporan Tahunan Bank Syariah

Indonesia Tahun 2022."

penanganan pengaduan nasabah serta menetapkan unit kerja khusus yang bertugas melakukan pemantauan dan pelaporan. Pembuatan dokumentasi keluhan nasabah berupa laporan pengaduan nasabah. Menganalisis keluhan nasabah dan secara sistematis dilakukan penanganan. Unit *corporate affairs* memantau pemberitaan, opini dan pengelolaan krisis komunikasi di media sosial kemudian memilih strategi dan tindak lanjut yang diperlukan secara rutin dan didokumentasikan dalam laporan media monitoring.

Saat krisis, BMI melakukan pengelolaan *crisis communication* yang telah ditetapkan dalam *crisis communication management* yaitu pengelolaan risiko reputasi yang dilakukan dengan mengkoordinasikan krisis yang terjadi kepada pihak internal dan eksternal bank pada saat krisis. Tahapan penanganan saat krisis meliputi alur protokol komunikasi dan penanggung jawab komunikasi, *crisis communication management* terdiri dari alternatif strategi komunikasi,

alur informasi, *review* masalah atau kronologis, penetapan kewenangan dan juru bicara, penentuan *person in charge*, jadwal aktivitas penanganan krisis, dan proses evaluasi⁴³.

Perbedaan dan Persamaan Penerapan Manajemen Risiko Reputasi BSI dan BMI

Pengelolaan risiko reputasi pada BSI dan BMI dilakukan untuk menangani risiko sekaligus mengantisipasi timbulnya kerugian akibat terjadinya risiko. Organisasi pengelolaan manajemen risiko reputasi pada BSI dijadikan satu dengan organisasi pengelolaan risiko lain seperti seperti risiko hukum, risiko strategik, risiko kepatuhan dan risiko reputasi serta memiliki unit kerja yang berbeda dengan unit kerja operasional lainnya di BSI. BSI memiliki kebijakan, prosedur dan limit untuk mendukung pengelolaan risiko agar berjalan dengan baik. Proses penanganan risiko dilakukan dengan pemantauan dan penanganan eksposur, penanganan pengaduan, evaluasi, penerapan SIK, pelaksanaan

⁴³ AR BMI, "Annual Report Bank Muamalat Indonesia 2022" (Jakarta, 2022), <https://www.bankmuamalat.co.id//uplo>

ads/hubungan_investor/1_laporan-tahunan-2022.pdf.

advisory Syariah dan review imbal hasil⁴⁴.

BMI memiliki organisasi khusus yang dibentuk untuk menangani risiko reputasi yang muncul. Penanganan risiko reputasi dilakukan dengan melakukan pemantauan terkait pemberitaan bank di sosial media, baik dari segi isu, *feedback*, persepsi nasabah, pengaduan, pemberitaan, perkembangan pasar dan publikasi atas prestasi yang diraih oleh BMI. BMI mengupayakan pembentukan komunikasi yang baik dengan nasabah melalui event, *public relation*, FAQ, *handling complain* dan perbaikan pelayanan. Perbaikan pelayanan ini diwujudkan melalui pembentukan prosedur penanganan keluhan, dokumentasi keluhan nasabah, analisis laporan pengaduan dan pemantauan pemberitaan di sosial media guna menentukan langkah yang tepat untuk menindaklanjuti pengaduan yang terjadi. Evaluasi atas risiko reputasi yang muncul dilakukan secara berkala dan dibuatkan laporan hasil monitoring. Pada saat kritis, BMI menetapkan

crisis communication management yang berisi serangkaian proses komunikasi kepada masyarakat untuk mengatasi risiko reputasi⁴⁵.

Kesamaan Bank Syariah Indonesia dan bank muamalat Indonesia dalam mengatasi risiko reputasi yang muncul terletak pada organisasi pengelola risiko, adanya prosedur dan fokus masalah. BSI dan BMI membentuk organisasi khusus untuk menangani masalah munculnya risiko reputasi yang mengancam. Prosedur penanganan risiko ditetapkan agar penanganan risiko diatasi dengan baik dan tuntas, meskipun keduanya memiliki langkah penerapan prosedur yang berbeda dalam mengatasi risiko disesuaikan dengan kondisi pada masing masing bank. Keduanya fokus kepada pemantauan eksposur risiko dan *handling complaint* atas pengaduan oleh nasabah, karena nasabah adalah penentu keberlangsungan jalannya bank kedepannya, sehingga penanganan keluhan perlu diatasi dengan baik untuk menjaga loyalitas nasabah serta menjaga reputasi bank.

⁴⁴ AR BSI, "Laporan Tahunan Bank Syariah Indonesia Tahun 2022."

⁴⁵ AR BMI, "Annual Report Bank Muamalat Indonesia 2022."

Hasil pada penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Nugraha yang menunjukkan hasil bahwa serangkaian langkah yang dilakukan untuk menerapkan manajemen risiko diantaranya pengawasan dari dewan komisaris, direksi dan DPS, perbaikan kebijakan prosedur serta penetapan limit maksimal, serta adanya proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta SIM risiko⁴⁶. Antou dkk telah melakukan penelitian terkait risiko reputasi dan mendapatkan hasil bahwa kebijakan manajemen dalam memahami dan mengatasi risiko dapat meminimalisir terjadinya risiko reputasi⁴⁷.

Fauziah dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa risiko reputasi dapat diatasi dengan patuh pada aturan dan merespon keluhan pelanggan dengan baik guna mengantisipasi terjadinya gugatan hukum kepada bank⁴⁸. Hasil penelitian Arsyadona dkk menunjukkan bahwa optimalisasi unit pelayanan pengaduan nasabah, optimalisasi peran *Public Relations*,

menjunjung tinggi prinsip Syariah, menerapkan prinsip *Good Corporate Governmance*, meningkatkan SDM dan memastikan prinsip Syariah diterapkan dengan baik adalah langkah strategis yang dapat dilakukan untuk mengatasi risiko reputasi⁴⁹.

Titik Balik BSI dan BMI

Pengendalian risiko reputasi sebagai upaya menjawab kekecewaan masyarakat atas gangguan berkepanjangan yang terjadi pada BSI dilakukan dengan penggantian jajaran dewan komisaris dan direksi. Erick Thohir, selaku Menteri BUMN menyatakan bahwa BSI sebagai tulang punggung perekonomian harus dijaga reputasinya dengan baik, langkah tegas harus dilakukan agar terwujud perubahan ke arah yang lebih baik sehingga tidak merugikan dan merusak kepercayaan masyarakat. Mitigasi risiko harus dilakukan dengan ketat, sistem operasional harus segera dilakukan perbaikan secara menyeluruh, sistem keamanan dan jaringan harus ditingkatkan

⁴⁶ Nugraha (2019)

⁴⁷ Antou et al., (2018)

⁴⁸ Fauziah (2019)

⁴⁹ Arsyadona et al., (2020)

untuk meminimalisir terjadinya hal serupa dan meningkatkan pelayanan pada masyarakat⁵⁰.

Serangkaian pelaksanaan strategi manajemen reputasi pada BSI dinilai dapat berhasil dengan baik, hal ini dibuktikan dengan keberhasilan BSI dalam mengembalikan kestabilan harga saham BSI setelah terjadinya retasan.

Gambar 1. Perkembangan harga saham BSI bulan Mei 2023



Sumber: website BSI⁵¹

Harga saham BSI sebelum terjadi peretasan atau tepatnya pada minggu pertama bulan Mei 2023 berada pada kisaran harga tertinggi 1730-1815 dan kisaran harga terendah 1680-1760. Minggu kedua yakni awal munculnya isu peretasan, tepatnya pada hari senin, 8 mei 2023 masih dalam keadaan stabil hingga hari

jumat, 12 mei 2023. Penurunan harga saham mulai terjadi pada pekan ketiga tepatnya pada hari senin, 15 mei 2023 dan terus menurun hingga titik terendahnya pada hari rabu, 17 mei 2023 pada harga tertinggi 1640 dan harga terendah 1530 bertepatan dengan memuncaknya isu retasan data pada BSI yang dibuktikan dengan banyaknya postingan terkait isu BSI dan ungkapan kekecewaan masyarakat yang diunggah pada berbagai media sosial. Kondisi penurunan harga saham ini tidak terjadi dalam waktu lama, pada akhir pekan harga saham perlahan membaik seiring dengan membaiknya sistem perbankan pada BSI. Pekan selanjutnya, yakni mulai tanggal 22 mei 2023 hingga 26 mei 2023 harga saham BSI sudah membaik meskipun harganya cenderung lebih rendah dibandingkan harga saham sebelum terjadinya isu retasan⁵². Hal ini dapat dibenarkan, karena naik turunnya harga saham menyesuaikan reputasi dari perusahaan itu sendiri⁵³.

⁵⁰ Maulandy Rizky Bayu Kencana, "Rombak Direksi Dan Komisaris BSI, Erick Thohir: Reputasi BSI Harus Dijaga Dengan Baik," Liputan6.com, 2023. ⁵³

⁵¹ BSI, "Harga Saham Historis BSI."

⁵² Yesidora, "Rekor Buruk Penanganan Kebocoran Data BSI, Salah Di Mana?" Febra, Costa, and Pereira, "Reputation,

Langkah mitigasi risiko reputasi membawa BSI memperoleh 3 penghargaan sekaligus, yaitu *Main Index*, *High Growth*, dan *High Market Capitalization*. Moh Adib, selaku Direktur *Treasury & International Banking* menyatakan bahwa penghargaan tersebut dapat diraih berkat konsistensi BSI dalam menjaga kepercayaan *stakeholder* (investor). Peran investor, nasabah, dan *stakeholder* sangat besar dalam mengapresiasi kinerja BSI secara fundamental maupun dalam pasar modal. BSI berkomitmen untuk menjaga kepercayaan dari investor dengan menjaga kinerja yang baik dan terus bertumbuh kedepannya. Dukungan dari *stakeholders* dan kerjasama semua pihak sangat diperlukan untuk memajukan sektor keuangan dan perbankan syariah⁵⁴.

Serupa dengan BSI, Setelah bertahun-tahun mengalami keterpurukan, BMI mengalami perbaikan keuangan pada tahun 2022. Menurut Hery Syafril selaku direktur utama BMI, kenaikan laba ini dapat

tercapai karena adanya penerapan langkah strategis selama tahun 2022 diantaranya penajaman strategi *channel* distribusi, baik jaringan fisik maupun digital, optimalisasi dan penajaman potensi bisnis di segmen pembiayaan dan pinjaman, serta pengembangan organisasi dan sumber daya manusia⁵⁵. BMI berupaya untuk menyediakan layanan optimal bagi *stakeholder* melalui penerapan standar yang konsisten baik dari segi perbaikan dan peningkatan sistem, kebijakan dan prosedur. BMI lebih selektif dalam memilih nasabah pembiayaan yang dinilai potensial. Perbaikan kualitas dan portofolio serta risk management BMI dijaga ketat agar tidak terjadi penurunan pelayanan. BMI juga menciptakan pelayanan perbankan yang terintegrasi, simpel dan mudah untuk meningkatkan *engagement* dan loyalitas dari nasabah. Serangkaian strategi tersebut dilaksanakan sebagai upaya pelaksanaan model bisnis *customer centric* atau menyesuaikan dengan kebutuhan nasabah, guna

Return and Risk: A New Approach.”

⁵⁴ Khoirul Anam, “Fundamental Kuat, BSI Raih Penghargaan Untuk 3 Kategori Ini,”

cncindonesia.com, 2023.

⁵⁵ www.bankmuamalat.co.id, “Laba Bank Muamalat Meroket 316%.”

meningkatkan reputasi sekaligus loyalitas *stakeholder* dan nasabah⁵⁶.

Perbaikan strategi bisnis pada BMI tampaknya membawa hasil yang baik dengan terjadinya perubahan signifikan pada perolehan laba.

Gambar 2. Pertumbuhan laba BMI tahun 2014-2022



Sumber: laporan tahunan BMI⁵⁷

Data di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2015 (awal mula terjadinya kesulitan modal) perolehan laba BMI mencapai 109 milyar dan mengalami peningkatan pada tahun 2016. Tahun 2017, rasio kecukupan modal BMI mulai bermasalah (berada dibawah rasio minimal kecukupan modal menurut basel III) sehingga perolehan laba mengalami penurunan drastis hingga tahun 2021. Tahun 2022 langkah evaluasi dan perbaikan mulai

dilakukan sehingga perolehan laba dapat ditingkatkan.

Penerapan strategi manajemen reputasi BMI ini tampaknya juga membawa hasil yang baik dengan diraihnya penghargaan 2nd- *The Best Corporate Secretary & Communication Award-VIII-2023, Gold Award - Category: Sharia Bank Public Company - Asset Rp 50 triliun dalam ajang Indonesia Corporate Secretary & Communication Award (ICCA) 2023*. Event ini adalah event tahunan yang diadakan oleh majalah *Economic Review* sebagai bentuk apresiasi atas pengelolaan komunikasi dan kesekretariatan perusahaan. Penghargaan ini adalah wujud pengakuan pihak eksternal atas upaya BMI dalam membangun dan menjaga reputasinya. Hayunaji, selaku sekretaris BMI menyatakan bahwa BMI akan memastikan untuk senantiasa menjalankan komunikasi perusahaan secara efektif, menjaga reputasi perusahaan, mengelola krisis, mematuhi regulasi dan berinteraksi secara aktif dengan stakeholders di era

⁵⁶ AR BMI, "Annual Report Bank Muamalat Indonesia 2022."

⁵⁷ AR BMI, "Annual Report Bank Muamalat Indonesia 2018" (Jakarta, 2018),

<https://www.bankmuamalat.co.id/index.php/hubungan-investor/laporan-tahunan>; AR BMI, "Annual Report Bank Muamalat Indonesia 2022."

digital saat ini⁵⁸.

KESIMPULAN

BSI dan BMI adalah 2 bank Syariah besar di Indonesia. BSI dan BMI memiliki strategi dan prosedur yang berbeda dalam mengatasi risiko yang muncul, namun berfokus pada masalah yang sama, yakni penanganan pengaduan nasabah. BSI lebih fokus pada langkah strategis yang diambil dalam menangani pengaduan nasabah, sedangkan BMI selain fokus pada langkah penanganan atas risiko reputasi juga berfokus pada pemberitaan sosial media serta pengelolaan komunikasi. BSI dan BMI dapat mengatasi risiko reputasi yang terjadi dengan baik sehingga dapat memulihkan keadaan dan terus berupaya meningkatkan kepercayaan stakeholders.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi pembaca dan dijadikan bahan pertimbangan bagi lembaga keuangan sebagai bahan referensi dalam mengatasi risiko reputasi yang mengancam lembaga. Peneliti selanjutnya diharapkan mampu

melakukan penelitian yang lebih mendalam terkait risiko yang muncul pada perbankan ataupun menganalisis seberapa jauh perbankan dapat mengatasi eksposur risiko yang terjadi dengan terjun dan melakukan pengamatan langsung di lapangan. Penelitian ini masih banyak kekurangan karena adanya keterbatasan, meski demikian penelitian ini telah diupayakan semaksimal mungkin agar hasil yang didapatkan bisa berkontribusi dalam keilmuan dan bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makasar: Syakir Media Press, 2021.
- Afifah, Nur, Sri Wibawani Wahyuning Astuti, and Dwi Irawan. "Pengaruh Corporate Social Responsibility (Csr) Dan Reputasi Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 5, no. 3 (2021): 346-64. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2021.v5.i3.4644>.
- Anam, Khoirul. "Fundamental Kuat, BSI Raih Penghargaan Untuk 3 Kategori Ini." cnbcindonesia.com,

Baik," economicreview.id, 2023.

⁵⁸ Vinolla, "Bank Muamalat Terus Membangun Dan Menjaga Kinerja Lebih

- 2023.
- Antou, Leila S., Parengkuan Tommy, and Joy E. Tulung. "Penerapan Manajemen Risiko Pada PT. Bank Sulutgo." *Jurnal EMBA* 6, no. 3 (2018): 1168–77.
- AR BMI. "Annual Report Bank Muamalat Indonesia 2018." Jakarta, 2018. <https://www.bankmuamalat.co.id/index.php/hubungan-investor/laporan-tahunan>.
- — —. "Annual Report Bank Muamalat Indonesia 2022." Jakarta, 2022. https://www.bankmuamalat.co.id/uploads/hubungan_investor/1_laporan-tahunan-2022.pdf.
- AR BSI. "Laporan Tahunan Bank Syariah Indonesia Tahun 2022." Jakarta, 2022. <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2022-ID.pdf>.
- Arsyadona, Saparuddin Siregar, Isnaini Harahap, and Sugianto. "Manajemen Risiko Reputasi Pada Bank Syariah." *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS)*, 2020, 658–61. <http://seminar-id.com/prosiding/index.php/sainteks/article/view/519>.
- Azrak, Tawfik, Buerhan Saiti, and Engku Rabiah Adawiah Engku Ali. "An Analysis of Reputational Risks in Islamic Banks in Malaysia with a Proposed Conceptual Framework." *Al-Shajarah* 21, no. Specialissue (2016): 331–60.
- BSI. "Harga Saham Historis BSI." [ir.bankbsi.co.id](https://ir.bankbsi.co.id/historical_price.html?date_start=20230213&date_end=20230523), 2023. https://ir.bankbsi.co.id/historical_price.html?date_start=20230213&date_end=20230523.
- Cummins, J. David, Crhistopher M. Lewis, and Ren Wei. "The Market Value Impact Of Operational Loss Events For US Banks And Insurers." *Journal of Banking and Finance* 30, no. 10 (2004).
- Darmawi, Herman. *Manajemen Risiko Edisi 2*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Fauziah, Salma. "Manajemen Risiko Reputasi Pada Perbankan Syariah." *EKSISBANK* 3, no. 1 (2019). <https://kp.unisbank.ac.id/mengenal-risiko-inheren-di->
- Febra, Lígia, Magali Costa, and Fábio Pereira. "Reputation, Return and Risk: A New Approach." *European Research on Management and Business Economics* 29, no. 1 (2023): 100207. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100207>.
- Firmansyah, Muhammad Anang. *Buku Pemasaran Produk Dan Merek*. Surabaya: Qiara Media, 2019.
- Hairul. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2020.
- Hidayat, Tony. "Risiko Reputasi Bank Syariah." *Kompasiana.com*, June 26, 2015. <https://www.kompasiana.com/>

- banksyariah/54ff4a4fa33311804c50fae6/risiko-reputasi-bank-syariah?page=all#sectionall.
- Kencana, Maulandy Rizky Bayu. "Rombak Direksi Dan Komisaris BSI, Erick Thohir: Reputasi BSI Harus Dijaga Dengan Baik." *Liputan6.com*, 2023.
- Marga, Nopsi. "Penyebab BSI Mobile Tak Bisa Diakses Hari Ini Terungkap, Kapan Bisa Digunakan Lagi?" *pikiran-rakyat.com*, 2023.
- Matter, Maimana Seif El-Islam Ali, and Mai Mahmoud Hossni. "Reputation Risk and Reputation Risk Management: Case Study Applied on Facebook and HSBC." *Dublin University of Technology*, 2023.
- Nobanee, Haitham, Maryam Alhajar, Ghada Abushairah, and Safaa Al Harbi. "Review Reputational Risk and Sustainability: A Bibliometric Analysis of Relevant Literature." *Risks* 9, no. 7 (2021). <https://doi.org/10.3390/risks9070134>.
- Nova, F. *Crisis Public Relation: Strategi PR Menghadapi Krisis, Mengelola Isu, Membangun Citra Dan Reputasi Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Nugraha, Dodi Eka. "Manajemen Risiko Reputasi Perbankan Syariah." *EKSISBANK* 3, no. 2 (2019): 100. <https://journal.sties-purwakarta.ac.id/index.php/EKSISBANK/article/view/13>.
- ojk.go.id. "Statistik Perbankan Syariah Desember 2022." Jakarta, 2022. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Documents/Pages/Statistik-Perbankan-Syariah---Desember-2022/STATISTIK-PERBANKAN-SYARIAH-DESEMBER-2022.pdf>.
- Ojk.go.id. "Penyebab Naik Turun Harga Saham Suatu Perusahaan." *OJK.go.id*, 2021.
- Oktavia, Irene, and Kevin Genjar. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Harga Saham." *Jurnal Riset Akuntansi Multiparadigma* 6, no. 1 (2019): 29-39.
- Otoritas Jasa Keuangan. "Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor: 65/POJK.03/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah." Jakarta, 2016.
- Rustam, Bambang Rianto. *Manajemen Risiko: Prinsip, Penerapan Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat, 2019.
- Saragih, Houtmand P. "Terungkap! Ini Penyebab Masalah Kronis Di Bank Muamalat." *cnbcindonesia.com*, 2019.
- Susyanti, Jeni. *Pengelolaan Lembaga Keuangan Syariah*. Malang: Empat Dua, 2016.
- Vinolla. "Bank Muamalat Terus

- Membangun Dan Menjaga Kinerja Lebih Baik.”
economicreview.id, 2023.
- www.bankmuamalat.co.id. “Laba Bank Muamalat Meroket 316%.”
www.bankmuamalat.co.id, 2023.
- Yesidora, Amelia. “Rekor Buruk Penanganan Kebocoran Data BSI, Salah Di Mana?” Katadata.co.id, 2023.
- Zeineb, Ghada Ben, and Sami Mensi. “Corporate Governance, Risk and Efficiency: Evidence from GCC Islamic Banks.” *Managerial Finance* 44, no. 5 (2018): 551-69. <https://doi.org/10.1108/MF-05-2017-0186>.