
MANAJEMEN SYARIAH DALAM PERSPEKTIF KONTEMPORER: KERANGKA TATA KELOLA, TANTANGAN, DAN ANALISIS KOMPARATIF

Nuhrodin

Email: nuhrodin@unfari.ac.id

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Al-Ghifari

ABSTRAK

Manajemen Syariah merupakan pendekatan tata kelola organisasi yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam seperti keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan kemaslahatan. Awalnya berkembang dalam sektor keuangan Islam, konsep ini kini meluas ke berbagai sektor non-keuangan, termasuk kesehatan, filantropi, dan industri halal. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis kerangka teoretis Manajemen Syariah, model tata kelola yang diterapkan, tantangan implementasi lintas sektor, serta efektivitasnya dibandingkan dengan manajemen konvensional. Metode yang digunakan adalah studi kepustakaan sistematis terhadap publikasi ilmiah bereputasi periode 2010–2024 dengan pendekatan analisis komparatif dan sintesis tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa model tata kelola terpusat cenderung lebih efektif dalam menjaga independensi dan konsistensi pengawasan syariah, sementara praktik Manajemen Syariah terbukti meningkatkan ketahanan organisasi, kualitas pelaporan, dan kepercayaan pemangku kepentingan, khususnya pada masa krisis. Temuan ini menegaskan relevansi Manajemen Syariah sebagai kerangka tata kelola etis dan adaptif dalam konteks organisasi modern.

Kata kunci: Manajemen Syariah, Tata Kelola Syariah, Manajemen Islam, Etika Bisnis Islam

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi dan bisnis global dalam dua dekade terakhir menunjukkan peningkatan perhatian terhadap tata kelola yang beretika, berkelanjutan, dan berorientasi pada kepentingan pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, Manajemen Syariah diposisikan sebagai pendekatan tata kelola organisasi yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam, seperti keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan kemaslahatan sosial, yang melampaui orientasi profit semata. Sejumlah studi dalam bidang tata kelola dan keuangan Islam menegaskan bahwa prinsip syariah, sebagaimana dibahas oleh Hamza (2013) serta Garas & Pierce (2010), tidak hanya berfungsi sebagai norma religius, tetapi juga berperan sebagai mekanisme tata kelola yang mampu memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, meningkatkan kualitas pelaporan keuangan, dan menopang stabilitas serta keberlanjutan organisasi; temuan ini kemudian diperkuat oleh analisis empiris Hassan et al. (2016) dan sintesis konseptual yang dikemukakan oleh Jan & Ismail (2023) serta Hasan (2024). Akibatnya, belum terdapat model Manajemen Syariah yang terintegrasi dan aplikatif untuk berbagai jenis organisasi di luar sektor keuangan.

Dari sisi empiris, penelitian terdahulu juga cenderung terfragmentasi dan sektoral. Sebagian besar studi empiris berfokus pada efektivitas Dewan Pengawas Syariah (*Sharia Supervisory Board/SSB*) di industri perbankan, dengan temuan yang beragam terkait independensi, kompetensi, dan pengaruhnya terhadap kinerja serta kepatuhan syariah (Alam & Miah, 2021; Alam et al., 2021). Sementara itu, bukti empiris mengenai implementasi Manajemen Syariah pada sektor non-keuangan, seperti lembaga filantropi dan rumah sakit syariah, masih terbatas dan menunjukkan tantangan berupa lemahnya standarisasi, keterbatasan sumber daya

manusia, serta variasi praktik tata kelola (Ghani et al., 2024; Maksum et al., 2022; Syafa'at & Hamoode, 2023).

Kesenjangan empiris tersebut semakin relevan dalam konteks negara berkembang, termasuk Indonesia, yang menghadapi kompleksitas regulasi, fragmentasi kewenangan pengawasan, serta dinamika harmonisasi antara fatwa syariah dan regulasi negara. Sejumlah kajian menyoroti bahwa perbedaan model pengawasan dan kerangka regulasi berdampak pada inkonsistensi implementasi tata kelola syariah dan efektivitas pengawasan (Hidayat, 2018; Dasopang, 2025; Arifin et al., 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan Manajemen Syariah tidak dapat dilepaskan dari pemahaman komprehensif terhadap konteks institusional dan lintas sektor.

Urgensi penelitian ini semakin menguat seiring dengan meningkatnya tekanan global akibat krisis ekonomi, disrupsi teknologi, dan tuntutan terhadap transparansi serta keberlanjutan. Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa organisasi dan perusahaan yang menerapkan prinsip syariah cenderung memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi krisis, kualitas pelaporan keuangan yang lebih tinggi, serta tingkat manajemen risiko yang lebih konservatif dan stabil dibandingkan dengan entitas konvensional (Tahir & Ibrahim, 2020; Cheong, 2021; Sabrun et al., 2018). Namun demikian, temuan-temuan tersebut masih tersebar dan belum disintesis dalam kerangka Manajemen Syariah yang komprehensif.

Berdasarkan kondisi tersebut, kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada upaya mensintesis Manajemen Syariah sebagai kerangka tata kelola organisasi yang komprehensif dan lintas sektor dengan menempatkan Maqasid al-Shariah sebagai basis analisis utama. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang bersifat sektoral atau berfokus pada kepatuhan formal, artikel ini mengintegrasikan perspektif tata kelola, efektivitas manajerial, manajemen risiko, dan kinerja organisasi, serta membandingkannya secara kritis dengan praktik manajemen konvensional.

Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini bersifat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur manajemen dan ekonomi Islam dengan menawarkan sintesis konseptual Manajemen Syariah yang lebih sistematis, kontekstual, dan adaptif terhadap tantangan organisasi modern. Secara praktis, hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi regulator, praktisi, dan pengelola organisasi dalam merancang kebijakan, struktur tata kelola, serta mekanisme pengawasan syariah yang lebih efektif dan berkelanjutan, khususnya di negara berkembang.

Sejalan dengan latar belakang dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini secara khusus diarahkan untuk memberikan fokus analisis yang lebih terstruktur dan aplikatif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis dan mensintesis kerangka tata kelola Manajemen Syariah dalam literatur kontemporer dengan menekankan integrasi Maqāṣid al-Sharī'ah, struktur *sharia governance*, serta peran Dewan Pengawas Syariah dalam pengelolaan organisasi lintas sektor; (2) mengidentifikasi dan mengevaluasi tantangan utama implementasi Manajemen Syariah kontemporer, baik pada sektor keuangan maupun non-keuangan, yang mencakup aspek regulasi dan standarisasi, kelembagaan, sumber daya manusia, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi; dan (3) menganalisis secara komparatif Manajemen Syariah dan manajemen konvensional untuk menilai perbedaan efektivitas keduanya dalam aspek tata kelola, manajemen risiko, kualitas pelaporan, dan ketahanan organisasi berdasarkan temuan empiris penelitian terdahulu.

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORETIS

Konsep dan Prinsip Dasar Manajemen Syariah

Manajemen Syariah merujuk pada penerapan prinsip-prinsip hukum dan etika Islam dalam seluruh proses pengelolaan organisasi, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan. Berbeda dengan manajemen konvensional yang berorientasi pada efisiensi dan maksimalisasi keuntungan, Manajemen Syariah menempatkan kepatuhan terhadap prinsip syariah sebagai tujuan normatif sekaligus instrumen tata kelola. Prinsip-prinsip tersebut mencakup keadilan (*al-'adl*), transparansi (*al-shafafiyah*), amanah, akuntabilitas, serta larangan terhadap riba, gharar, dan maysir (Hamza, 2013; Hasan, 2024).

Landasan filosofis Manajemen Syariah tidak dapat dilepaskan dari konsep Maqasid al-Shariah, yaitu tujuan-tujuan syariah yang mencakup perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Dalam konteks manajerial, Maqasid al-Shariah berfungsi sebagai kerangka evaluatif untuk menilai apakah kebijakan dan praktik organisasi tidak hanya sah secara hukum, tetapi juga membawa kemaslahatan sosial dan keberlanjutan jangka panjang (Minhas, 2023; Sueb et al., 2022). Dengan demikian, Manajemen Syariah bersifat teleologis, berorientasi pada tujuan etis dan sosial, bukan semata-mata hasil finansial.

Tata Kelola Syariah dan Peran Sharia Supervisory Board

Tata kelola syariah (*Shariah governance*) merupakan pilar utama dalam implementasi Manajemen Syariah, khususnya melalui mekanisme pengawasan kepatuhan syariah. Literatur menegaskan bahwa keberadaan Dewan Pengawas Syariah atau *Sharia Supervisory Board* (SSB) menjadi pembeda fundamental antara organisasi syariah dan konvensional (Garas & Pierce, 2010; Jan & Ismail, 2023). SSB berfungsi memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional, kontrak, dan produk organisasi selaras dengan prinsip syariah.

Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa efektivitas SSB sangat dipengaruhi oleh tingkat independensi, kompetensi, dan struktur kelembagaannya. Alam dan Miah (2021) serta Bechihi dan Nafti (2025) menemukan bahwa SSB yang independen dan memiliki keahlian multidisipliner berkontribusi signifikan terhadap kualitas pengungkapan, pengendalian risiko, dan kepatuhan syariah. Namun demikian, penelitian lain menyoroti adanya tantangan berupa konflik kepentingan, tumpang tindih kewenangan, serta keterbatasan sumber daya manusia yang berkompeten di bidang syariah dan akuntansi (Hassan et al., 2016; Shafii et al., 2013).

Model Tata Kelola Syariah: Terpusat dan Desentralisasi

Literatur membedakan dua model utama tata kelola syariah, yaitu model terpusat dan model desentralisasi. Model terpusat, seperti yang diterapkan di Malaysia dan beberapa negara lain, menempatkan otoritas pengawasan syariah pada lembaga nasional di bawah bank sentral atau regulator utama. Model ini dinilai mampu meningkatkan konsistensi fatwa, independensi SSB, serta efektivitas pengawasan (Hamza, 2013; Alam, 2022; Yaş & Aysan, 2023).

Sebaliknya, model desentralisasi yang banyak dijumpai di negara berkembang, termasuk Indonesia, memberikan kewenangan pengawasan syariah pada masing-masing institusi. Meskipun lebih fleksibel, model ini menghadapi tantangan berupa fragmentasi regulasi, perbedaan interpretasi syariah, dan lemahnya koordinasi antar lembaga (Grassa, 2015; Dasopang, 2025; Arifin et al., 2025). Perbedaan model ini menunjukkan bahwa konteks institusional sangat memengaruhi efektivitas implementasi Manajemen Syariah.

Implementasi Manajemen Syariah Lintas Sektor

Perkembangan mutakhir menunjukkan bahwa Manajemen Syariah tidak lagi terbatas pada sektor keuangan, tetapi mulai diadopsi pada sektor non-keuangan seperti rumah sakit syariah, lembaga filantropi, dan industri halal. Studi pada sektor kesehatan menunjukkan bahwa penerapan standar layanan syariah mampu meningkatkan kepercayaan pasien, kualitas pelayanan, dan legitimasi institusi (Maksum et al., 2022; Amrullah & Aini, 2024). Namun, implementasi tersebut masih menghadapi kendala berupa belum adanya standar operasional yang seragam dan keterbatasan pengawasan syariah yang terstruktur (Syafa'at & Hamoode, 2023).

Pada sektor filantropi dan wakaf, tata kelola syariah berperan penting dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan publik. Ghani et al. (2024) dan Che Azmi dan Hanifa (2015) menegaskan bahwa lemahnya kerangka tata kelola dan pengawasan syariah dapat berdampak pada rendahnya kualitas pelaporan dan risiko penyimpangan pengelolaan dana umat. Temuan ini menegaskan perlunya pengembangan kerangka Manajemen Syariah yang adaptif terhadap karakteristik masing-masing sektor.

Manajemen Syariah, Kinerja, dan Ketahanan Organisasi

Sejumlah penelitian empiris membandingkan kinerja organisasi syariah dan konvensional, khususnya dalam konteks krisis ekonomi. Hasilnya menunjukkan bahwa entitas yang menerapkan prinsip syariah cenderung memiliki struktur pembiayaan yang lebih konservatif, manajemen risiko yang lebih kuat, serta kualitas pelaporan keuangan yang lebih baik (Tahir & Ibrahim, 2020; Cheong, 2021; Can, 2021). Selain itu, tingkat praktik manajemen laba dan risiko ketidakpatuhan relatif lebih rendah pada organisasi syariah dibandingkan dengan organisasi konvensional (Sabrun et al., 2018; Basiruddin & Ahmed, 2020).

Meskipun demikian, literatur juga mencatat adanya potensi trade-off antara kepatuhan syariah dan fleksibilitas inovasi, terutama dalam menghadapi disrupsi teknologi dan persaingan global (Abdullah et al., 2024; Kismawadi et al., 2025). Oleh karena itu, Manajemen Syariah perlu dipahami sebagai sistem yang dinamis dan adaptif, bukan sekadar seperangkat aturan normatif yang statis.

Kerangka Teoretis Penelitian

Berdasarkan sintesis literatur, penelitian ini memposisikan Manajemen Syariah sebagai kerangka tata kelola yang mengintegrasikan prinsip Maqasid al-Shariah, struktur tata kelola syariah, dan efektivitas manajerial. Kerangka teoretis ini menempatkan Maqasid al-Shariah sebagai fondasi normatif, tata kelola syariah sebagai mekanisme institusional, serta kinerja dan ketahanan organisasi sebagai outcome utama. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih komprehensif terhadap peran Manajemen Syariah dalam menjawab tantangan tata kelola organisasi modern lintas sektor.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan **systematic literature review (SLR)** yang dipadukan dengan analisis konseptual dan komparatif. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian tidak hanya untuk memetakan temuan empiris terdahulu, tetapi juga untuk mensintesis, mengkritisi, dan membangun kerangka teoretis Manajemen Syariah yang komprehensif dan lintas sektor. Desain SLR memungkinkan peneliti melakukan

penelusuran literatur secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi, sehingga meningkatkan validitas akademik penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh melalui penelusuran sistematis dokumen ilmiah yang relevan dengan topik Manajemen Syariah, tata kelola syariah, dan implementasinya lintas sektor. Seluruh sumber data utama berasal dari artikel jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus, sedangkan buku akademik dan dokumen regulasi digunakan secara terbatas sebagai pendukung konseptual dan kontekstual, bukan sebagai unit analisis hasil. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data Scopus dengan menggunakan kata kunci *Sharia Management*, *Sharia Governance*, *Sharia Supervisory Board*, *Islamic Management*, dan *Maqasid al-Shariah*, yang disesuaikan dengan *Boolean operators* untuk memperluas dan memfokuskan hasil pencarian.

Untuk menjamin relevansi dan kualitas data, penelitian ini menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal yang secara substantif membahas Manajemen Syariah, tata kelola syariah, atau implementasinya dalam konteks organisasi; (2) publikasi yang diterbitkan dalam rentang waktu 2010–2025 guna menangkap perkembangan kontemporer; (3) artikel yang tersedia dalam bentuk *full text*; serta (4) artikel yang diterbitkan pada jurnal bereputasi dan terindeks Scopus. Adapun kriteria eksklusi mencakup: (1) publikasi non-ilmiah atau berbasis opini; (2) artikel duplikat; (3) studi yang hanya menyebutkan istilah syariah secara normatif tanpa analisis manajerial atau tata kelola; serta (4) artikel dengan kualitas metodologis yang tidak memadai berdasarkan penilaian isi.

Berdasarkan penelusuran awal, diperoleh sekitar 120 artikel dari basis data Scopus. Setelah dilakukan proses penyaringan judul, abstrak, dan teks lengkap berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, jumlah tersebut mengerucut menjadi sekitar 40–45 artikel yang relevan secara substansial. Dari jumlah tersebut, 36 artikel jurnal Scopus dipilih sebagai artikel inti dan dianalisis secara langsung dalam bagian hasil penelitian. Artikel inti tersebut selanjutnya dikelompokkan ke dalam tiga fokus analisis utama, yaitu kerangka tata kelola Manajemen Syariah (± 14 artikel), tantangan implementasi Manajemen Syariah kontemporer (± 12 artikel), dan analisis komparatif Manajemen Syariah dan manajemen konvensional (± 10 artikel). Pengelompokan ini memastikan bahwa setiap tabel hasil merepresentasikan studi empiris yang benar-benar dianalisis dan relevan dengan tujuan penelitian.

Penjaminan Kredibilitas dan Keabsahan Data

Untuk menjamin kredibilitas dan keandalan temuan, penelitian ini menerapkan sejumlah strategi metodologis. Pertama, dilakukan triangulasi temuan antarartikel dengan membandingkan hasil penelitian dari berbagai studi empiris yang seluruhnya berasal dari artikel jurnal internasional bereputasi dan terindeks Scopus. Kedua, pemilihan sumber data dibatasi pada publikasi yang telah melalui proses *peer review*, sehingga kualitas metodologis dan validitas ilmiah temuan dapat dipertanggungjawabkan. Ketiga, proses seleksi, pengelompokan, dan analisis literatur dilakukan secara sistematis, transparan, dan terdokumentasi, sehingga memungkinkan penelusuran ulang serta replikasi oleh peneliti lain. Selain itu, penggunaan rentang waktu publikasi yang relatif panjang memungkinkan penelitian ini menangkap dinamika dan evolusi konseptual Manajemen Syariah secara komprehensif dalam literatur ilmiah internasional.

Prosedur Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis dan terstruktur. Tahap pertama adalah klasifikasi literatur, yaitu pengelompokan artikel berdasarkan tema utama yang mencakup konsep Manajemen Syariah, tata kelola syariah, peran Dewan Pengawas Syariah (SSB), model tata kelola, implementasi lintas sektor, serta implikasinya terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi. Tahap kedua adalah analisis tematik, yang dilakukan dengan mengidentifikasi pola, kecenderungan, persamaan, perbedaan, serta potensi kontradiksi antar temuan empiris dan teoretis dalam literatur terdahulu.

Tahap ketiga adalah sintesis konseptual dan komparatif, yaitu mengintegrasikan temuan-temuan utama untuk membangun pemahaman yang lebih komprehensif mengenai Manajemen Syariah sekaligus membandingkannya secara kritis dengan praktik manajemen konvensional. Tahap terakhir adalah perumusan kerangka teoretis, yang merangkum keterkaitan antara prinsip Maqāṣid al-Sharī'ah, mekanisme tata kelola syariah, dan *outcome* organisasi. Rangkaian prosedur analisis ini memastikan bahwa hasil penelitian tidak bersifat deskriptif semata, melainkan menghasilkan kontribusi teoretis yang terstruktur serta implikasi praktis yang relevan bagi pengembangan Manajemen Syariah kontemporer.

HASIL PENELITIAN

Bagian ini menyajikan hasil sintesis dan analisis tematik terhadap literatur yang dianalisis, disusun secara sistematis sesuai dengan setiap tujuan penelitian. Untuk memperkuat kejelasan analitis, setiap komponen tujuan penelitian disajikan dalam bentuk tabel sintesis yang merangkum temuan utama lintas studi.

Kerangka Tata Kelola Manajemen Syariah

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa kerangka tata kelola Manajemen Syariah secara umum dibangun atas integrasi antara prinsip normatif Islam (maqāṣid al-sharī'ah), struktur kelembagaan pengawasan syariah, dan mekanisme akuntabilitas organisasi. Dewan Pengawas Syariah (Sharia Supervisory Board/SSB) berperan sebagai aktor kunci yang menjembatani norma syariah dengan praktik manajerial sehari-hari.

Tabel 1. Sintesis Kerangka Tata Kelola Manajemen Syariah

Komponen Kerangka	Karakteristik Utama	Temuan Dominan dalam Literatur	Sumber Utama	Referensi
Landasan normatif	Maqāṣid al-Sharī'ah (keadilan, kemaslahatan, amanah)	Prinsip Maqasid berfungsi sebagai dasar evaluasi kebijakan, kinerja, dan legitimasi organisasi syariah lintas sektor	Hamza (2013); Hasan (2024); Minhas (2023); Sueb et al. (2022)	
Struktur pengawasan	Sharia Supervisory Board (SSB)	Efektivitas tata kelola sangat dipengaruhi oleh independensi, kompetensi multidisipliner, dan struktur kelembagaan SSB	Garas & Pierce (2010); Hassan et al. (2016); Alam & Miah (2021); Bechihi & Nafti (2025)	
Model tata kelola	Terpusat vs. desentralisasi	Model terpusat cenderung menghasilkan konsistensi fatwa, independensi pengawasan, dan kepatuhan yang lebih kuat	Grassa (2015); Hamza (2013); Alam (2022); Yaş & Aysan (2023)	
Mekanisme akuntabilitas	Pelaporan syariah dan audit	Pelaporan dan audit berbasis syariah meningkatkan transparansi,	Che Azmi & Hanifa (2015); Ahmed et al.	

Komponen Kerangka	Karakteristik Utama	Temuan Literatur	Dominan dalam	Sumber Utama	Referensi
		kualitas kepercayaan kepentingan	pengungkapan, dan pemangku	(2019); Can (2021); Al Adawiyah et al. (2025)	

Sintesis pada Tabel 1 menegaskan bahwa kerangka tata kelola Manajemen Syariah tidak dapat dipahami semata sebagai struktur kepatuhan formal, melainkan sebagai sistem tata kelola berbasis nilai yang mengintegrasikan prinsip maqāṣid al-sharī‘ah dengan mekanisme pengambilan keputusan dan pengawasan organisasi. Dalam praktiknya, maqāṣid al-sharī‘ah berfungsi sebagai instrumen evaluatif untuk menilai kebijakan manajerial, kinerja organisasi, dan dampak sosial, sehingga orientasi tata kelola tidak hanya diarahkan pada efisiensi ekonomi tetapi juga pada keberlanjutan dan kemaslahatan pemangku kepentingan. Pendekatan ini memperluas kerangka corporate governance konvensional dengan memasukkan dimensi etika dan tujuan normatif Islam ke dalam proses manajerial, sebagaimana ditegaskan dalam kajian Hasan (2024) dan Minhas (2023), serta didukung oleh temuan empiris yang menunjukkan hubungan positif antara pencapaian maqāṣid dan kinerja organisasi syariah (Sueb et al., 2022).

Pada tingkat institusional, peran Dewan Pengawas Syariah (Sharia Supervisory Board/SSB) menjadi elemen sentral yang menentukan efektivitas implementasi Manajemen Syariah. Literatur menunjukkan bahwa independensi dan kompetensi multidisipliner SSB merupakan faktor kunci dalam menjaga konsistensi kepatuhan syariah dan kualitas akuntabilitas organisasi, khususnya melalui mekanisme pelaporan dan audit syariah yang terintegrasi dengan sistem tata kelola perusahaan (Hamza, 2013; Garas & Pierce, 2010; Alam & Miah, 2021). Lebih lanjut, perbandingan antara model tata kelola terpusat dan terdesentralisasi mengindikasikan bahwa model terpusat cenderung menghasilkan pengawasan yang lebih konsisten dan independen, terutama dalam konteks negara berkembang yang menghadapi keterbatasan kapasitas kelembagaan (Alam, 2022; Yaş & Aysan, 2023; Grassa, 2015). Temuan ini memperkuat argumen bahwa penguatan kerangka tata kelola Manajemen Syariah mensyaratkan integrasi yang seimbang antara landasan normatif, desain kelembagaan, dan mekanisme akuntabilitas, yang selanjutnya menjadi prasyarat penting dalam menghadapi tantangan implementasi kontemporer dan menjelaskan keunggulan komparatif Manajemen Syariah dibandingkan pendekatan konvensional.

Tantangan Implementasi Manajemen Syariah Kontemporer

Sintesis tematik terhadap literatur mengidentifikasi bahwa implementasi Manajemen Syariah menghadapi tantangan yang bersifat struktural, institusional, dan teknologis. Tantangan-tantangan ini muncul baik pada sektor keuangan maupun non-keuangan, meskipun dengan intensitas yang berbeda.

Tabel 2. Tantangan Utama Implementasi Manajemen Syariah

Dimensi Tantangan	Bentuk Tantangan	Implikasi terhadap Implementasi	Sumber Utama	Referensi
Regulasi dan standardisasi	Fragmentasi aturan, perbedaan fatwa, disharmoni regulasi	Menyebabkan inkonsistensi praktik tata kelola dan lemahnya kepastian hukum	Hidayat (2018); Grassa (2015); Dasopang (2025); Arifin et al. (2025); Kunhibava (2015)	
Sumber daya	Keterbatasan kompetensi	Menurunkan kualitas	Shafii et al. (2013);	

Dimensi Tantangan	Bentuk Tantangan	Implikasi terhadap Implementasi	Sumber Utama	Referensi
manusia	multidisipliner (syariah–akuntansi–manajemen)	pengawasan, audit syariah, dan kepatuhan operasional	Eliyana & Istyarini (2017); Ben Mim et al. (2025)	
Kelembagaan	Konflik kepentingan dan tumpang tindih peran SSB	Mengurangi independensi dan efektivitas pengawasan syariah	Hassan et al. (2016); Karbhari et al. (2024); Jan & Ismail (2023)	
Teknologi	Adaptasi digital dan fintech yang belum merata	Meningkatkan risiko ketidakpatuhan syariah dan kesenjangan inovasi	Kismawadi et al. (2025); Duriyanto et al. (2025); Polas et al. (2024)	

Temuan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa tantangan implementasi Manajemen Syariah bersifat multidimensi dan saling terkait, terutama pada aspek regulasi, sumber daya manusia, kelembagaan, dan teknologi. Dari sisi regulasi dan standardisasi, fragmentasi aturan serta perbedaan fatwa antar lembaga dan yurisdiksi menyebabkan inkonsistensi praktik tata kelola syariah, yang pada gilirannya melemahkan efektivitas pengawasan dan kepastian hukum. Kondisi ini banyak ditemukan pada negara dengan model pengawasan terdesentralisasi, di mana koordinasi antara otoritas regulasi dan lembaga fatwa belum sepenuhnya terintegrasi, sebagaimana diungkap dalam kajian Grassa (2015), Kunhibava (2015), serta analisis komparatif terbaru oleh Arifin et al. (2025) dan Dasopang (2025). Dampak lanjutan dari fragmentasi regulasi tersebut adalah munculnya variasi interpretasi kepatuhan syariah antar institusi, yang berpotensi menurunkan kepercayaan pemangku kepentingan dan efektivitas implementasi Manajemen Syariah secara keseluruhan.

Selain tantangan regulatif, keterbatasan sumber daya manusia dengan kompetensi multidisipliner yang mencakup pemahaman syariah, akuntansi, manajemen risiko, dan teknologi masih menjadi kendala utama dalam penguatan tata kelola syariah. Sejumlah studi menunjukkan bahwa kekurangan tenaga ahli yang independen dan kompeten berdampak langsung pada lemahnya kualitas pengawasan, meningkatnya risiko ketidakpatuhan, serta terbatasnya kemampuan institusi dalam merespons dinamika bisnis modern (Shafii et al., 2013; Alam & Miah, 2021; Bechihi & Nafti, 2025). Tantangan ini diperparah oleh adaptasi teknologi yang belum merata, khususnya dalam pemanfaatan fintech, regtech, dan sistem digital untuk mendukung kepatuhan dan transparansi, yang pada beberapa konteks justru menimbulkan risiko baru terkait pengawasan dan keamanan data (Kismawadi et al., 2025; Duriyanto et al., 2025). Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan Manajemen Syariah kontemporer memerlukan pendekatan integratif yang mengombinasikan harmonisasi regulasi, pengembangan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia, serta adopsi teknologi yang selaras dengan prinsip syariah, sebuah argumen yang menjadi dasar penting bagi perumusan implikasi dan kesimpulan penelitian ini.

Analisis Komparatif Manajemen Syariah dan Manajemen Konvensional

Analisis komparatif terhadap studi empiris menunjukkan perbedaan mendasar antara Manajemen Syariah dan manajemen konvensional, terutama dalam orientasi tujuan, pendekatan manajemen risiko, dan respons terhadap krisis ekonomi.

Tabel 3. Perbandingan Manajemen Syariah dan Manajemen Konvensional

Aspek Perbandingan	Manajemen Syariah	Manajemen Konvensional	Sumber Empiris Utama
Orientasi tujuan	Kemaslahatan, keadilan, dan keberlanjutan	Maksimalisasi nilai pemegang saham	Hasan (2024); Aldohni (2019)
Pengelolaan risiko	Konservatif, berbasis nilai dan kehati-hatian	Lebih agresif, berbasis mekanisme pasar	Salem (2013); Elgharbawy (2020); Basiruddin & Ahmed (2020)
Ketahanan terhadap krisis	Relatif lebih stabil dan resilien	Lebih volatil pada periode krisis	Tahir & Ibrahim (2020); Cheong (2021); Mirza et al. (2022); Chowdhury et al. (2022)
Etika dan kepatuhan	Terintegrasi dalam struktur tata kelola	Bersifat komplementer terhadap regulasi	Sabrun et al. (2018); Can (2021); Azizan & Abdul Kader Malim (2022)

Temuan pada Tabel 3 menegaskan bahwa perbedaan antara Manajemen Syariah dan manajemen konvensional tidak hanya bersifat normatif, tetapi terwujud secara substantif dalam orientasi tujuan, pendekatan manajemen risiko, serta tingkat ketahanan organisasi terhadap krisis. Dalam Manajemen Syariah, orientasi tujuan yang berlandaskan *Maqasid al-Shariah* mendorong organisasi untuk menempatkan kemaslahatan dan keberlanjutan sebagai sasaran utama, sehingga keputusan manajerial cenderung lebih berhati-hati dan berorientasi jangka panjang, sebagaimana ditunjukkan dalam studi-studi tata kelola dan kinerja perusahaan syariah (Hamza, 2013; Hassan et al., 2016; Hasan, 2024). Orientasi nilai tersebut berimplikasi pada pendekatan manajemen risiko yang lebih konservatif melalui pembatasan spekulasi, struktur pembiayaan yang lebih seimbang, serta mekanisme pengawasan yang terintegrasi, yang secara empiris terbukti menurunkan volatilitas dan meningkatkan stabilitas keuangan dibandingkan dengan praktik manajemen konvensional yang lebih agresif dan berbasis pasar (Tahir & Ibrahim, 2020; Cheong, 2021; Sabrun et al., 2018).

Keunggulan relatif Manajemen Syariah semakin terlihat dalam konteks krisis ekonomi, di mana sejumlah studi komparatif menunjukkan bahwa entitas syariah memiliki ketahanan yang lebih baik, kualitas pelaporan keuangan yang lebih tinggi, serta pengendalian risiko yang lebih efektif selama periode tekanan ekonomi, termasuk pada masa krisis global dan pandemi COVID-19 (Can, 2021; Mirza et al., 2022; Chowdhury et al., 2022). Hal ini tidak terlepas dari integrasi etika dan kepatuhan ke dalam struktur tata kelola organisasi melalui mekanisme pengawasan syariah yang bersifat internal dan berkelanjutan, berbeda dengan manajemen konvensional yang umumnya menempatkan aspek etika sebagai pelengkap regulatif eksternal (Basiruddin & Ahmed, 2020; Sueb et al., 2022). Namun demikian, pendekatan yang relatif konservatif ini juga mengindikasikan perlunya keseimbangan antara kepatuhan nilai dan adaptabilitas agar Manajemen Syariah tetap responsif terhadap dinamika pasar dan perkembangan teknologi. Temuan ini menguatkan argumen bahwa Manajemen Syariah berpotensi menjadi kerangka tata kelola alternatif yang unggul secara etis dan fungsional, sekaligus menegaskan kebutuhan pengembangan model yang lebih adaptif dan lintas sektor, sebagaimana akan dirangkum dalam bagian kesimpulan.

Sintesis Temuan Utama Penelitian

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Manajemen Syariah memiliki potensi yang signifikan sebagai kerangka tata kelola organisasi yang etis, akuntabel, dan berorientasi pada keberlanjutan, baik pada sektor keuangan maupun non-keuangan. Sintesis literatur menunjukkan bahwa integrasi prinsip *Maqāṣid al-Sharī'ah* ke dalam struktur tata kelola organisasi memberikan landasan normatif yang membedakan Manajemen Syariah dari pendekatan manajemen konvensional, khususnya dalam hal orientasi tujuan yang menekankan kemaslahatan, keadilan, dan tanggung jawab sosial.

Namun demikian, temuan juga mengindikasikan bahwa efektivitas implementasi Manajemen Syariah sangat bergantung pada kekuatan struktur tata kelola dan kualitas mekanisme pengawasan syariah. Peran Dewan Pengawas Syariah (SSB) terbukti krusial dalam menjembatani norma syariah dengan praktik manajerial sehari-hari, tetapi independensi, kompetensi multidisipliner, dan kejelasan mandat kelembagaan menjadi faktor penentu keberhasilannya. Studi-studi yang dianalisis menunjukkan bahwa kelemahan pada aspek tersebut berpotensi menurunkan konsistensi kepatuhan dan kualitas pengambilan keputusan organisasi.

Selain faktor kelembagaan, penelitian ini juga menemukan bahwa tantangan sumber daya manusia, fragmentasi regulasi, dan keterbatasan adaptasi teknologi masih menjadi hambatan utama dalam penerapan Manajemen Syariah secara efektif dan lintas sektor. Ketidaksinambungan antara fatwa, regulasi, dan praktik operasional, khususnya di negara berkembang, memperkuat kebutuhan akan kerangka tata kelola yang lebih terstandardisasi dan kontekstual. Di sisi lain, pemanfaatan teknologi digital dan *regulatory technology* (regtech) dipandang sebagai peluang strategis untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengawasan syariah, meskipun tingkat adopsinya masih belum merata.

Dengan demikian, sintesis temuan penelitian ini menegaskan bahwa Manajemen Syariah bukan sekadar alternatif normatif, melainkan sebuah kerangka tata kelola yang memiliki keunggulan komparatif dalam hal etika, manajemen risiko, dan ketahanan organisasi. Akan tetapi, realisasi potensi tersebut mensyaratkan penguatan tata kelola, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, serta harmonisasi regulasi dan inovasi teknologi agar Manajemen Syariah dapat diimplementasikan secara konsisten, efektif, dan berkelanjutan dalam konteks organisasi modern.

PEMBAHASAN

Interpretasi Kerangka Tata Kelola Manajemen Syariah

Temuan penelitian menegaskan bahwa efektivitas Manajemen Syariah sangat ditentukan oleh kekuatan kerangka tata kelola yang mendasarinya. Model tata kelola terpusat terbukti secara konsisten memperkuat independensi Dewan Pengawas Syariah dan meningkatkan keseragaman implementasi prinsip syariah lintas institusi, sebagaimana juga dilaporkan oleh Hamza (2013), Garas dan Pierce (2010), serta Alam dan Miah (2021). Peran otoritas syariah nasional terbukti strategis dalam mengurangi konflik kepentingan dan meningkatkan akuntabilitas pengawasan.

Sebaliknya, pada konteks tata kelola terdesentralisasi, fragmentasi regulasi dan lemahnya koordinasi antar lembaga menyebabkan inkonsistensi praktik serta menurunnya efektivitas pengawasan syariah (Grassa, 2015; Dasopang, 2025). Temuan ini memperkuat argumen bahwa tata kelola syariah perlu diintegrasikan secara struktural ke dalam sistem corporate governance, bukan sekadar diposisikan sebagai mekanisme kepatuhan normatif.

Tantangan Implementasi dalam Konteks Dinamika Modern

Pembahasan terhadap tantangan implementasi menunjukkan bahwa persoalan Manajemen Syariah bersifat multidimensional. Keterbatasan standardisasi lintas sektor dan negara mencerminkan adanya kesenjangan antara kerangka normatif global dan praktik lokal, sebagaimana juga diidentifikasi oleh Hasan (2024) dan Minhas (2023). Kondisi ini menegaskan perlunya harmonisasi antara standar internasional seperti AAOIFI dan IFSB dengan regulasi nasional.

Dari sisi sumber daya manusia, hasil penelitian sejalan dengan temuan Shafii et al. (2013) dan Eliyana dan Istyarini (2017) yang menekankan bahwa keterbatasan profesional dengan kompetensi ganda menjadi hambatan utama implementasi Manajemen Syariah. Selain itu, percepatan transformasi digital menghadirkan peluang sekaligus risiko. Teknologi fintech, blockchain, dan regtech berpotensi meningkatkan transparansi dan efisiensi kepatuhan syariah, namun juga menuntut kesiapan regulasi dan kapasitas institusional yang memadai (Kismawadi et al., 2025; Polas et al., 2024).

Implikasi Analisis Komparatif Syariah dan Konvensional

Analisis komparatif menunjukkan bahwa keunggulan Manajemen Syariah dalam pengelolaan risiko dan stabilitas keuangan bukan semata-mata disebabkan oleh faktor teknis, melainkan oleh orientasi nilai yang menekankan kehati-hatian dan keadilan. Temuan ini konsisten dengan studi Tahir dan Ibrahim (2020), Cheong (2021), serta Sabrun et al. (2018) yang menunjukkan bahwa entitas syariah cenderung memiliki volatilitas yang lebih rendah dan kualitas pelaporan keuangan yang lebih baik.

Pada periode krisis, termasuk pandemi COVID-19, organisasi dan perusahaan syariah menunjukkan ketahanan yang lebih tinggi dibandingkan entitas konvensional (Mirza et al., 2022; Chowdhury et al., 2022). Namun demikian, literatur juga mencatat adanya trade-off antara kepatuhan syariah yang ketat dan fleksibilitas inovasi, terutama dalam pengembangan produk dan adopsi teknologi baru (Faizi, 2024; Abdullah et al., 2024).

Kontribusi Teoretis dan Praktis Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur Manajemen Syariah dengan menyajikan sintesis lintas sektor dan lintas wilayah yang menempatkan tata kelola syariah sebagai variabel strategis dalam manajemen kontemporer. Temuan ini memperluas diskursus yang sebelumnya didominasi sektor keuangan menuju perspektif manajemen organisasi yang lebih holistik.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi regulator dan praktisi untuk memperkuat model tata kelola terpusat yang adaptif, mengembangkan kapasitas sumber daya manusia, serta mengintegrasikan teknologi digital secara terkelola dan sesuai prinsip syariah. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur Manajemen Syariah dengan menyajikan sintesis lintas sektor dan lintas wilayah yang menempatkan tata kelola syariah sebagai variabel strategis dalam manajemen kontemporer. Kerangka yang dihasilkan memperluas diskursus dari dominasi sektor keuangan menuju perspektif manajemen organisasi secara lebih holistik.

Secara praktis, temuan penelitian memberikan implikasi bagi pembuat kebijakan, regulator, dan praktisi untuk memperkuat model tata kelola terpusat yang adaptif, menginvestasikan sumber daya pada pengembangan SDM, serta mengintegrasikan teknologi digital secara terkelola. Dengan demikian, Manajemen Syariah dapat berfungsi tidak hanya

sebagai sistem kepatuhan, tetapi sebagai paradigma tata kelola berkelanjutan dalam menghadapi tantangan global.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Manajemen Syariah merupakan kerangka tata kelola yang komprehensif dan adaptif, berlandaskan prinsip keadilan, transparansi, dan kemaslahatan. Model tata kelola terpusat terbukti lebih efektif dalam memperkuat independensi dan kinerja Dewan Pengawas Syariah, sementara model terdesentralisasi masih menghadapi tantangan fragmentasi regulasi dan inkonsistensi implementasi. Selain itu, Manajemen Syariah menunjukkan keunggulan komparatif dalam pengelolaan risiko, stabilitas keuangan, dan kualitas pelaporan, terutama pada periode krisis ekonomi. Namun, keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, harmonisasi regulasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi digital. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa Manajemen Syariah tidak hanya relevan sebagai sistem kepatuhan keagamaan, tetapi juga sebagai paradigma tata kelola berkelanjutan yang mampu menjawab tantangan manajemen kontemporer lintas sektor.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, F. D., Witro, D., Makka, M. M., & Wiwaha, S. M. (2024). Contemporary challenges for Sharia financial institutions to increase competitiveness and product innovation: Perspective of Sharia economic law. *MILRev: Metro Islamic Law Review*, 3(2), 115–130. <https://doi.org/10.32332/milrev.v3i2.9202>
- Abozaid, A. & Khateeb, S. H. (2024). A Proposed Model for Efficient Shariah Governance of Islamic Financial Institutions. In A. Derbali (Ed.), *Recent Developments in Financial Management and Economics* (pp. 276-293). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2683-1.ch015>.
- Ahmed, H., Ariffin, F., Karbhari, Y., & Shafii, Z. (2019). Diverse Accounting Standards on Disclosures of Islamic Financial Transactions: Prospects and Challenges of Narrowing Gaps. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(3), 866-896. <https://doi.org/10.1108/aaaj-10-2015-2266>
- Akguc, S., Savira, A., Shoaib, A., & Vasilescu, V. R. (2025). COVID-19 and operating performance: Evidence from Shariah-compliant and non-compliant firms. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 18(1), 45–63. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-07-2024-0331>
- Al Adawiyah, R. A., Adirestuty, F., Irsyad, S. M., & Indrarini, R. (2025). Sustainability reporting and Sharia compliance in Islamic financial institutions: An empirical evaluation. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 16(2), 321–340. <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2023-0402>
- Alam, M. K. (2022). A proposed centralized Shariah governance framework for Islamic banks in Bangladesh. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(4), 635–654. <https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2021-0106>
- Alam, M. K., & Miah, M. S. (2021). Independence and effectiveness of Shariah supervisory board of Islamic banks: Evidence from an emerging economy. *Asian Review of Accounting*, 29(2), 245–263. <https://doi.org/10.1108/ARA-01-2020-0005>

-
- Alam, M. K., Rahman, M. M., Islam, F. T., & Sahabuddin, M. (2021). The practices of Shariah governance systems of Islamic banks in Bangladesh. *Pacific Accounting Review*, 33(4), 410–431. <https://doi.org/10.1108/PAR-10-2020-0195>
- Aldohni, A. K. (2019). Islamic financial institutions and corporate sustainability: A study of Oman, Dubai and Malaysia. In B. Sjøfjell & C. M. Bruner (Eds.), *The Cambridge handbook of corporate law, corporate governance and sustainability* (Chap. 35, pp. 401–420). Cambridge University Press. <https://ssrn.com/abstract=3383516>
- Aljudaibi, S. A., & Amuda, Y. J. (2024). Legal framework governing consumers' protection in digital banking in Saudi Arabia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(2), 1–18. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5453>
- Amayreh, I., Ananzeh, H., & Bugshan, A. (2024). The Impact of Board of Directors and Islamic Shariah on Company Internal Control: Evidence from Jordan. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 14(1), 39–51. <https://doi.org/10.32479/ijefi.15243>
- Amrullah, F., & Aini, Q. (2024). Analyzing Sharia service standards in certified hospitals for optimal healthcare quality. *Journal of Angiotherapy*, 8(1), 12–25. <https://doi.org/10.25163/angiotherapy.859703>
- Arifin, J., Aulia, R., Nubahai, L., & Berliana, M. (2025). A comparative study on Sharia governance and supervisory authority in Islamic banking of Indonesia and Malaysia. *Malaysian Journal of Syariah and Law*, 7(1), 55–72. <https://doi.org/10.33102/mjsl.vol13no3.737>
- Azizan, S., & Abdul Kader Malim, N. (2022). Auditing ethics: The pricing of Shariah non-compliant business activities. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(6), 987–1005. <https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2021-0206>
- Basiruddin, R., & Ahmed, H. (2020). Corporate governance and Shariah non-compliant risk in Islamic banks: Evidence from Southeast Asia. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(7), 1321–1337. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2019-0138>
- Batubara, C., & Harahap, I. (2022). Halal industry development strategies: Muslims' responses and Sharia compliance in Indonesia. *Journal of Indonesian Islam*, 16(2), 289–312. <https://doi.org/10.15642/JIIS.2022.16.1.103-132>
- Bechihi, O., & Nafti, O. (2025). Corporate governance and Sharia board: Enhancing disclosure compliance in Islamic banks of MENA region. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 23(1), 89–108. <https://doi.org/10.1108/JFRA-11-2024-0865>
- Ben Mim, S., Bouzgarrou, A., Mabrouk, F., & Binsuwadan, J. (2025). The role of gender diversity in preventing bank failure: Empirical evidence from MENA countries. *Sustainability*, 17(21), 9425. <https://doi.org/10.3390/su17219425>
- Can, G. (2021). Does Sharia compliance affect financial reporting quality? Evidence from Muslim-majority countries. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14 (1): 16–33. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-04-2019-0149>
- Che Azmi, A., & Hanifa, M. H. (2015). The Sharia-compliance of financial reporting practices: A case study on waqf. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 6(1), 55–72. <https://doi.org/10.1108/JIABR-10-2012-0069>
- Cheong, C. W. H. (2021). Risk, resilience, and Shariah-compliance. *Research in International Business and Finance*, 56, 101379. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101313>
-

-
- Chowdhury, M. I. H., Balli, F., & de Bruin, A. (2022). Islamic equity markets versus their conventional counterparts in the COVID-19 age. *International Review of Finance*, 22(3), 675–699. <https://doi.org/10.1111/irfi.12349>
- Dasopang, N. S. (2025). Sharia banking supervision in Indonesia: Legal mechanisms and implications. *Jurnal Ilmiah Mizani*, 12(1), 45–60. <http://dx.doi.org/10.29300/mzn.v12i1.6937>
- Durianto, D., Hasana, D., Fareha, N., & Maharani, D. N. (2025). The challenges of Sharia fintech regulation in Indonesia: A global comparative analysis. *Jurnal Hukum Unissula*, 41(1), 101–120. <https://doi.org/10.26532/jh.v41i1.41490>
- Eliyana, A., & Istyarini, W. (2017). The estimation and the fulfillment scenarios of human resources of Sharia banking in Indonesia. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, 13(1):188-204. <https://doi.org/10.12816/0051162>
- Faizi, F. (2024). How are Islamic banking products developed? Evidence from an emerging country. *Cogent Economics & Finance*, 12(1), 2294567. <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2378961>
- Garas, S. N., & Pierce, C. (2010). Shari'a supervision of Islamic financial institutions. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 18(4), 386–407. <https://doi.org/10.1108/13581981011093695>
- Ghani, N. A. R. N. A., Alias, M. N., Alazemi, M. S. G. O., & Kamis, M. S. (2024). Implementation of Shariah governance in the charitable sector. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 89–104. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.00503>
- Hamza, H. (2013). Sharia governance in Islamic banks: Effectiveness and supervision model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 6(3), 226–239. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-02-2013-0021>
- Hasan, Z. (2024). *Shari'ah governance in Islamic banks*. Routledge.
- Hassan, A. F. S., Haridan, N. M., Zamil, N. A. M., & Muhammad, J. (2016). Reporting assurance for religious compliance in Islamic banks. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(3), 1465-1479.
- Jan, S., & Ismail, M. (2023). *Shariah governance in Islamic banking institutions*. Springer.
- Kismawadi, E. R., Irfan, M., & Harahap, I. (2025). Integrating artificial intelligence in Islamic financial management. In *Indigenous Empowerment through Human–Machine Interactions* (pp. 55–72). Springer. <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-068-820251016>
- Maksum, M., Wahyuni, A., Farida, A. R., & Fuad, S. (2022). Sharia service as an added value: Response to Sharia standard in hospital service. *Samarah*, 6(2), 415–434. <https://doi.org/10.22373/sjkh.v6i1.13418>
- Mirza, N., Rizvi, S. K. A., Saba, I., & Yarovaya, L. (2022). The resilience of Islamic equity funds during COVID-19. *International Review of Economics and Finance*, 80, 385–398. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.09.019>
- Nurainun, T., Talib, H. H. A., Jamaludin, K. R., Yusof, S. M., Putri, N. T., & Lestari, F. (2023). Identifying Factors for The Success of Halal Management Practices in Leather Industry. *Journal of Applied Engineering and Technological Science (JAETS)*, 4(2), 808–824. <https://doi.org/10.37385/jaets.v4i2.1989>
- Polas, M. R. H., Tahiya, N. M., Kabir, A. I., & Biswas, R. (2024). Islamic finance and digital currency in the digital transformation era. In *Digitalization of Islamic Finance* (pp. 101–120). Springer. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5653-1.ch004>
-

- Sabrun, I. M., Muhamad, R., Yusoff, H., & Darus, F. (2018). Do Shariah-compliant companies engage lesser earnings management behaviour? *Asian Journal of Business and Accounting*, 11(2), 1–29. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol11no1.1>
- Tahir, M., & Ibrahim, S. (2020). The performance of Shariah-compliant companies during and after recession periods. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(3), 573–590. <https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2016-0082>
- Taufiq, T. R., Nuhrodin, N., & Ardiansyah, I. (2024). Prophetic Educational Leadership for Equity and Sustainability: Reconstructing College Governance in The ESG Framework. *KarismaPro*, 15(02), 96-106.
- Rahmat, T., Ahman, E., & Apriliani, D. (2024). Strategies to improve sustainable competitive advantage in the halal industry through knowledge sharing: HR perspective. *Equity: Jurnal Ekonomi*, 12(2), 116-130.
- Yaş, M., & Aysan, A. F. (2023). Central advisory board and the new Shariah governance framework for Islamic banks in Turkey. In *Shariah Governance in Islamic Banking Institutions* (pp. 143–161). Springer.