

## Telaah literatur pengaruh remunerasi eksekutif terhadap kinerja bank syariah

Suritno, Ataina Hidayati

Universitas Islam Indonesia  
e-mail: 20919026@students.uii.ac.id

---

### Abstrak

*Kajian ini bertujuan mengkaji efektivitas remunerasi eksekutif dalam meningkatkan kinerja perbankan syariah. Hasil kajian menunjukkan bahwa sebagian besar kajian fokus mengkaji efektivitas remunerasi dewan direksi dan kajian-kajian lain mengkaji efektivitas remunerasi dewan komisaris. Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa efektivitas remunerasi dewan direksi dan dewan komisaris masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten, dan kajian ini menyarankan perlunya hal tersebut dikaji kembali. Kajian ini juga menyarankan perlunya penelitian mendatang yang mengkaji pengaruh remunerasi DPS terhadap kinerja bank syariah.*

*Kata Kunci: Direksi, DPS, Kinerja, Komisaris, Remunerasi*

DOI: [10.20885/ncaf.vol5.art48](https://doi.org/10.20885/ncaf.vol5.art48)

---

### PENDAHULUAN

Kinerja merupakan gambaran prestasi kerja yang diraih oleh suatu perusahaan atas target yang sudah ditentukan diawal periode (Govindarajan & Anthony, 2011). Kinerja keuangan perbankan menjadi faktor utama dan sangat penting untuk menilai keseluruhan kinerja perbankan (Nurvita, 2018). Perkembangan kinerja keuangan bank syariah belum sesuai yang diharapkan sehingga perlu kajian faktor penentu kinerja tersebut.

Peningkatan kinerja keuangan pada perbankan syariah membutuhkan peningkatan kualitas SDM yang memiliki kompetensi, dan memiliki etos kerja yang tinggi, terutama pada level manajemen puncak. Etos kerja yang tinggi dihasilkan oleh karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi. Salah satu faktor yang sangat penting membangkitkan motivasi adalah remunerasi yang diberikan oleh perusahaan (Govindarajan & Anthony, 2011; Hasibuan, 2017). Remunerasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 59/POJK.03/2017 Tentang Penerapan Tata Kelola Dalam Pemberian Remunerasi Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah menyatakan bahwa Bank wajib menerapkan tata kelola dalam pemberian remunerasi dan wajib memiliki Komite Remunerasi yang diketuai oleh komisaris independen. Dalam pasal 3 POJK tersebut disebutkan bahwa Bank wajib memiliki kebijakan Remunerasi secara tertulis bagi Direksi, Dewan Komisaris, DPS, dan Pegawai.

Kebijakan remunerasi ini bertujuan untuk menciptakan *good corporate governance* dalam rangka mencapai kinerja terbaik untuk perusahaan. Apakah kebijakan remunerasi pada bank umum syariah telah efektif dalam mendorong perusahaan mencapai profitabilitas yang tinggi? Jika kita mendalami laporan tahunan perbankan syariah, akan kita temukan adanya gap dalam pemberian remunerasi berdasarkan ukuran bank dengan pendekatan jumlah aset yang dikelola. Sebagai contoh adalah untuk tahun 2020, Bank Syariah Mandiri sebagai bank syariah terbesar dengan aset 126,9 T hanya memberikan remunerasi kepada direksi sebesar 35,140 M, sementara pemberi remunerasi tertinggi justru diberikan oleh Bank BTPN Syariah yang hanya memiliki aset 16,437 T dan bisa memberikan remunerasi sebesar 56,145 M. Apakah besarnya remunerasi yang diberikan ada kaitannya dg kinerja? Untuk itu perlu dilakukan penelitian yang mengkaji apakah kebijakan remunerasi pada perbankan

syariah khususnya terhadap direksi, komisaris dan DPS sebagai pengurus perusahaan dapat berdampak positif dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian terdahulu terkait remunerasi eksekutif baik itu dewan direksi dan dewan komisaris telah banyak dilakukan namun hasil kajian empiris masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten atas efektivitas sistem remunerasi eksekutif tersebut. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah mengkaji telaah literatur terkait efektivitas remunerasi eksekutif terhadap kinerja bank syariah. Selanjutnya paper bertujuan untuk memberikan saran model penelitian pengaruh remunerasi eksekutif terhadap kinerja bank Syariah yang perlu dikaji kembali.

## TINJAUAN LITERATUR

Keberadaan remunerasi eksekutif sering dihubungkan dengan Teori Agensi. Teori tersebut mengasumsikan bahwa agen (manajer) akan bertindak sesuai dengan kepentingannya, sehingga perlu dibuat mekanisme supaya tindakan yang dilakukan agen tersebut sesuai dengan kepentingan pemilik atau pemegang saham (Govindarajan & Anthony, 2011). Salah satu mekanisme tersebut adalah adanya remunerasi kepada pengelola. Teori agensi menjelaskan bagaimana kontrak dan insentif bisa didesain untuk memotivasi individu untuk mencapai keselarasan tujuan.

Dalam teori agensi dikenal adanya adanya *divergent objective* dari prinsipal dan agen yaitu asumsi bahwa para pihak akan bertindak untuk kepentingan mereka, sehingga mereka akan mengambil kebijakan yang menguntungkan diri sendiri. Agen diasumsikan akan puas jika mendapatkan kompensasi yang diinginkan, sementara pemegang saham diasumsikan hanya tertarik pada pengembalian finansial yang diperoleh dari investasi mereka di perusahaan.

### Permasalahan Alokasi Sumber Daya Eksekutif

Sumber daya manusia pada manajemen puncak dalam perbankan syariah diwakili oleh dewan direksi, dewan komisaris dan dewan pengawas syariah. Peran mereka sangat sentral dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia terbaik diperebutkan dalam merekrut pengurus bank. Dalam industri perbankan syariah perebutan SDM terbaik terjadi karena:

#### 1) Tingkat persaingan pada industri perbankan sangat tinggi

Persaingan yang tinggi di dunia perbankan menyebabkan terjadinya perebutan SDM terbaik, termasuk pengurus perusahaan. Hal tersebut mendorong perusahaan perbankan memberikan penawaran remunerasi terbaik, tidak terkecuali dengan Bank Umum Syariah. Hasil Survei Perbankan Indonesia 2014 yang dilakukan oleh Price Waterhouse Cooper (PWC) menemukan bahwa tingkat perpindahan tenaga kerja di sektor perbankan sangat tinggi. Survei membuktikan bahwa sebanyak 54 persen karyawan bank bersedia untuk pindah perusahaan karena adanya penawaran gaji yang lebih besar. Sementara 37 persen karyawan bersedia pindah tempat kerja karena ingin memiliki karir yang lebih prospektif. Perpindahan pegawai bank sebanyak 82% adalah pindah ke bank lain, sementara 16% pindah ke institusi keuangan lainnya.

Rekrutmen eksekutif perbankan biasanya terbuka. SDM dengan pengalaman dan *track record* yang baik akan diperebutkan sehingga pihak bank harus memberikan fasilitas lebih, salah satunya dengan memberikan remunerasi yang tinggi. Tidak hanya di level direksi, bahkan di level Dewan Pengawas Syariah pun Bank Syariah berebut tokoh terbaik, sehingga mereka “rela” berbagi satu tokoh untuk dijadikan DPS di beberapa bank.

#### 2) Eksekutif bank syariah berasal dari bank konvensional

Sebagian besar eksekutif pada bank syariah berasal dari bank konvensional. Pemetaan direksi di perbankan syariah dengan melihat kiprah para direksi dalam lima tahun terakhir sebelum

mereka menjadi direktur di perbankan syariah, menunjukkan bahwa 77% direksi di perbankan syariah berasal dari bank konvensional (Infobanknews, 29 Februari 2016). Perpindahan eksekutif perbankan dari bank konvensional ke bank syariah pasti dengan perhitungan keuntungan yang diperoleh, misalnya peningkatan pendapatan atau peluang karir yang lebih baik.

### Hubungan Remunerasi Dengan Kinerja

Struktur remunerasi seringkali dikaitkan dengan kinerja, sehingga remunerasi yang diberikan akan memengaruhi kinerja yang dihasilkan. Menurut Hasibuan (2017), remunerasi pada dasarnya merupakan alat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi karena remunerasi itu sendiri bertujuan untuk menarik pegawai yang cakap dan berpengalaman, mempertahankan pegawai yang berkualitas, memotivasi pegawai untuk bekerja dengan efektif, memotivasi terbentuknya perilaku yang positif, dan menjadi alat untuk mengendalikan pengeluaran, dimana hal tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat membantu pencapaian visi misi organisasi.

Dewi dan Harjoyo (2019) menyebutkan remunerasi yang bisa memotivasi pegawai misalnya adalah sistem insentif dan *gainsharing* yang sering digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu strategi untuk memotivasi pegawai untuk menunjukkan kinerja optimal.

### Kajian Terdahulu

Pengaruh remunerasi eksekutif terhadap kinerja perusahaan telah diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu. Pangestu et al. (2019) melakukan penelitian terhadap 147 perusahaan terbuka pada 10 sektor bisnis yang tercatat di Bursa Efek Indonesia periode laporan keuangan tahun 2013 sampai 2017, hasil regresi data panel menunjukkan bahwa remunerasi direksi berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan yang diwakili oleh variabel *Return On Assets* (ROA). Studi dari Wijeweera et al. (2020) menguji faktor-faktor penentu kinerja keuangan perusahaan dengan memanfaatkan kumpulan data panel dari 177 perusahaan publik di Amerika Serikat selama periode 2001-2012 dengan menggunakan variabel pengukur kinerja berupa *The Net Profit After Tax* (NPAT) and *Earnings Before Interest And Tax* (EBIT). Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk tiga periode masa jabatan direksi (12 tahun), variabel remunerasi direktur eksekutif dan CEO memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Implikasi kebijakan dari penelitian ini adalah paket remunerasi CEO yang terstruktur dengan baik dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja keuangan suatu perusahaan. Penelitian di beberapa negara yaitu Nigeria (Saidu 2017; Ahmed & Saidu, 2021), Pakistan (Rehman et al., 2021; Rahman et al., 2021), Kazakstan (Orazayeva & Arslan, 2021), dan China (Rehman et al., 2021), juga menemukan remunerasi direksi berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian lain dari Indonesia yang menghasilkan kesimpulan yang sama dilakukan oleh Surifah et al., (2020), Kurniawati (2022) dan Kirana & Novita (2021).

Meskipun banyak penelitian yang menunjukkan bahwa remunerasi direksi berpengaruh positif, tetapi penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Muslih (2018), Puspasari dan Sujana (2021), Angula dan Makasi (2021), Pradana & Khairusoalihin (2021) menghasilkan kesimpulan bahwa remunerasi direksi tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Bahkan penelitian berikut menemukan bahwa remunerasi direksi berhubungan negatif dengan kinerja Sri Lanka (Jayendrika et al., 2020), Afrika Selatan (Marimuthu & Kwenda, 201) dan Bangladesh (Akter et al., 2020).

Selain pengaruh remunerasi dewan direksi, terdapat beberapa penelitian lain, yang mengkaji pengaruh remunerasi dewan komisaris terhadap kinerja, Penelitian Muslih (2018) serta Muslih & Rahadi (2019) menunjukkan bahwa remunerasi dewan komisaris tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Surifah et al. (2020) menunjukkan bahwa remunerasi dewan komisaris berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Sebelumnya, Syoraya & Januarti

(2014) menunjukkan bahwa kompensasi dewan komisaris berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

## DISKUSI

Tingkat persaingan pada industri perbankan dan perbankan syariah sangat tinggi. Hal tersebut menyebabkan bank memperebutkan eksekutif terbaik yang ditujukan untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Untuk menarik minat sumber daya manusia yang bisa menduduki manajemen puncak (dewan direksi dan dewan komisaris) bank syariah telah merancang sistem remunerasi terbaik. Karena pentingnya keberadaan para eksekutif dalam perbankan syariah yang implikasinya adalah pada meningkatkan beban perusahaan, diperlukan analisis yang mengkaji efektivitas remunerasi tersebut. Banyak penelitian empiris yang telah dilakukan terkait topik apakah remunerasi eksekutif mampu memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan.

Efektivitas sistem remunerasi para eksekutif perbankan syariah yang sudah dikaji oleh penelitian terdahulu adalah remunerasi dewan direksi dan remunerasi dewan komisaris. Hasil kajian pengaruh remunerasi dewan direksi terhadap kinerja perusahaan masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten namun demikian Sebagian besar kajian menunjukkan bahwa remunerasi dewan direksi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Selain pengaruh remunerasi dewan direksi, terdapat beberapa penelitian lain, yang mengkaji pengaruh remunerasi dewan komisaris terhadap kinerja, meskipun demikian penelitian ini tidak sebanyak penelitian remunerasi dewan direksi. Jika penelitian pengaruh remunerasi dewan direksi terhadap kinerja banyak yang menunjukkan pengaruh positif, kajian pengaruh remunerasi dewan komisaris terhadap kinerja lebih banyak menunjukkan hasil tidak signifikan.

Selain dewan direksi dan dewan komisaris, eksekutif bank syariah lain yaitu Dewan Pengawas Syariah (DPS). Penelitian mengenai pengaruh remunerasi DPS terhadap kinerja perusahaan belum banyak dilakukan, padahal hal ini menarik dikaji karena pemilihan anggota DPS masih dipengaruhi oleh kecenderungan untuk memilih anggota DPS berdasarkan ketokohan atau figuritas, sehingga banyak tokoh menjadi DPS di beberapa Bank (Baehaqi, 2014). Sebagai contoh adalah KH Ma'ruf Amin saat menjabat sebagai ketua MUI, beliau juga menjabat sebagai Ketua Dewan Pengawas Syariah (DPS) pada 3 bank syariah besar yaitu PT Bank Muamalat Indonesia Tbk., PT Bank BNI Syariah, dan PT Bank Syariah Mandiri (BSM). Ketokohan seorang anggota DPS sepatutnya berbanding lurus dengan remunerasi yang diberikan.

## SIMPULAN

Tujuan penulisan paper ini adalah mengevaluasi hasil kajian terdahulu atas efektivitas sistem remunerasi eksekutif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Kajian literatur penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh remunerasi dewan direksi dan dewan komisaris masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Oleh karena itu, tulisan ini menyarankan perlunya diuji kembali pengaruh remunerasi dewan direksi dan dewan komisaris terhadap kinerja keuangan khususnya pada bank syariah. Kajian ini juga menyarankan perlunya dikaji pengaruh remunerasi DPS terhadap kinerja, karena nampaknya belum ada penelitian yang mengkaji efektivitas remunerasi DPS dalam meningkatkan kinerja bank syariah.

## DAFTAR REFERENSI

- Ahmed, A. D., & Saidu, H. (2021). Asymmetric relationship between directors' remuneration and financial performance of listed insurance companies In Nigeria using Generalized Method Of Moment (GMM). *Journal of Basic and Applied Research International*, 12–21.
- Akter, S., ALI, M. H., ABEDIN, M. T., & HOSSAIN, B. (2020). Directors' remuneration and performance: evidence from the textile sector of Bangladesh. *Journal of Asian Finance*, 7(6), 265–

275.

- Angula, N., & Makasi, A. (2021). An investigation into the effect of board members' remuneration on the performance of public enterprises in Namibia. *International Journal of Financial Market and Corporate Finance*, 1(1), 19–27.
- Baehaqi, A. (2014). Usulan model sistem pengawasan syariah pada perbankan syariah di Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 1(2), 119–133.
- Dewi, D.P & Harjoyo. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Tangerang Selatan : Unpam Press
- Govindarajan, V., & Anthony, R. N. (2011). *Management control system* (12th ed.). Boston: The McGraw Hill, Companies Inc.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jayendrika, W. A. D., Priyadarshanie, W. A., & Samarakoon, S. M. R. (2020). The impact of corporate governance on firms' financial performance. *Journal of Accountancy & Finance*, 01(02), 38–49.
- Kirana, C. A., & Novita, N. (2021). Remunerasi direksi, disparitas gaji antar direksi dan kinerja perusahaan. *Jurnal Akuntansi Kontemporer*, 13(2), 81–95
- Kurniawati, H. (2022). Pengaruh board compensation dan board size terhadap kinerja keuangan perusahaan publik manufaktur Indonesia. *Seri Seminar Nasional Ke-IV Universitas Tarumanegara Tahun 2022*, 293–304.
- Marimuthu, F., & Kwenda, F. (2019). The relationship between executive remuneration and financial performance in South African State-Owned Entities. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(4), 1–18.
- Muslih, M. (2018). Pengaruh kompensasi komisaris dan direksi terhadap laba perusahaan, dengan corporate governance sebagai pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 16(2), 98–117.
- Muslih, M., & Rahadi, D. R. (2019). Tata kelola berkelanjutan bagi bumh bidang keuangan non publik. *FIRM Journal of Management Studies*, 4(2), 200–217.
- Nurvita, T. (2018). Corporate governance pada perbankan syariah dan hubungannya dengan kinerja keuangan. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal, Dan UMKM*, 1(2), 19–29.
- Orazayeva, A., & Arslan, M. (2021). Impact of the management structure and compensation on financial performance of Kazakhstani Companies. *Central Asian Economic Review*, 5(134), 86–105.
- Pangestu, A. P., Agustia, S., & Arrina Rachman, R. (2019). Pengaruh pemberian remunerasi direksi terhadap kinerja keuangan perusahaan publik di Indonesia. *Studi Akuntansi dan Keuangan Indonesia (SAKI)*, 2(1), 49–77.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan nomor 59/POJK.03/2017 tentang penerapan tata kelola dalam pemberian remunerasi bagi bank umum syariah dan unit usaha syariah.
- Pradana, M. T., & Khairusoalihin, K. (2021). Pengaruh board diversity, kompensasi dewan direksi dan kepemilikan manajerial dewan direksi terhadap nilai perusahaan. *Analisis*, 11(1), 1–20.
- Price Waterhouse Cooper (PWC) Indonesia. (2014). *Indonesian Banking Survey 2014*. Diakses melalui <https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/indonesian-banking-survey-2014.pdf>
- Puspasari, N. K., & Sujana, I. K. (2021). Social responsibility disclosure and board remuneration on financial performance with the presence of woman in the good corporate governance. *American Journal of Humanities and Social*, 1, 637–642.
- Rahman, H. U., Khan, S., & Zahid, M. (2021). Do directors' compensation, education and experience affect firm financial performance? An evidence from the textile industry of Pakistan. *Journal of Managerial Science*, 15(1), 101–104.

- Rehman, A. U., Ali, T., Hussain, S., & Waheed, A. (2021). Executive remuneration, corporate governance and corporate performance: evidence from China. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 1–25.
- Rehman, S. ur, Rehman, K. ur, Maqbool, A., & Hussain, S. (2021). Impact of CEO, director and executive compensation on the firm performance with moderating effect research & development. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 7(2), 403–414.
- Surifah, Rofiqoh, I., & Krismiaji. (2020). The ownership, remuneration, corporate governance, and financial performance of Indonesian State-Owned Enterprises. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 135, 295–300.
- Syoraya, S., & Januarti, I. (2014). Pengaruh kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi terhadap kinerja manajerial dengan risiko bisnis sebagai variabel moderating (studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2010-2012). *Diponegoro Journal Of Accounting*, vol. 0, 196-204
- Wijeweera, A., Rampling, P., & Eddie, I. (2020). An empirical investigation of the determinants of firm financial performance. *Business and Economic Research*, 10(1), 334–349.
- Yoga, Paulus (29 Februari 2016). *Mayoritas direksi bank syariah dari konvensional*. Diakses melalui <https://infobanknews.com/mayoritas-direksi-bank-syariah-dari-konvensional/>