

## **KINERJA DAN KOMPENSASI MASA DEPAN DI BANK SYARIAH DAN KONVENSIONAL**

**Evy Rahman Utami**

*Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*  
*Email: evyrahmanutami@yahoo.com*

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to examine the relationship between changes of performance and changes of compensation of board commissioners and board of directors. In contrast to previous research, this study compare the relationship on conventional banking and Islamic banking in Indonesia. The samples of this research are conventional and Islamic banking between periode 2011-2015. Data in this study were obtained from financial statements. Regression analysis will be employed to answer the research questions. The result showed that there is a positive relationship between changes of performance and compensation. However, there is no difference the relationship of performance and compensation on the conventional and Islamic banking. This study supported the agency theory, but it does not support the stewardship theory.

*Keywords: performance, compensation, conventional, and islamic*

### **1. PENDAHULUAN**

Masalah kompensasi atau remunerasi CEO menjadi isu yang sangat penting dan perdebatan yang terus berlangsung di dalam literatur keuangan (Usman 2015). Beberapa tahun terakhir ini isu kompensasi menjadi perhatian akademisi, penyusun standar, dan masyarakat (Gigliotti 2013). Peraturan remunerasi<sup>1</sup> bank umum di Indonesia diatur didalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 45/POJK.03/2015 tentang Penerapan Tata Kelola dalam Pemberian Remunerasi bagi Bank Umum, sedangkan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009.

Hasil riset tim SWA pada tahun 2014 menunjukkan rata-rata remunerasi dewan direksi perbankan di Indonesia pada tahun 2013 sangat bervariasi antara Rp 26,27 M untuk Bank Mandiri hingga Rp 3,67 M untuk Bank Mega (Beywiyarno 2015). Hal ini menunjukkan bahwa industri perbankan di Indonesia dalam memberikan remunerasi sangat beragam tergantung kemampuan perusahaan. Disisi lain, penghasilan total banker di Indonesia tertinggi di ASEAN pada tahun 2012, namun bukan berarti penghasilan pegawai bank di Indonesia juga paling tinggi. Oleh sebab itu, industri perbankan di Indonesia mulai menyerukan isu pembatasan

---

<sup>1</sup>Remunerasi yaitu imbalan yang ditetapkan dan diberikan kepada anggota direksi, anggota dewan komisaris dan/atau Pegawai baik yang bersifat tetap maupun variabel dalam bentuk tunai maupun tidak tunai sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggungjawabnya.

kompensasi sejak tahun 2011. Kajian Bank Indonesia terkait remunerasi berfokus untuk melihat besaran remunerasi yang diterima para banker sejalan dengan perkembangan industri keuangan yang dikelolanya (Wiyanti 2013). Hal ini menjadi isu yang menarik apakah dengan kinerja yang semakin tinggi akan berpengaruh terhadap kompensasi yang semakin baik.

Pengaruh kinerja terhadap kompensasi pada mulanya dibahas dalam teori keagenan (Holmstrom 1979). Berdasarkan teori keagenan, kontrak kompensasi dirancang untuk menyelaraskan kepentingan antara manajer dengan para pemegang saham. Hubungan yang lebih kuat antara kompensasi dan kinerja menghasilkan seleksi dan retensi manajer untuk lebih produktif (Raithatha dan Komera 2016). Pemegang saham sangat sulit untuk mengawasi manajer dalam bekerja sehingga perusahaan menyediakan kompensasi untuk mengurangi masalah *adverse selection*. Namun, penelitian ini juga mengkaji dari sudut pandang teori *stewardship* karena peneliti menggunakan sampel penelitian perbankan konvensional dan perbankan syariah. Perbankan syariah memiliki 6 prinsip dasar, salah satu prinsip tersebut adalah perbankan syariah tidak hanya mementingkan laba tetapi juga berorientasi pada falah. Perbankan syariah lebih amanah dalam mengelola dana nasabah (Subekan 2015). Pendekatan teori *stewardship* menghadapi ketidakpastian perilaku manajer dengan mengutamakan kepercayaan dan motivasi manajer dengan tidak semata-mata mencari keuntungan secara finansial (Glinkowska dan Kaczmarek 2015).

Penelitian ini fokus pada pengaruh perubahan kinerja dan perubahan kompensasi di masa depan. Analisis yang digunakan dengan melihat pengaruh perubahan kinerja terhadap perubahan kompensasi di masa depan dan membandingkan pengaruh tersebut pada perbankan konvensional dan perbankan syariah. Selain itu, penelitian ini dimotivasi oleh beberapa faktor. Pertama, penelitian sebelumnya sudah banyak yang menguji hubungan kinerja dengan kompensasi namun hasilnya belum konsisten. Penelitian Banker, Huang, dan Plehn-Dujowich (2013); Conyon dan He (2012); Sigler dan Porterfield (2001); Joyce 2001; F. Sun, Wei, dan Huang (2013) menunjukkan hasil positif, sedangkan penelitian Jensen dan Murphy (1990); Rost dan Osteroh (2009); Usman (2015) menunjukkan hasil yang negatif. Kedua, penelitian sebelumnya hanya fokus pada sampel perbankan konvensional (Sugiri, Febrianto, dan Kresnawati 2014). Disisi lain perbankan syariah juga mengalami perkembangan yang pesat dan perlu diperhatikan terkait sistem kompensasi yang digunakan. Perbankan konvensional dan perbankan syariah memiliki karakteristik yang berbeda. Penelitian ini mengkaji dalam perspektif teori keagenan dan teori *stewardship*.

Penelitian ini berkontribusi dalam literatur dan praktik. Pertama, penelitian-penelitian sebelumnya hanya fokus apakah kinerja mempengaruhi kompensasi. Penelitian ini menguji apakah perubahan kinerja juga akan diikuti dengan perubahan besarnya kompensasi. Kedua, penelitian ini untuk melihat hubungan pada 2 jenis perbankan yang berbeda yaitu perbankan konvensional dan perbankan syariah. Ketiga, penelitian ini untuk meningkatkan tata kelola korporasi yang baik khususnya pada industri

perbankan mengingat Indonesia harus mengikuti aturan Basel II di industri perbankan karena menjadi anggota G20 (Wiyanti 2013).

## 2. TELAAH TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1 TEORI KEAGENAN

Teori keagenan menjelaskan pemisahan kepemilikan dan kontrol yang menciptakan konflik keagenan (Jensen dan Meckling 1976). Tujuan manajer sering berbeda dengan pemegang saham. Misalnya, manajer lebih fokus pada mengumpulkan dan mempertahankan kekuatan pribadi daripada memaksimalkan keuntungan strategis (Bebchuk dan Fried 2003). Jensen dan Murphy (1990) menjelaskan konflik yang terjadi antara pemegang saham dan manajer dapat diminimalkan dengan menyelaraskan kepentingan pemegang saham dan manajer melalui kontrak kompensasi.

Ada 2 aliran pada penelitian keagenan yang dapat diidentifikasi yaitu literatur-literatur mengenai hubungan normatif manajer dan pemegang saham yang mencari hubungan kontrak kompensasi yang optimal dengan bagaimana menghadapi risiko yang efisien (*risk bearing*) dan literatur-literatur hubungan positif manajer dan pemegang saham yang berfokus pada pemisahan antara kepemilikan dan kontrol (Jensen 1983). Teori keagenan berguna untuk menyelaraskan antara kinerja perusahaan dan kompensasi eksekutif (S. L. Sun, Zhao, dan Yang 2010). Teori keagenan diasumsikan bahwa individu harus memaksimalkan utilitasnya sendiri dan mementingkan kepentingannya sendiri.

### 2.2 TEORI STEWARDSHIP

Teori *stewardship* mengasumsikan manajer tidak selalu bertindak pada kepentingan individu dan dalam situasi terjadi konflik kepentingan manajer sering mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan individu (Zajac dan Westphal 2004). Misalnya, ada perspektif yang mengklaim bahwa manajer harus saling percaya dan memberikan pelayanan yang baik pada sumberdayanya (Donaldson dan Davis 1991).

Teori *stewardship* memiliki karakteristik aktualisasi diri, kebersamaan, komitmen, kepercayaan, orientasi jangka panjang, pro-organisasi, dan motivasi manajer tidak hanya faktor keuangan (Davis, Schoorman, dan Donaldson 1997; Glinkowska dan Kaczmarek 2015). Davis, Schoorman, dan Donaldson (1997) menyatakan bahwa teori *stewardship* memberikan pandangan alternatif, manajer tidak termotivasi oleh tujuan individu, tetapi lebih bertindak sebagai *steward* yang memotivasi untuk selaras dengan tujuan pemilik,

Faktor penting teori *stewardship* adalah menekankan adanya keselarasan kepentingan (Davis, Schoorman, dan Donaldson 1997). Keselarasan kepentingan antara manajer dengan pemegang saham dapat mengurangi perilaku oportunistik (Andayani 2014). Dalam teori *stewardship* manajer tidak bertindak oportunis. Manajer ingin melakukan tugas dengan

baik dan menjadi *steward* atau pengelola yang baik terhadap perusahaannya (Donaldson dan Davis 1991). Manajer meningkatkan hubungan dengan pihak lain agar reputasi perusahaan bisa bertahan dan kehidupan perusahaan berlanjut (Andayani 2014). Teori *stewardship* mengasumsikan bahwa adanya keselarasan kepentingan dan pemegang saham serta manajer berusaha untuk mengembangkan tujuan organisasi.

### 2.3 PERBEDAAN BANK KONVENSIONAL DAN BANK SYARIAH

Perbankan yaitu lembaga yang memiliki peran penting dalam pembangunan negara. Peran ini terwujud dalam fungsi bank sebagai lembaga intermediasi keuangan, yaitu menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Undang-undang No. 10 tahun 1998 berdasarkan prinsip operasional bank dibedakan menjadi 2, yaitu bank konvensional yang mendasarkan pada prinsip bunga serta bank syariah berdasarkan prinsip syariah. Prinsip syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang syariah.

Ada 5 perbedaan utama perbankan konvensional dan perbankan syariah (Fordebi & ADESy 2016). Perbedaan pertama terkait utang dan dana investasi. Bank konvensional dalam kegiatan penghimpunan memakai konsep utang, sedangkan bank syariah menggunakan konsep dana investasi. Kedua, bank konvensional dalam menyalurkan dana dengan memberikan pinjaman kepada para nasabah peminjam dan bersifat utang bagi peminjam atau debitur terhadap bank sebagai kreditor, sedangkan bank syariah penyaluran dana dilakukan berdasarkan akad-akadnya, yang merupakan penyediaan dana untuk tujuan atau sejalan dengan *underlying transaction* masing-masing akad. Ketiga, perbedaan terkait beban biaya dana (bunga) tetap vs variatif. Bank konvensional menerima dana dari masyarakat, terutama dalam bentuk tabungan dan deposito, pada saat itu beban bunga sudah dipastikan dan dihitung. Selanjutnya, bank konvensional harus menyalurkan dana tersebut kepada peminjam, berdasarkan proses pemilihan untuk menentukan kelayakan kredit. Di sisi lain, bank syariah menerima dana dari masyarakat baik dengan wadi'ah atau mudharabah, bank belum menanggung biaya dana. Beban biaya dana bersifat variatif dan dipengaruhi pada tingkat keuntungan yang diperoleh bank sebagai hasil dari penyediaan dana pada para nasabah. Keempat, bank konvensional menanggung risiko dana masyarakat secara penuh, yaitu harus mampu mengembalikan dana tersebut kembali ke masyarakat pada waktu jatuh tempo atau pada saat diminta. Beban pembagian keuntungan pada perbankan syariah bersifat variatif dan tergantung pada keberhasilan bank dalam memperoleh keuntungan dari pengelolaan dana atau dari kegiatan penyediaan dana kepada para nasabah bank. Para pemilik dana berbagi risiko diantara mereka terhadap risiko bisnis perbankan pada bank di mana mereka meletakkan dananya, karena risiko tersebut yang dihadapi bersama.

## 2.4 KOMPENSASI

Kompensasi adalah pembayaran prosentase tertentu kepada para manajer (Alfie 1993). Komponen kompensasi manajer dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori yaitu gaji, tunjangan, bonus, dan insentif dalam bentuk saham. Disisi lain, Murphy (1998) menjelaskan kompensasi menjadi 2 bagian yaitu kompensasi bentuk kas dan kompensasi bentuk saham. Pertama, kompensasi bentuk kas berupa gaji dan bonus. Gaji adalah pendapatan bulanan disepakati atau ditentukan sepihak oleh perusahaan yang akan diterima karyawan, sedangkan bonus adalah tambahan atas gaji yang diberikan karena mencapai kinerja yang telah ditentukan. Kedua, kompensasi bentuk saham. Kompensasi bentuk saham dapat berupa *stock option*, *retirement plans*, *restricted stock*, dan *long-term incentive plans*. *Stock option* yaitu hak yang diberikan kepada investor untuk membeli sejumlah saham dengan harga yang disetujui pada saat opsi dilakukan. *Retirement plans* merupakan program pensiun bagi para eksekutif. *Restricted stock* adalah saham yang diterima manajer secara gratis atau dengan potongan karena penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. *Long-term incentive plans* yaitu bonus yang diberikan kepada manajer berdasarkan rata-rata kinerja selama tiga atau lima tahun.

Aturan kompensasi diawali oleh Securities Exchange Commission (SEC) Amerika pada tahun 2006, kemudian di Indonesia pada tahun 2007 muncul Undang-Undang Perseroan Terbatas No.40 Tahun 2007. Di Indonesia pengungkapan kompensasi atau remunerasi perbankan sifatnya wajib. Aturan pengungkapan remunerasi untuk perbankan konvensional diatur di dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 45/POJK.03/2015 dan bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009.

## 2.5 KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KOMPENSASI DI MASA DEPAN

Terdapat hubungan positif kinerja masa lalu dengan gaji CEO lama maupun CEO baru (Banker, Huang, and Plehn-Dujowich 2013). Namun, penelitian Banker, Huang, dan Plehn-Dujowich (2013) memisahkan komponen kompensasi antara gaji, bonus, dan tantiem serta menguji hubungan kompensasi dengan kinerja di masa depan. Hasil penelitian Banker, Huang, dan Plehn-Dujowich (2013) menekankan pentingnya memisahkan komponen gaji dan bonus untuk mendapatkan penjelasan yang dinamis interaksi antara insentif dan kinerja. Hasil penelitian Raithatha dan Komera (2016) menunjukkan bahwa kompensasi eksekutif berhubungan dengan kinerja pada perusahaan di India. Penelitian menggunakan seluruh perusahaan di India pada tahun 2002-2012.

Conyon dan He (2012) meneliti hubungan kinerja dengan kompensasi di China. Hasil penelitiannya menunjukkan terhadap hubungan yang positif antara kinerja dengan kompensasi, baik kinerja yang diukur dengan kinerja akuntansi maupun kinerja pasar. Tai (2004) juga menunjukkan ada hubungan yang positif antara kompensasi CEO dengan kinerja perusahaan pada perusahaan yang menang dalam Malcolm Baldrige National Quality Award

(MBNQA). Komponen gaji pada kompensasi eksekutif memiliki hubungan yang lebih rendah dengan kinerja dibandingkan komponen bonus.

Penelitian Kato dan Kubo (2006) di Jepang menunjukkan bahwa kompensasi kas sensitif terhadap kinerja perusahaan, khususnya kinerja perusahaan yang diukur dengan kinerja akuntansi. Penelitian Kato, Kim, dan Lee (2007) dilakukan di Korea menunjukkan bahwa kinerja berhubungan dengan kompensasi saham dan besarnya sensitivitas kinerja-kompensasi sebanding dengan di Amerika Serikat dan Jepang. Penelitian lain yang dilakukan Joyce (2001) juga menunjukkan kinerja berhubungan dengan gaji dan bonus CEO, namun hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang lemah tetapi positif serta mendukung teori keagenan. Di Australia, kinerja perusahaan berhubungan positif dengan remunerasi (Merhebi et al. 2006) konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan di USA, UK, dan Canada.

Penelitian-penelitian mengenai kinerja dengan kompensasi biasanya dijelaskan dengan teori keagenan. Seorang manajer akan menerima kompensasi yang tinggi seandainya kinerjanya juga tinggi. Jika dikaji dalam sudut pandang teori keagenan, manajer akan mementingkan keinginan pribadinya untuk meningkatkan kinerja agar memperoleh kompensasi yang tinggi di masa depan. Semakin tinggi kinerja yang dicapai maka semakin tinggi kompensasi yang diterima. Kinerja dan kompensasi berbanding lurus. Di sisi lain, prinsip perbankan konvensional berbeda dengan perbankan syariah.

Prinsip perbankan syariah lebih tepat dilihat dari perspektif teori *stewardship*. Perspektif teori *stewardship* memandang manajer tidak hanya mementingkan kepentingan individu (ekonomi) tetapi manajer lebih mementingkan untuk bekerja lebih baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pemegang saham tidak mengontrol manajer terlalu ketat tetapi pemegang saham memberdayakan manajer untuk bertindak secara otonom (Donaldson dan Davis 1991). Manajer pada perbankan syariah bekerja tidak semata mata mencari keuntungan finansial namun mereka menganggap bekerja adalah bagian ibadah kepada Allah SWT. Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kinerja perusahaan berpengaruh positif terhadap kompensasi.

H<sub>2</sub>: Ada perbedaan pengaruh kinerja perusahaan terhadap kompensasi pada bank syariah dan bank konvensional.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 SAMPEL PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan sampel perusahaan perbankan konvensional dan perbankan syariah di Indonesia pada periode 2011-2015. Data yang digunakan diperoleh dari laporan tahunan atau laporan keuangan perusahaan.

Pengukuran kinerja perbankan diukur dengan laba bersih tahun berjalan. Tabel 1 menunjukkan prosedur pemilihan sampel:

Tabel 1. Prosedur Pemilihan Sampel

Kriteria	Kinerja terhadap kompensasi
Jumlah sampel perusahaan perbankan 2011-2015	168
Perusahaan dengan data tidak lengkap	69
Sampel yang memenuhi <i>purposive sampling</i>	99
<i>Outlier</i>	6
Total Sampel	93

Jumlah sampel perusahaan 168 sampel, namun sejumlah 69 sampel tidak lengkap karena tidak ada data kompensasi dewan komisaris dan direksi. Sampel perusahaan perbankan konvensional dan perbankan syariah yang memenuhi *purposive sampling* berjumlah 99 sampel tetapi ada 6 sampel yang *outlier*. Peneliti menghapus data-data outlier dengan melihat Zscore pada semua variabel. Zscore yang dibawah -3 dan diatas +3 dihapus dari sampel penelitian (Gudono 2014).

### 3.2 PENGUKURAN VARIABEL

#### 3.2.1 Kompensasi TMT

Kompensasi TMT<sup>2</sup> dalam penelitian ini dalam bentuk kas yang terdiri dari kompensasi dewan direksi dan dewan komisaris. Kompensasi kas yaitu jumlah gaji dan bonus tahunan (Cheng, 2004). Pada penelitian ini, yang dimaksud kompensasi meliputi gaji, tunjangan, dan bonus atau tantiem dalam bentuk kas, dihitung dengan menjumlahkan komponen gaji, tunjangan, dan bonus. Data kompensasi tersebut dikumpulkan secara manual dari laporan tahunan pada bagian tata kelola perusahaan atau laporan keuangan pada Catatan atas Laporan Keuangan.

$$\Delta \text{Kompensasi} = \text{Ln Kompensasi}_t - \text{Ln Kompensasi}_{t-1}$$

#### 3.2.2 Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja berdasarkan kinerja akuntansi dengan menggunakan laba bersih tahun berjalan. Data tersebut diambil dari laporan keuangan perusahaan perbankan konvensional dan perbankan syariah di Indonesia.

$$\Delta \text{Laba} = \text{Ln Labat} - \text{Ln Labat}_{-1}$$

#### 3.2.3 Ukuran Perusahaan dan *Leverage*

---

<sup>2</sup>TMT adalah Top Management Team. Peneliti mengasumsikan TMT adalah dewan komisaris dan dewan direksi. Hambrick dan Mason (1984) merupakan tokoh yang menjelaskan teori "Upper Echelons" yang menguraikan organisasi sebagai refleksi manajer puncak. Hambrick (2007) memaparkan TMT menghasilkan penjelasan yang lebih kuat daripada eksekutif puncak (CEO). Indonesia menggunakan sistem *two-tier* yaitu memisahkan antara pihak-pihak yang menjalankan perusahaan (direksi) dan pihak-pihak yang melakukan pengawasan (komisaris)

Penelitian ini menggunakan dua variabel kontrol yaitu ukuran perusahaan (Xiao *et al.*, 2013; Belanes dan Hachana, 2010) dan *leverage* (Fahreza, 2014). Ukuran perusahaan diukur dengan ln total aset, sedangkan *leverage* diukur dengan total hutang dibagi total aset. Data mengenai proksi pengukuran variabel kontrol diambil dari laporan keuangan perusahaan.

$$\Delta \text{Ln Total Aset} = \text{Ln Total Aset}_t - \text{Ln Total Aset}_{t-1}$$

$$\Delta \text{Leverage} = \text{Leverage}_t - \text{Leverage}_{t-1}$$

### 3.2.4 Perbankan Konvensional dan Perbankan Syariah

Pengklasifikasian antara perbankan konvensional dan perbankan syariah menggunakan variabel dummy. Bank konvensional dikode dengan angka 1 sedangkan perbankan syariah dikode dengan angka 0.

## 3.3 MODEL PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan analisis regresi antara kinerja perusahaan dan kompensasi TMT. Hipotesis 1 terdukung jika nilai *sig* lebih kecil dari *alpha* (0,05) dan koefisien regresi untuk kinerja perusahaan ( $\beta_1$ ) bernilai positif pada persamaan regresi. Hipotesis 2 diterima jika nilai *sig* lebih kecil dari *alpha* (0,05) Persamaan regresi yang digunakan sebagai berikut:

$$\Delta \text{Ln Komp} = \alpha + \beta_1 \Delta \text{Ln Laba} + \beta_2 \Delta \text{Ln SZ} + \beta_3 \Delta \text{LV} + \beta_4 \text{dummy} + e$$

Keterangan:

$\Delta \text{Ln Laba}$  = Perubahan Laba

$\Delta \text{Ln Komp}$  = Perubahan Kompensasi TMT

$\Delta \text{Ln SZ}_{i,t}$  = Perubahan Ukuran perusahaan

$\Delta \text{LV}_{i,t}$  = Perubahan *Leverage* perusahaan

Dummy = Dummy (konvensional=1, syariah=0)

$\alpha$  = Konstanta

$e$  = *Error*

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  = Koefisien regresi

## 4. PEMBAHASAN

### 4.1 STATISTIK DESKRIPTIF

Tabel 2 menunjukkan hasil statistik deskriptif pada variabel penelitian. Nilai minimum Ln\_Kompensasi sebesar -1,20056 dan nilai maksimum 1,23704. Mean ln\_kompensasi dan ln\_laba bersih menunjukkan angka yang hampir sama yaitu 0,841483 dan 0,823801. Nilai minimum untuk ln\_laba bersih dan ln\_total aset sebesar -3,49926 dan -2,24508, sedangkan nilai maksimumnya 3,24145 dan 2,46132. Di sisi lain, nilai minimum untuk leverage -0,72336, nilai maksimum 0,59145, dan mean -0,0045572.

Tabel 2. Statistik deskriptif pengujian kinerja terhadap kompensasi (Bank konvensional dan bank syariah)

Variabel	Min	Max	Mean
Ln_Kompensasi	-1.20056	1.23704	.0841483
Ln_Laba Bersih	-3.49926	3.24145	.0823801
Ln_Total Aset	-2.24508	2.46132	.2317314
Leverage	-.72336	.59145	-.0045572

Tabel 3 menunjukkan nilai maksimum ln\_kompensasi lebih tinggi di perbankan konvensional dibandingkan di bank syariah. Nilai maksimum ln\_kompensasi bank konvensional 1,237 sedangkan nilai maksimum ln\_kompensasi bank syariah 0,522. Nilai maksimum ln\_laba pada perbankan syariah menunjukkan angka yang lebih tinggi dibandingkan ln\_laba pada perbankan konvensional. Perbedaan nilai maksimum ln\_laba menunjukkan 2,286. Disisi lain, nilai mean ln\_laba menunjukkan angka yang lebih tinggi pada perbankan konvensional dibandingkan perbankan syariah. Nilai maksimum ln\_total aset lebih tinggi pada perbankan syariah dibandingkan perbankan konvensional, namun mean ln\_total aset menunjukkan nilai yang hampir sama yaitu 0,222 pada perbankan konvensional dan 0,266 pada perbankan syariah. Nilai maksimum leverage pada perbankan konvensional sebesar 0,024 sedangkan di perbankan syariah menunjukkan 0,591.

Tabel 3. Perbandingan statistik deskriptif pengujian kinerja terhadap kompensasi bank konvensional dan bank syariah

Variabel	Bank Konvensional			Bank Syariah		
	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean
Ln_Kompensasi	-1.201	1,237	0,109	-0,767	0,522	-0,007
Ln_Laba Bersih	-0,965	0,955	0,842	-3,499	3,241	0,076
Ln_Total Aset	-0,095	0,746	0,222	-2,245	2,461	0,266
Leverage	-0,071	0,024	-0,006	-0,723	0,591	0,001

#### 4.2 UJI ASUMSI KLASIK

Pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, dan uji multikolinearitas. Pengujian normalitas menggunakan uji One-sample Kolmogorov Smirnov (Uji K-S). Nilai Asymp.sig (2-tailed) sebesar 0,012. Nilai sig < alpha (0,05) menunjukkan data tidak normal. Pengujian mengabaikan uji normalitas karena data berjumlah sedikit. Dielman (2005) menjelaskan regresi berganda dengan data yang sedikit boleh mengabaikan normalitas dengan syarat data observasi 30+10 sampai 15 untuk tambahan satu variabel independen (*central limit theorem*). Pengujian heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser. Nilai sig pada semua variabel (laba=0,759, total aset= 0,724, leverage= 0,723, dummy= 0,820) diatas alpha (0,05). Hal ini menunjukkan data bebas dari masalah heteroskedastisitas. Pengujian autokorelasi menggunakan uji Durbin Watson, nilai Durbin Watson 1,831 sehingga data bebas dari autokorelasi. Pengujian multikolinearitas dengan melihat nilai VIF. Nilai VIF pada setiap variabel (laba= 1,851, total aset= 7,205, leverage=

7,099, dummy=1,006) lebih kecil dari 10. Nilai VIF yang lebih kecil dari 10 menunjukkan data bebas dari masalah multikolinearitas (Gudono 2014).

#### 4.3 HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja diukur dengan menggunakan laba bersih tahun berjalan. Manajer akan mendapatkan kompensasi yang semakin tinggi apabila kinerjanya semakin meningkat.  $H_1$  terdukung jika nilai sig lebih kecil dari alpha (0,05) dan koefisien regresi untuk kinerja perusahaan ( $\beta_1$ ) bernilai positif pada persamaan regresi. Tabel 4 menunjukkan bahwa kinerja yang diukur dengan laba tahun berjalan berpengaruh secara signifikan dengan kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi. Nilai sig  $0,007 < \alpha 0,05$  dan koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,164. Penjelasan di atas menunjukkan bahwa  $H_1$  terdukung.

Tabel 4. Analisis regresi pengujian kinerja terhadap kompensasi

Variabel	Koefisien	t	Sig
Konstanta	0,011	0,116	0,908
Ln_Laba	0,164	2,784	0,007*
Ln_Total Aset	-0,114	-0,481	0,632
Leverage	0,217	0,249	0,804
Dummy	0,111	1,382	0,171
Adj R2		0,096	

Signifikansi pada alpha 5%\*

Sementara itu,  $H_2$  terdukung jika nilai sig lebih kecil dari alpha (0,05). Tabel 4 menyajikan bahwa dummy (perbankan konvensional dan perbankan syariah) tidak ada perbedaan pengaruh kinerja terhadap kompensasi pada perbankan konvensional dan perbankan syariah. Nilai sig menunjukkan  $0,171 > \alpha 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_2$  tidak terdukung.

Ln total aset dan *leverage* sebagai variabel kontrol memiliki nilai sig 0,632 dan sig 0,804 dan koefisien -0,114 dan koefisien 0,217. Kedua variabel kontrol tersebut tidak berpengaruh terhadap kompensasi karena nilai sig lebih besar dari alpha.

Pengaturan kompensasi manajer khususnya dalam perbankan masih menjadi isu yang menarik. Pengungkapan kompensasi manajer menunjukkan keterbukaan informasi yang harus dihargai (Sugiri, Febrianto, dan Kresnawati 2014). Hasil penelitian ini menyarankan cara untuk menyelaraskan kepentingan pemegang saham dan direksi dengan meningkatkan kinerja mereka melalui kinerja akuntansi, khususnya dengan meningkatkan laba perusahaan. Penelitian ini mengkonfirmasi dan sejalan dengan teori keagenan. Semakin tinggi kinerja perusahaan maka kompensasi yang diterima oleh dewan komisaris dan direksi juga semakin tinggi. Logika yang dapat dibangun adalah manajer dibayar atas dasar kinerjanya sehingga penting untuk mengetahui sistem penggajiannya (Sugiri, Febrianto, dan Kresnawati 2014). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Conyon dan He (2012); Joyce (2001); Kato dan Kubo (2006); Tai (2004).

Tidak ada perbedaan antara perbankan konvensional dan perbankan syariah dalam pengaruh kinerja terhadap kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi. Hasil penelitian ini kurang sejalan dengan teori *stewardship* dalam konteks perbankan syariah. Seharusnya manajer di industri perbankan syariah tidak semata-mata mencari keuntungan dalam bentuk finansial tetapi mereka berlaku sebagai *steward* terhadap perusahaan dan bekerja merupakan wujud ibadah kepada Allah SWT. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya di industri perbankan syariah sama dengan sumber daya di perbankan konvensional.

Widarti (2014) menjelaskan sebagian besar sumber daya manusia pada perbankan syariah, khususnya level menengah dan atas adalah jebolan bank konvensional dengan berbagai motif. Widarti (2014) memperkirakan 70% karyawan bank syariah berasal dari bank konvensional dan memiliki latar belakang pendidikan non syariah. Selama ini praktisi perbankan syariah didominasi oleh mantan praktisi perbankan konvensional yang berpindah ke bank syariah atau alumni perguruan tinggi umum yang mempunyai latar belakang ekonomi konvensional. Sumber daya manusia yang berkualitas yang dibutuhkan oleh bank syariah adalah karyawan yang secara keilmuan paham mengenai konsep bank syariah dan ekonomi syariah serta secara psikologis memiliki semangat keislaman yang tinggi. Indonesia masih kekurangan sumber daya manusia yang kompeten di bidang ekonomi, bisnis dan hukum syariah.

## 5. SIMPULAN

Penelitian ini mendukung hipotesis kinerja berpengaruh terhadap kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi yang diukur berdasarkan kinerja akuntansi (laba). Hasil pengujian empiris membuktikan semakin tinggi perubahan kinerja yang dihasilkan oleh manajer maka manajer akan menerima kompensasi yang semakin besar di masa depan. Namun, tidak ada perbedaan pengaruh kinerja terhadap kompensasi pada perbankan konvensional dan perbankan syariah.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, peneliti tidak merinci komponen kompensasi (gaji, tunjangan, dan bonus). Peneliti menduga komponen bonus saja akan memiliki pengaruh yang besar. Biasanya pada perbankan bonus diperhitungkan berdasarkan kinerjanya (variabel). Kedua, peneliti mengukur kinerja hanya dari perspektif kinerja akuntansi, yaitu laba perusahaan. Peneliti tidak melakukan pengujian tambahan mengenai kinerja dengan menggunakan berbagai proksi. Ketiga, referensi mengenai penelitian kompensasi di perbankan syariah masih sangat terbatas, maka perlu dilakukan penelitian-penelitian lanjutan terkait kompensasi.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Alfie, K. (1993). "Why Incentive Plans Cannot Work." *Harvard Business Review* 71 (5).
- Andayani, W. (2014). "Pengaruh Kepemilikan Keluarga Terhadap Pengelolaan Laba Dan Kinerja Perusahaan: Ditinjau Dari Teori Stewardship." *Disertasi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Gadjah Mada*.
- Banker, R. D, M. N Huang, and J. M Plehn-Dujowich. (2013). "The Relation between CEO Compensation and Past Performance." *The Accounting Review* 88 (1): 1–30.
- Bebchuk, L. A, and J. M Fried. (2003). "Executive Compensation as an Agency Problem." *The Journal of Economic Perspectives* 17: 71–92.
- Belanes, A, and R Hachana. (2010). "Corporate Governance and Managerial Risk-Taking in Tunisia: An Agency Perspective." *Journal of Global Business Administration* 2: 53–70.
- Beywiyarno, D. (2015). "Mencermati Aturan Remunerasi Bankir." <http://financial.id/newsreader/140>.
- Cheng, S. (2004). "R&D Expenditures and CEO Compensation." *The Accounting Review* 79 (2): 305–28.
- Canyon, M. J, and L He. (2012). "CEO Compensation and Corporate Governance in China." *Corporate Governance: An International Review* 20 (6): 575–92.
- Davis, J H., F. D Schoorman, and L Donaldson. (1997). "Toward a Stewardship Theory of Management." *The Academy of Management Review* 22 (1): 20.
- Dielman, T E. (2005). *Applied Regression Analysis*. Fourth. Texaz: Thomson.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- Fahreza. (2014). "Pengaruh Kompensasi Manajemen Dan Reputasi Auditor Terhadap Manajemen Pajak Di Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia." *Simposium Nasional Akuntansi XVII Lombok*.
- Fordebi & ADESy. (2016). *EKONOMI DAN BISNIS ISLAM Seri Konsep Dan Aplikasi Ekonomi Dan Bisnis Islam*. Pertama. Jakarta: Rajawali Pers.

- Gigliotti, M. (2013). "The Compensation of Top Managers and the Performance of Italian Firms." *The International Journal of Human Resource Management* 24 (4): 889–903.
- Glinkowska, B, and B Kaczmarek. (2015). "Classical and Modern Concepts of Corporate Governance (Stewardship Theory and Agency Theory)." *Management* 19 (2): 84–93.
- Gudono. (2014). *Analisis Data Multivariat*. 3rd ed. Yogyakarta: BPFE.
- Hambrick, D. C. (2007). "Editor's Forum Upper Echelons Theory: An Update." *Academy of Management Review* 32 (2): 334–43.
- Hambrick, D. C, and P. A Mason. (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers." *The Academy of Management Review* 9 (2): 193–206.
- Holmstrom, B. (1979). "Moral Hazard and Observability." *The Bell Journal of Economics* 10 (1): 74–91.
- Jensen, M. C. (1983). "Organization Theory and Methodology." *The Accounting Review* LVIII (2).
- Jensen, M. C, and W. H Meckling. (1976). "Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure Theory of the Firm: Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics* 3: 305–60.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of political economy*, 98(2), 225-264.
- Joyce, W. B. (2001). Return and reward: Bank performance and CEO compensation. *American Business Review*, 19(2), 93.
- Kato, T, W Kim, and J. H Lee. (2007). "Executive Compensation, Firm Performance, and Chaebols in Korea: Evidence from New Panel Data." *Pacific-Basin Finance Journal* 15 (1): 36–55.
- Kato, T, and K Kubo. (2006). "CEO Compensation and Firm Performance in Japan: Evidence from New Panel Data on Individual CEO Pay." *Journal of the Japanese and International Economies* 20 (1): 1–19.
- Merhebi, R, K Pattenden, P. L Swan, and X Zhou. (2006). "Australian Chief Executive Officer Remuneration : Pay and Performance." *Accounting and Finance* 46: 481–97.
- Murphy, K. J. (1998). "Executive Compensation." *Marshall School of Business University of Southern California*, no. April.
- Raithatha, M, and S Komera. (2016). "Executive Compensation and Firm Performance: Evidence from Indian Firms." *IIMB Management Review* 28 (3). Elsevier Ltd: 160–69.

- Rost, K, and M Osteroh. (2009). "Management Fashion Pay-for-Performance for CEOs." *Schmalenbachs Business Review*, 119–50.
- Sigler, K. J, and R Porterfield. (2001). "CEO Compensation: Its Link to Bank Performance." *American Business Review*.
- Subekan. (2015). "Mengenal Prinsip Dasar Bank Syariah." <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/150-artikel-keuangan-umum/21054-mengenal-prinsip-dasar-bank-syariah>. Diakses pada tanggal 7 Januari 2017
- Sugiri, S, R Febrianto, and E Kresnawati. (2014). "Perilaku Sticky Cost Pada Kompensasi Eksekutif: Studi Tentang Hubungan Antara Kompensasi Eksekutif Dan Pendapatan Bank Di Empat Negara Asia Tenggara." *Symposium Nasional Akuntansi XVII Lombok*.
- Sun, F, X Wei, and X Huang. (2013). "CEO Compensation and Firm Performance: Evidence from the US Property and Liability Insurance Industry." *Review of Accounting and Finance* 12 (3): 252–67.
- Sun, Sunny Li, Xia Zhao, and Haibin Yang. (2010). "Executive Compensation in Asia: A Critical Review and Outlook." *Asia Pacific Journal of Management* 27 (4): 775–802.
- Tai, I. S. (2004). "Firm Size, Performance and CEO Pay: Evidence from a Group of American Quality Companies." *Total Quality Management* 15 (1): 35–42.
- Usman, Muhammad. (2015). "Role of Board and Firm Performance in Determination of CEO Compensation: Evidence from Islamic Republic of Pakistan." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 9 (2): 641–57.
- Widarti, W. (2014). *SUMBER DAYA MANUSIA BANK SYARIAH*. <https://wiwitwidarti.wordpress.com/2014/03/20/sumber-daya-manusia-bank-syariah/>.
- Wiyanti, S. (2013). "BI Kaji Pemberian Remunerasi Untuk Pegawai Bank." *Merdeka*. <https://www.merdeka.com/uang/bi-kaji-pemberian-remunerasi-untuk-pegawai-bank.html>. Diakses pada tanggal 4 Januari 2017.
- Xiao, Z, R He, Z Lin, and H Elkins. (2013). "CEO Compensation in China Accounting Performance, Corporate Governance, and the Gender Gap." *Nankai Business Review International* 4 (4): 309–28.
- Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (2004). The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions. *American Sociological Review*, 69(3), 433-457.