

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Human Capital Excellence: Investasi Sumber Daya Insani dan Tata Kelola dalam Meningkatkan Daya Saing Karyawan Perbankan Syariah

St. Sukmawati S., Muhammad Syafii A. Basalamah & Ummu Kalsum

Universitas Muslim Indonesia, Makassar

Email: stsukmawati.s@umi.ac.id

Abstract

Islamic banking in Indonesia faces significant challenges in managing competitive human capital (HC), despite its rapid development in line with the growing awareness of Sharia-based finance. This study aims to analyze the effect of human capital investment, namely salary and training, on employee performance in Islamic commercial banks, and to examine the role of Good Corporate Governance (GCG) as a moderating variable. The research employs a quantitative approach using panel data from seven Islamic commercial banks over a ten-year period (2015–2024), analyzed with multiple regression and Moderated Regression Analysis (MRA) through EViews software. The results reveal that salary has a significant effect on employee performance, while training shows no significant impact. Furthermore, GCG significantly influences performance and strengthens the effect of salary on performance, but does not moderate the relationship between training and performance. These findings indicate that financial compensation supported by sound governance is a key factor in enhancing employee productivity and competitiveness, whereas the effectiveness of training still requires improvement in terms of planning and implementation. In conclusion, the application of GCG principles is not only crucial as a governance instrument but also strategic in optimizing human capital investment aligned with Sharia values, thereby providing a foundation for managerial policies of Islamic banks as well as regulators to strengthen sustainability and competitive advantage in Indonesia's Islamic banking sector.

Keywords human capital investment, salary, training, employee performance, good corporate governance.

1. Pendahuluan

Perbankan syariah di Indonesia merupakan bagian integral dari sistem keuangan nasional yang berlandaskan pada prinsip-prinsip syariah Islam. Seiring meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap keuangan syariah, kebutuhan akan tata kelola sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan beretika juga mengalami peningkatan. Sumber daya manusia dalam perbankan syariah lebih dikenal dengan istilah Sumber Daya Insani (SDI). Dalam konteks ini, investasi terhadap SDI tidak hanya menjadi kebutuhan operasional, tetapi juga merupakan strategi utama dalam meningkatkan daya saing bank syariah. Investasi tersebut terutama terwujud melalui pemberian kompensasi yang adil dan pelatihan yang efektif. *Human Capital Excellence* menekankan bahwa organisasi yang secara berkelanjutan mengembangkan kapasitas SDM akan memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui produktivitas dan loyalitas karyawan.

Tantangan dalam pengelolaan SDI di bank syariah masih signifikan, banyak karyawan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

bank syariah belum memiliki latar belakang pendidikan ekonomi Islam yang kuat, sehingga dibutuhkan pelatihan mendalam yang bukan hanya bersifat teknis, tetapi juga etis dan spiritual. Di sisi lain, praktik kompensasi yang belum optimal juga menjadi hambatan dalam menciptakan kinerja yang unggul. Dalam situasi tersebut, GCG menjadi instrumen penting untuk mengarahkan investasi SDM agar lebih efektif dan berorientasi pada hasil.

2. Tinjauan Literatur

Investasi sumber daya insani dalam bentuk kegiatan pelatihan mampu meningkatkan kapabilitas teknis dan etika kerja karyawan, sementara kompensasi yang layak mendorong motivasi dan loyalitas. Dalam konteks perbankan syariah, aspek-aspek ini tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai spiritual Islam. Namun, efektivitas dari investasi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan sangat dipengaruhi oleh tata kelola perusahaan yang baik, atau yang dikenal dengan *Good Corporate Governance* (GCG). GCG menjamin bahwa manajemen SDM dilakukan secara akuntabel, transparan, dan adil. Mekanisme GCG diberlakukan untuk memastikan perusahaan tetap berada dalam kontrol dan batasan yang wajar.

Bank umum syariah, sebagai entitas bisnis sekaligus lembaga kepercayaan publik, memerlukan sistem tata kelola yang dapat memfasilitasi implementasi strategi SDI yang efektif. GCG menciptakan lingkungan kerja yang transparan, akuntabel, dan kondusif bagi perkembangan SDM. GCG membantu memastikan bahwa investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya berfungsi sebagai biaya, tetapi mampu memberikan hasil yang maksimal dalam kinerja individu. Namun ada pula yang menunjukkan sebaliknya. Begitu pula pada pelatihan, pengaruhnya terhadap kinerja masih diperdebatkan, pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun ada yang menemukan hasil yang tidak berpengaruh. Celah penelitian ini menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut dengan pendekatan yang lebih komprehensif, termasuk integrasi GCG sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk menganalisis pengaruh investasi sumber daya insani terhadap kinerja karyawan pada Bank Umum Syariah di Indonesia dengan mempertimbangkan GCG sebagai variabel moderasi. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada pemanfaatan *Human Capital Excellence* dalam kerangka organisasi berbasis syariah serta pengujian simultan terhadap variabel investasi SDI, kinerja karyawan dan GCG. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis pada literatur manajemen SDI, tetapi juga memberikan masukan praktis bagi bank syariah dan regulator untuk meningkatkan efektivitas strategi SDI mereka melalui pendekatan yang beretika dan terstruktur.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menganalisis hubungan antara investasi sumber daya insani (gaji dan pelatihan), kinerja karyawan, dan *Good Corporate Governance* (GCG) pada bank umum syariah di Indonesia. Populasi penelitian mencakup seluruh bank umum syariah, sementara sampel ditentukan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

melalui *purposive sampling* berdasarkan kriteria: bank non-daerah, memiliki laporan tahunan lengkap periode 2015–2024, serta menyajikan data beban SDI (gaji dan pelatihan), jumlah karyawan, laba bersih, dan laporan GCG. Dari kriteria tersebut diperoleh tujuh bank sebagai sampel penelitian. Data sekunder dikumpulkan melalui dokumentasi laporan tahunan (*annual report*) dan laporan GCG yang diperoleh dari situs resmi bank maupun portal OJK. Variabel penelitian meliputi gaji dan biaya pelatihan sebagai indikator investasi SDI, kinerja karyawan yang diukur melalui laba bersih per jumlah karyawan, serta GCG yang diukur dari nilai *self-assessment* bank. Analisis data dilakukan dengan software E-Views menggunakan regresi data panel. Pemilihan model regresi dilakukan melalui *uji Chow*, *uji Hausman*, dan *Lagrange Multiplier test* untuk menentukan model terbaik (*common*, *fixed*, atau *random effect*). Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik, uji t, uji F, koefisien determinasi (R^2), dan *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk menguji peran GCG sebagai variabel moderasi. Pendekatan ini memungkinkan pengujian empiris yang komprehensif terhadap hipotesis penelitian serta menghasilkan temuan yang relevan untuk penguatan strategi pengelolaan SDI di bank syariah.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Uji t

Tabel 5. Hasil Uji t

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.48E+10	6.62E+09	2.228836	0.0295
X1	7.295768	2.591731	2.815018	0.0066
LOG(X1Z)	-8.28E+08	3.53E+08	-2.344061	0.0223

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-2.63E+08	3.71E+09	-0.070946	0.9437
X2	-10.90277	35.57294	-0.306490	0.7603
LOG(X2Z)	14122859	2.44E+08	0.057908	0.9540

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.17E+09	4.55E+08	2.561657	0.0129
Z	-6.22E+08	2.18E+08	-2.854820	0.0058

Sumber: Output Eviews.13, data diolah 2025

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Tabel 5 menyajikan hasil uji signifikansi parameter individual, yang dilakukan melalui uji statistik t terhadap variabel dependen. Uji ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah masing-masing variabel independen dalam model regresi memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap variabel dependen. Uji t ini dilakukan dalam 3 tahap untuk mengetahui pengaruh variabel bebas dan interaksi tanpa dipengaruhi variabel lain, uji pertama yakni menguji pengaruh variabel Gaji (X1) dan variabel interaksi Gaji dan GCG (X1Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), uji kedua yakni menguji pengaruh variabel Pelatihan (X2) dan variabel interaksi Pelatihan dan GCG (X2Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), uji ketiga yakni menguji pengaruh variabel GCG (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Kriteria pengambilan keputusan didasarkan nilai probabilitas (*p-value*), apabila nilai *p-value* < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila *p-value* > 0,05 maka variabel tersebut tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Nilai probabilitas (*p-value*) untuk variabel X1 yang merepresentasikan beban gaji sebesar 0,0066, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel beban gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh nilai t_{tabel} dan nilai koefisien regresi yang positif, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan biaya yang dikeluarkan untuk gaji karyawan berpotensi meningkatkan kinerja karyawan.

Nilai probabilitas (*p-value*) untuk variabel X1Z yang merepresentasikan variabel interaksi antara beban gaji dan GCG sebesar 0.0223, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa GCG mampu memoderasi hubungan antara beban gaji terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh nilai t_{tabel} dan nilai koefisien regresi yang negatif, ini menunjukkan bahwa setiap penurunan peringkat GCG (semakin rendah peringkat GCG semakin baik tata kelolanya) maka akan memperkuat pengaruh beban gaji karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Nilai probabilitas (*p-value*) untuk variabel X2 yang merepresentasikan pelatihan karyawan sebesar 0.7603, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Nilai probabilitas (*p-value*) untuk variabel X2Z yang merepresentasikan interaksi antara pelatihan karyawan dan GCG sebesar 0.9540, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel GCG tidak mampu memoderasi pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Nilai probabilitas (*p-value*) untuk variabel Z yang merepresentasikan GCG sebesar 0,0058, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel GCG berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh nilai t_{tabel} dan nilai koefisien regresi yang negatif, ini menunjukkan bahwa setiap

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

penurunan peringkat GCG (semakin rendah peringkat GCG semakin baik tata kelolanya) maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil Uji F

Tabel 6. Hasil Uji F

R-squared	0.297314	Mean dependent var	-1.14E+08
Adjusted R-squared	0.164046	S.D. dependent var	7.29E+08
S.E. of regression	6.67E+08	Akaike info criterion	43.62851
Sum squared resid	2.58E+19	Schwarz criterion	44.01396
Log likelihood	-1514.998	Hannan-Quinn criter.	43.78162
F-statistic	2.230949	Durbin-Watson stat	1.712102
Prob(F-statistic)	0.024539		

Tabel 6 menyajikan hasil uji signifikansi simultan yang dilakukan melalui uji statistik F, dengan tujuan untuk menilai apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan dalam uji ini didasarkan pada nilai *probabilitas F-statistic*. Jika nilai *probabilitas F-statistic* kurang dari 0,05 ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila *probabilitas F-statistic* lebih besar dari 0,05 ($> 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Hasil Uji signifikan simultan (uji statistik F), setelah dilakukan Uji signifikan simultan (uji statistik F), maka diperoleh nilai *probability F-statistic* sebesar 0.024539 (0.02) yang lebih kecil dari 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaji, pelatihan dan interaksi dengan GCG secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi R^2

R-squared	0.297314	Mean dependent var	-1.14E+08
Adjusted R-squared	0.164046	S.D. dependent var	7.29E+08
S.E. of regression	6.67E+08	Akaike info criterion	43.62851
Sum squared resid	2.58E+19	Schwarz criterion	44.01396
Log likelihood	-1514.998	Hannan-Quinn criter.	43.78162
F-statistic	2.230949	Durbin-Watson stat	1.712102
Prob(F-statistic)	0.024539		

Tabel 7 menunjukkan uji koefisien Determinasi R^2 , nilai *R-squared* sebesar 0.297314 (0.30),

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

diartikan 30% kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel independen. Sementara sisanya 70% dijelaskan variabel lain diluar model.

Persamaan *Moderate Regression Analysis*

$$Y = 3.62084985413 + 4.31907998432 * X_1 - 2.9912935919 * \text{LOG}(X_1Z) - 36.4410780096 * X_2 + 1.5672005286 * \text{LOG}(X_2Z) - 4.5142500846 * Z + [CX=F]$$

Nilai konstanta sebesar 3.62084985413 (3.62) atau 3.62%, artinya tanpa adanya variabel Gaji (X_1), Pelatihan (X_2) dan variabel interaksi GCG (Z , X_1Z dan X_2Z), maka variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 3.62%. Nilai koefisien beta variabel Gaji (X_1) sebesar 4.31907998432 (4.32) atau 4.32%, jika nilai variabel lain konstan serta variabel Gaji (X_1) mengalami peningkatan 1%, maka variabel Kinerja Karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 4.32%. Nilai koefisien beta variabel interaksi GCG dan Gaji (X_1Z) sebesar - 2.9912935919 (-3) atau -3%, jika nilai variabel lain konstan serta variabel interaksi GCG dan Gaji (X_1Z) mengalami peningkatan 1%, maka variabel Kinerja Karyawan (Y) mengalami penurunan sebesar 3%. Nilai koefisien beta variabel Pelatihan (X_2) sebesar -36.4410780096 (- 36.44) atau -36.44%, jika nilai variabel lain konstan serta variabel Pelatihan (X_2) mengalami peningkatan 1%, maka variabel Kinerja Karyawan (Y) mengalami penurunan sebesar 36.44%. Nilai koefisien beta variabel interaksi GCG dan Pelatihan (X_2Z) sebesar 1.5672005286 (1.57) atau 1.57%, jika nilai variabel lain konstan serta variabel interaksi GCG dan Pelatihan (X_2Z) mengalami peningkatan 1%, maka variabel Kinerja Karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 1.57%. Nilai koefisien beta variabel interaksi GCG (Z) sebesar - 4.5142500846 (-4.51) atau -4.51%, jika nilai variabel lain konstan serta variabel GCG (Z) mengalami peningkatan 1%, maka variabel Kinerja Karyawan (Y) mengalami penurunan sebesar 4.51%.

Pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Umum Syariah di Indonesia. Nilai *probabilitas* (*p-value*) untuk variabel X_1 yang merepresentasikan beban gaji sebesar 0,0066, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel beban gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh nilai t_{tabel} dan nilai koefisien regresi yang positif, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan biaya yang dikeluarkan untuk gaji karyawan berpotensi meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa H_1 dalam penelitian ini **diterima**, yakni gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini berpengaruh positif, artinya semakin tinggi gaji yang dikeluarkan oleh bank syariah terhadap karyawannya akan memberikan dampak positif berupa peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhatadin, Purwanto dan Lestari pada tahun 2023²², namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin, Magito, Perkasa dan Febrian pada tahun 2023²³ karena mengungkapkan gaji tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Mekanisme pengaruh gaji terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui beberapa aspek. Pemberian gaji yang memadai membuat karyawan merasa lebih aman secara finansial, sehingga mereka dapat lebih fokus pada pekerjaan. Selain itu, kompensasi yang adil menumbuhkan rasa

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

puas dan loyal terhadap organisasi, mengurangi niat untuk keluar, serta memperkuat komitmen terhadap visi dan misi bank. Gaji yang kompetitif juga mampu meningkatkan moral kerja serta memicu munculnya perilaku prososial, seperti kerjasama tim dan pelayanan prima kepada nasabah. Gaji tidak hanya berfungsi sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai simbol penghargaan dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Ketika gaji dipersepsikan adil dibandingkan dengan standar pasar maupun antarposisi dalam organisasi, maka hal tersebut akan meningkatkan motivasi intrinsik sekaligus mengurangi potensi konflik internal. Dengan demikian, gaji berperan ganda, baik sebagai faktor higienis maupun motivator, yang dapat mengarahkan karyawan untuk bekerja lebih optimal. Temuan tersebut dapat dianalisis melalui perspektif *Human Capital Excellence*, yang menekankan bahwa karyawan adalah aset strategis organisasi. Karyawan dengan tingkat kesejahteraan yang baik, salah satunya melalui gaji yang memadai, akan lebih termotivasi untuk mengoptimalkan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang dimilikinya. Dengan kata lain, investasi dalam bentuk gaji bukan hanya biaya operasional, melainkan bentuk penguatan modal manusia yang dapat menghasilkan nilai tambah jangka panjang bagi bank. Pengaruh gaji terhadap kinerja juga tampak melalui peningkatan loyalitas, komitmen, dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dalam kerangka *Human Capital Excellence*, gaji yang kompetitif memperkuat persepsi bahwa perusahaan menghargai kualitas dan kapasitas SDM. Hal ini mendorong karyawan untuk menyalurkan kreativitas, menjaga disiplin kerja, dan meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah, sehingga secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi pada reputasi dan daya saing Bank Umum Syariah. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya bagi manajemen Bank Umum Syariah untuk menyusun kebijakan penggajian yang transparan, adil, dan sesuai dengan standar kebutuhan hidup karyawan. Struktur gaji perlu dikombinasikan dengan insentif variabel berbasis kinerja yang menekankan aspek kualitas layanan, kepatuhan terhadap prinsip syariah, dan pencapaian target organisasi. Dengan strategi kompensasi yang tepat, karyawan tidak hanya lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga lebih loyal dalam mendukung keberlanjutan dan daya saing Bank Umum Syariah di Indonesia.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Umum Syariah di Indonesia. Nilai *probabilitas* (*p-value*) untuk variabel X₂ yang merepresentasikan pelatihan karyawan sebesar 0.7603, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa H₂ dalam penelitian ini **ditolak**, yakni pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tidak berpengaruhnya pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Bank Umum Syariah di Indonesia menunjukkan bahwa meskipun program pelatihan telah diberikan, tidak terdapat peningkatan kinerja yang nyata pada karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kosali pada tahun 2023²⁴, namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rivaldo dan Nabella pada tahun 2023²⁵ karena mengungkapkan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Temuan ini mengindikasikan bahwa program pelatihan yang dijalankan belum mampu memberikan nilai tambah langsung terhadap produktivitas maupun pencapaian target kerja. Dengan demikian, pelatihan yang dilaksanakan belum sepenuhnya relevan atau belum diterapkan secara efektif dalam praktik kerja sehari-hari. Salah satu penyebab tidak signifikannya pengaruh pelatihan adalah kesenjangan antara materi yang diberikan dengan kebutuhan riil pekerjaan di lapangan. Jika pelatihan hanya bersifat teoretis, umum, atau tidak sesuai dengan peran spesifik karyawan, maka dampaknya terhadap kinerja cenderung minim. Selain itu, kurangnya evaluasi pasca-pelatihan dan tidak adanya mekanisme tindak lanjut (follow-up) membuat ilmu dan keterampilan yang diperoleh tidak terimplementasikan secara optimal dalam aktivitas kerja. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, pelatihan yang tidak efektif dapat disebabkan oleh lemahnya perencanaan dan analisis kebutuhan. *Training needs analysis* yang kurang mendalam berpotensi menghasilkan program yang tidak sesuai dengan kompetensi inti yang dibutuhkan bank syariah, seperti kepatuhan terhadap prinsip syariah, pelayanan berbasis nilai Islami, dan penguasaan produk perbankan syariah. Ketika aspek-aspek ini tidak menjadi fokus utama pelatihan, karyawan sulit merasakan manfaat langsung yang dapat mendorong peningkatan kinerja. Faktor lain yang memengaruhi adalah motivasi dan kesiapan karyawan itu sendiri. Program pelatihan tidak akan efektif jika peserta mengikutinya hanya sebagai kewajiban formal, bukan sebagai kebutuhan pengembangan diri. Demikian pula, lingkungan kerja yang tidak mendukung penerapan hasil pelatihan, misalnya keterbatasan fasilitas, budaya organisasi yang kaku, atau minimnya dukungan atasan dapat menghambat transfer pengetahuan dan keterampilan ke dalam praktik kerja sehari-hari. Hal ini menjelaskan mengapa pelatihan tidak berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah perlunya evaluasi menyeluruh terhadap desain, implementasi, dan tindak lanjut program pelatihan di Bank Umum Syariah. Pelatihan sebaiknya dirancang berbasis analisis kebutuhan nyata, bersifat aplikatif, serta diintegrasikan dengan sistem penilaian kinerja. Manajemen juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar hasil pelatihan dapat diterapkan secara konsisten. Dengan strategi tersebut, pelatihan tidak hanya menjadi aktivitas formal, tetapi benar-benar berkontribusi pada pengembangan kompetensi karyawan dan peningkatan kinerja organisasi.

Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Umum Syariah di Indonesia. Nilai *probabilitas* (*p-value*) untuk variabel Z yang merepresentasikan GCG sebesar 0,0058, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel GCG berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh nilai t_{tabel} dan nilai koefisien regresi yang negatif, ini menunjukkan bahwa setiap penurunan peringkat GCG (semakin rendah peringkat GCG semakin baik tata kelolanya) maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa H_3 dalam penelitian ini **diterima**, yakni GCG berpengaruh terhadap kinerja karyawan. GCG dalam penelitian ini berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa semakin rendah peringkat GCG maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada Bank

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Umum Syariah di Indonesia. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhanti dan Fitriah pada tahun 2022²⁶, namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Islamiyah pada tahun 2020²⁷ karena mengungkapkan GCG tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Moderasi negatif dari GCG sangatlah wajar, karena semakin rendah peringkat GCG maka semakin bagus tata kelolanya, sedangkan semakin tinggi tingkat GCG menunjukkan tata kelola yang buruk. Sehingga semakin rendah nilai GCG (tata kelola semakin baik), hal ini tentunya akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Umum Syariah di Indonesia GCG yang mencakup prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran dapat menciptakan sistem kerja yang lebih teratur, jelas, dan adil. Kondisi tersebut berkontribusi pada peningkatan motivasi, disiplin, dan kepatuhan karyawan terhadap prosedur kerja, sehingga berdampak pada capaian kinerja individu maupun organisasi. Penerapan prinsip transparansi menjadikan alur informasi dalam organisasi lebih terbuka, sehingga karyawan memahami peran dan target yang harus dicapai. Akuntabilitas mendorong setiap individu bertanggung jawab atas pekerjaannya, yang pada gilirannya meningkatkan profesionalisme. Begitu pula dengan prinsip kewajaran, di mana perlakuan yang setara terhadap seluruh karyawan menumbuhkan rasa keadilan dan mengurangi potensi konflik internal. Prinsip-prinsip tersebut berfungsi sebagai pedoman perilaku yang menuntun karyawan bekerja lebih optimal sesuai dengan nilai-nilai syariah. GCG dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, dapat meningkatkan kualitas hubungan antara manajemen dan karyawan. Struktur organisasi yang transparan serta aturan yang jelas membuat karyawan merasa aman dan dihargai, sehingga tumbuh loyalitas terhadap perusahaan. Hal ini berdampak pada peningkatan keterikatan emosional (*employee engagement*), yang kemudian tercermin pada kesediaan karyawan untuk memberikan usaha terbaik melebihi standar yang ditetapkan. Dengan demikian, GCG berperan tidak hanya sebagai sistem pengendalian, tetapi juga sebagai instrumen peningkatan produktivitas SDM. Lebih jauh, penerapan GCG yang konsisten memperkuat budaya organisasi yang berbasis nilai kejujuran, integritas, dan kepatuhan pada prinsip syariah. Budaya kerja yang sehat dan etis menjadi landasan kuat bagi terciptanya perilaku kerja positif, seperti disiplin, kerjasama, dan dedikasi tinggi. Hal ini menjadikan karyawan lebih fokus dalam memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, menjaga kualitas operasional, serta mendukung pencapaian tujuan strategis bank. Dengan kata lain, GCG menjadi pendorong terciptanya kinerja yang berkelanjutan. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya manajemen Bank Umum Syariah untuk terus memperkuat implementasi GCG dalam setiap aspek operasional, tidak hanya pada tingkat organisasi tetapi juga dalam hubungan kerja sehari-hari. Penerapan prinsip GCG harus diinternalisasi melalui pelatihan, sistem penilaian kinerja, dan budaya kerja berbasis syariah, agar karyawan memahami nilai-nilai tersebut sebagai pedoman kerja. Dengan demikian, GCG tidak hanya meningkatkan tata kelola bank secara makro, tetapi juga berdampak nyata terhadap kinerja karyawan, yang pada akhirnya memperkuat daya saing dan keberlanjutan Bank Umum Syariah di Indonesia

Pengaruh Gaji terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Umum Syariah di Indonesia dengan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Moderasi *Good Corporate Governance*. Nilai *probabilitas* (*p-value*) untuk variabel X1Z yang merepresentasikan variabel interaksi antara beban gaji dan GCG sebesar 0.0223, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa GCG mampu memoderasi hubungan antara beban gaji terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh nilai t_{tabel} dan nilai koefisien regresi yang negatif, ini menunjukkan bahwa setiap penurunan peringkat GCG (semakin rendah peringkat GCG semakin baik tata kelolanya) maka akan memperkuat pengaruh beban gaji karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa H₄ dalam penelitian ini **diterima**, yakni GCG mampu memoderasi pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan. Moderasi GCG pada pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan adalah moderasi negatif. Hal ini berarti semakin rendah peringkat GCG (semakin baik tata kelolanya) maka akan memperkuat hubungan antara gaji terhadap kinerja karyawan, begitupun sebaliknya. Penelitian terdahulu mengenai moderasi GCG pada pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan masih sangat terbatas, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muslih pada tahun 2023²⁸ karena mengungkapkan bahwa GCG tidak mampu memoderasi pengaruh gaji terhadap kinerja karyawan. Prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam GCG memperkuat hubungan gaji dan kinerja melalui persepsi keadilan. Ketika karyawan mengetahui bahwa sistem penggajian disusun secara jelas, terbuka, dan berdasarkan ukuran kinerja objektif, mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan hasil kerja. Sebaliknya, jika tidak ada transparansi, gaji yang tinggi sekalipun dapat menimbulkan ketidakpuasan karena dianggap tidak adil. Dengan demikian, GCG berfungsi memperjelas mekanisme kompensasi dan memperkuat motivasi yang timbul dari gaji. Selain itu, prinsip tanggung jawab dan independensi dalam GCG memastikan bahwa kebijakan gaji tidak dipengaruhi kepentingan tertentu, melainkan murni untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia. Hal ini membuat karyawan percaya bahwa gaji yang diterima benar-benar mencerminkan kinerja mereka, bukan hasil diskriminasi atau faktor eksternal lainnya. Kondisi tersebut menciptakan hubungan yang lebih sehat antara kompensasi dan produktivitas, sehingga dampak gaji terhadap kinerja menjadi lebih konsisten. Dari sisi budaya organisasi, GCG juga memperkuat nilai integritas, keadilan, dan profesionalisme yang selaras dengan prinsip syariah. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pedoman perilaku yang mendorong karyawan untuk menggunakan imbalan gaji secara produktif, bukan sekadar sebagai faktor ekonomi semata. Dengan adanya GCG, gaji tidak hanya berperan sebagai motivator finansial, tetapi juga menjadi pendorong lahirnya loyalitas, dedikasi, dan kesungguhan dalam bekerja. Hal ini menjadikan hubungan antara gaji dan kinerja lebih berkelanjutan serta berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa Bank Umum Syariah perlu memandang GCG bukan hanya sebagai kewajiban regulasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Integrasi prinsip GCG ke dalam kebijakan penggajian akan memastikan kompensasi yang adil, transparan, dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, gaji yang diberikan tidak hanya mendorong kinerja secara langsung, tetapi juga diperkuat oleh tata kelola yang baik, sehingga berdampak optimal bagi peningkatan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

produktivitas karyawan serta daya saing Bank Umum Syariah di Indonesia.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Umum Syariah di Indonesia dengan Moderasi *Good Corporate Governance*. Nilai *probabilitas* (*p-value*) untuk variabel X2Z yang merepresentasikan interaksi antara pelatihan karyawan dan GCG sebesar 0.9540, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel GCG tidak mampu memoderasi pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa H₅ dalam penelitian ini **ditolak**, yakni GCG mampu memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) tidak mampu memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Bank Umum Syariah di Indonesia. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun GCG telah diterapkan, keberadaan tata kelola perusahaan yang baik tidak serta merta memperkuat ataupun memperlemah hubungan antara pelatihan dengan kinerja. Literatur empiris yang secara spesifik menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan GCG (*Good Corporate Governance*) sebagai variabel moderasi masih sangat terbatas. Salah satu penyebab tidak signifikannya moderasi GCG adalah karena pelatihan yang dilaksanakan cenderung belum relevan dengan kebutuhan pekerjaan di lapangan. Jika materi pelatihan masih bersifat umum, formalitas, atau tidak langsung berkaitan dengan tanggung jawab karyawan, maka pengaruhnya terhadap kinerja tetap rendah meskipun dikelola dalam kerangka tata kelola yang baik. Dalam konteks ini, GCG tidak dapat memperkuat hubungan tersebut karena kualitas pelatihan sendiri yang belum sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi inti karyawan. Selain itu, GCG lebih berperan pada aspek pengendalian, transparansi, dan keadilan dalam organisasi, bukan pada efektivitas transfer pengetahuan dari pelatihan ke praktik kerja. Dengan demikian, walaupun GCG diterapkan secara konsisten, hal itu tidak menjamin bahwa hasil pelatihan akan terimplementasi dalam perilaku kerja karyawan. Faktor lain seperti motivasi pribadi, dukungan lingkungan kerja, dan ketersediaan sarana penerapan hasil pelatihan justru lebih menentukan berhasil tidaknya pelatihan meningkatkan kinerja. Dari sisi budaya organisasi, meskipun GCG mendorong nilai akuntabilitas dan integritas, nilai tersebut tidak otomatis mengubah efektivitas pelatihan. Apabila karyawan hanya mengikuti pelatihan sebagai kewajiban administratif tanpa dorongan untuk menerapkannya, maka dampak terhadap kinerja akan tetap terbatas. Dengan kata lain, GCG tidak dapat menggantikan fungsi utama pelatihan itu sendiri, yakni peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya manajemen Bank Umum Syariah untuk meninjau ulang desain dan implementasi program pelatihan. Pelatihan harus berbasis analisis kebutuhan yang tepat, aplikatif, dan disertai mekanisme tindak lanjut agar manfaatnya dapat dirasakan secara langsung dalam pekerjaan. GCG tetap penting dalam menjaga tata kelola organisasi, tetapi tidak dapat dijadikan faktor kunci untuk memperkuat efektivitas pelatihan. Oleh karena itu, manajemen perlu memadukan perencanaan pelatihan yang relevan dengan strategi pengembangan SDM yang lebih komprehensif agar benar-benar berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bank umum syariah, sedangkan pelatihan tidak menunjukkan pengaruh yang berarti. Hasil ini menegaskan pentingnya kompensasi finansial sebagai faktor utama dalam mendorong motivasi dan produktivitas karyawan, sementara efektivitas pelatihan masih perlu ditingkatkan dari sisi perencanaan, relevansi, dan implementasi. *Good Corporate Governance* (GCG) terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja serta mampu memperkuat pengaruh gaji terhadap kinerja, namun tidak memoderasi hubungan antara pelatihan dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa tata kelola yang baik mampu menjamin sistem kompensasi yang adil, transparan, dan akuntabel, tetapi tidak cukup untuk menutupi kelemahan kualitas pelatihan. Kekuatan penelitian ini terletak pada penggunaan data panel sepuluh tahun dan kebaruan dalam menghadirkan GCG sebagai variabel moderasi, sehingga memberi kontribusi teoritis dan praktis dalam literatur manajemen SDI berbasis syariah. Meski demikian, penelitian ini terbatas pada indikator gaji dan pelatihan serta pengukuran kinerja yang sederhana, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menambahkan faktor-faktor lain serta memperluas objek pada lembaga keuangan syariah yang lebih beragam.

Referensi

- Amini, T. H., & Sanusi, M. (2023). Analisis kinerja karyawan lulusan non-perbankan syariah di bank syariah. *ABHATS: Jurnal Islam Ulil Albab*, 4(2), 1–11.
- Anggreni, M. K. D., & Robiyanto. (2021). Pengaruh struktur modal dan struktur kepemilikan terhadap kinerja perusahaan dengan corporate governance sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 10(2), 100. <https://doi.org/10.26418/jebik.v10i2.45162>
- Arifin, M., Perkasa, D. H., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh kompensasi, kompetensi dan konflik kerja terhadap kinerja karyawan. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, 1(01), 24–33. <https://doi.org/10.59422/global.v1i01.130>
- Bakkara, E. W., & Praja, M. D. (2023). Pengaruh implementasi good corporate governance, komunikasi organisasional dan kompetensi teknis terhadap kinerja karyawan PT Finnet Indonesia. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(6), 3595–3614.
- Costakis, H. R., & Pickern, J. S. (2022). Managing human capital through the use of performance improvement plans. *Journal of Applied Business and Economics*, 24(6), 216–222. <https://doi.org/10.33423/jabe.v24i6.5749>
- Harahap, T., & Ritonga, R. A. (2024). Peran good corporate governance dalam meningkatkan transparansi laporan keuangan. *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi dan Politik*, 2(2), 353–360. <https://doi.org/10.61787/56ny9959>
- Islamiyah. (2020). *Pengaruh penerapan GCG (Good Corporate Governance) dan Syariah compliance terhadap kinerja karyawan BPRS Sarana Prima Mandiri (SPM) Pamekasan* [Undergraduate thesis, Institut Agama Islam Negeri Madura].

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Wanane, Y. I. (2023). Analisis penerapan good corporate governance pada PT. Bank Papua. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(5), 3195–3206. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i5.628>

Kosali, A. Y. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli). *Tirtayasa Ekonomika*, 18(2), 114–147. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i2.1648>

Mokhtari, D. K., & Rahimi. (2024). The role of human capital excellence in improving employee performance: A case study of the judiciary. *JSIED*, 4(3), 317–329. <https://doi.org/10.61838/jsied.4.3.18>

Muhtadin, I., Purwanto, E., & Lestari, V. P. (2023). Pengaruh kompensasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Cabang. *Media Riset Bisnis Ekonomi Sains dan Terapan*, 1(2), 98–111.

Muslih, M. (2019). Pengaruh kompensasi komisaris dan direksi terhadap laba perusahaan dengan corporate governance sebagai pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 16(2), 98–110. <https://doi.org/10.19184/jauj.v16i2.9796>

Napitupulu, R. B., Simanjuntak, T. P., Hutabarat, L., Damanik, H., Harianja, H., & Sirait, R. T. M. (2021). *Penelitian bisnis, teknik dan analisa dengan SPSS - STATA - Eviews* (1st ed.). Madenatera.

Pramukti, A., Pelu, M. F. A. R., Kalsum, U., & Bakri, A. A. (2024). Membongkar hubungan good corporate governance dan kinerja keuangan: Bukti dari sektor consumer goods. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 3198–3207. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>

Rahmat, R. G., & Istianingsih. (2023). Pengaruh good corporate governance terhadap manajemen laba dan efeknya terhadap kinerja keuangan (pada perusahaan perbankan di BEI tahun 2015–2017). *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 16(1), 9–22. <https://doi.org/10.35384/jkp.v16i1.308>

Ramadhani, A. T., & Sulistyowati, E. (2023). Pengaruh intellectual capital dan implementasi good corporate governance terhadap peningkatan kinerja keuangan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 969–986. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3091>

Ramadhanti, A. D., & Fitriah, E. (2022). Pengaruh penerapan good corporate governance terhadap kinerja karyawan. *Bandung Conference Series: Accountancy*, 2(1), 73–77. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v2i1.762>

Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee performance: Education, training, experience and work discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>

Savitri, C., Faddila, S. P., Irmawatini, H. R., Iswari, C., Anam, C., Syah, S., Mulyani, S. R., &

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

others. (2021). *Statistik multivariat dalam riset*. Widina Bakti Persada.

Sunardi, D., & Edastami, M. S. (2024). Pengaruh kinerja keuangan dan pengungkapan keberlanjutan terhadap nilai perusahaan dengan tata kelola perusahaan sebagai pemoderasi. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(4), 2877–2891. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i4.15268>

Widarni, E. L., & Bawono, S. (2022). The role of human capital on the performance of Islamic banks in Indonesia, Malaysia, and Thailand. *Proceedings of the Brawijaya International Conference on Economics, Business and Finance 2021 (BICEBF 2021)*, 206(August). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220128.023>

Yusuf Alwy, M., Herman, T. H., Abraham, A., & Rukmana, H. (2024). Analisis regresi linier sederhana dan berganda beserta penerapannya. *Journal on Education*, 6(2), 13331–1344.

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)