

Kepatuhan Syariah dan Kinerja Pegawai pada Perbankan Syariah: Sebuah Rekonstruksi Teoritis

Istikomah^{1*}, Miftahul Hasanah² Dhofir Catur Bashori³

^{1*234} Faculty of Islamic Studies, Muhammadiyah University of Jember

E-mail: istikomah@unmuhjember.ac.id

*Correspondent Author

ARTICLE INFO

Keywords:

Sharia Compliance;
Employee Performance;
Islamic Banking

Kata Kunci:

Kepatuhan Syariah;
Kinerja Pegawai;
Perbankan Syariah

Doi:

10.32528/at.v8i1.568
0

ABSTRACT

Sharia compliance is an important element in Islamic banking which is generally studied in the context of governance and institutional compliance. However, studies on the relationship between sharia compliance and employee performance are still limited and do not have a comprehensive theoretical construction. This article aims to reconstruct the model of the relationship between sharia compliance and employee performance through the integration of Agency Theory, Stakeholder Theory, and Legitimacy Theory. This study uses a library research approach with conceptual analysis methods on various relevant literature. The results of the analysis show that sharia compliance affects employee performance through three main mechanisms, namely the formation of individual accountability, strengthening organizational commitment, and increasing organizational identification. Individual accountability explains the function of sharia compliance as a behavior control mechanism, organizational commitment shows the role of sharia compliance in building employee attachment to the organization, while organizational identification explains the influence of sharia legitimacy on employee engagement. The integration of these three perspectives results in a conceptual model that places sharia compliance not only as an instrument of institutional compliance, but also as a mechanism for shaping employee performance in Islamic banking.

Kepatuhan syariah (sharia compliance) merupakan elemen penting dalam perbankan syariah yang umumnya dikaji dalam konteks tata kelola dan kepatuhan institusional. Namun, kajian mengenai hubungan kepatuhan syariah dan kinerja pegawai masih terbatas serta belum memiliki konstruksi teoretis yang komprehensif. Artikel ini bertujuan merekonstruksi model hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai melalui integrasi Agency Theory, Stakeholder Theory, dan Legitimacy Theory. Penelitian ini menggunakan pendekatan kepustakaan (library research) dengan metode analisis konseptual terhadap berbagai literatur yang relevan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepatuhan syariah memengaruhi kinerja pegawai melalui tiga mekanisme utama, yaitu pembentukan akuntabilitas individu, penguatan komitmen organisasi, dan peningkatan identifikasi organisasi. Akuntabilitas individu menjelaskan fungsi kepatuhan syariah sebagai mekanisme pengendalian perilaku, komitmen organisasi menunjukkan peran kepatuhan syariah dalam membangun keterikatan pegawai terhadap organisasi, sedangkan identifikasi organisasi menjelaskan pengaruh legitimasi syariah terhadap keterlibatan pegawai. Integrasi ketiga perspektif tersebut menghasilkan model konseptual yang menempatkan kepatuhan syariah tidak hanya sebagai instrumen kepatuhan kelembagaan, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan kinerja pegawai dalam perbankan syariah.

Pendahuluan

Perbankan syariah merupakan salah satu sektor strategis yang memiliki peran penting dalam mendukung perkembangan sistem keuangan Islam di Indonesia. Sebagai lembaga yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah, bank syariah tidak hanya dituntut untuk mencapai kinerja bisnis yang optimal, tetapi juga wajib memastikan bahwa seluruh aktivitas operasionalnya berjalan sesuai dengan ketentuan syariah yang telah ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) dan regulator terkait. Dalam konteks ini, kepatuhan syariah (*sharia compliance*) menjadi fondasi utama yang membedakan perbankan syariah dari lembaga keuangan konvensional sekaligus menjadi instrumen penting dalam menjaga kepercayaan masyarakat terhadap industri keuangan Islam (Susilawati et al., 2024).

Kepatuhan syariah tidak hanya dimaknai sebagai pemenuhan aspek regulatif semata, melainkan juga sebagai bentuk komitmen lembaga keuangan syariah dalam menerapkan nilai-nilai Islam secara menyeluruh dalam aktivitas bisnisnya. Keberhasilan implementasi kepatuhan syariah diyakini mampu meningkatkan kredibilitas lembaga, memperkuat legitimasi sosial, dan membangun kepercayaan publik terhadap operasional perbankan syariah. Oleh karena itu, kepatuhan syariah menjadi salah satu faktor fundamental yang menentukan keberlanjutan dan daya saing industri perbankan syariah di tengah dinamika perkembangan sektor keuangan modern.

Selama ini, kajian mengenai kepatuhan syariah lebih banyak ditempatkan dalam kerangka tata kelola kelembagaan (*sharia governance*) yang menekankan peran Dewan Pengawas Syariah (DPS), struktur pengawasan, mekanisme audit syariah, dan kepatuhan institusional terhadap regulasi yang berlaku. Pendekatan tersebut telah memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan bagaimana sistem pengawasan syariah mampu meningkatkan legitimasi dan reputasi lembaga keuangan syariah (Alam et al., 2022). Akan tetapi, fokus yang terlalu dominan pada aspek kelembagaan menyebabkan perhatian terhadap dimensi perilaku individu dalam organisasi masih relatif terbatas.

Padahal, implementasi kepatuhan syariah pada hakikatnya tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi dan sistem pengawasan, tetapi juga sangat bergantung pada individu-individu yang menjalankan aktivitas operasional sehari-hari. Pegawai merupakan aktor utama yang menerjemahkan prinsip-prinsip syariah ke dalam praktik pelayanan, pengelolaan produk, pelaksanaan akad, hingga interaksi dengan nasabah. Dengan demikian, efektivitas kepatuhan syariah sesungguhnya sangat dipengaruhi oleh bagaimana nilai-nilai syariah dipahami, dan diterapkan oleh pegawai dalam lingkungan kerja.

Dalam perspektif perilaku organisasi, kepatuhan terhadap nilai dan norma organisasi diyakini mampu membentuk perilaku kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, memperkuat komitmen, serta mendorong peningkatan kinerja individu. Pada lembaga keuangan syariah, kepatuhan syariah tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian formal, tetapi juga dapat menjadi sumber motivasi moral yang memengaruhi sikap dan perilaku pegawai (Sodiq et al., 2024; Subiyantoro & Suhariadi, 2025). Nilai-nilai seperti amanah, kejujuran, tanggung jawab, profesionalisme, dan pelayanan yang

berorientasi pada kemaslahatan merupakan prinsip-prinsip yang dapat membentuk budaya kerja positif sekaligus meningkatkan kualitas kinerja SDM dalam organisasi.

Meskipun demikian, hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai masih belum memperoleh perhatian yang memadai dalam literatur akademik. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak mengaitkan kepatuhan syariah dengan kinerja keuangan, profitabilitas, kualitas tata kelola, efektivitas pengawasan syariah, serta reputasi institusi (Alam et al., 2022; R. Firdaus et al., 2024; Grassa et al., 2025). Kajian yang secara khusus membahas bagaimana kepatuhan syariah memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai pada tingkat individu masih relatif terbatas (Abdulrahman et al., 2024; Sholihin et al., 2021). Akibatnya, pemahaman mengenai mekanisme teoretis yang menjelaskan hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai belum berkembang secara komprehensif.

Selain itu, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh kepatuhan syariah terhadap kinerja kemungkinan tidak terjadi secara langsung. Hubungan tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis maupun organisasional seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi Islam, etika kerja Islami, dan kompetensi syariah (Afrida et al., 2024; Prayogi et al., 2023; Sodiq et al., 2024). Namun demikian, berbagai variabel tersebut umumnya dikaji secara parsial sehingga belum menghasilkan suatu kerangka konseptual yang mampu menjelaskan keterkaitan antarvariabel secara utuh dan sistematis. Kondisi ini menunjukkan bahwa studi mengenai kepatuhan syariah dan kinerja pegawai masih memerlukan pengembangan konseptual yang lebih mendalam agar dapat menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif.

Dari sisi teoretis, kajian mengenai kepatuhan syariah dan kinerja pegawai juga masih menghadapi tantangan integrasi teori. *Agency Theory* menjelaskan kepatuhan syariah sebagai mekanisme pengendalian untuk meminimalkan konflik kepentingan antara agen dan prinsipal. Dalam konteks perbankan syariah, kepatuhan syariah menjadi instrumen yang memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga sejalan dengan prinsip-prinsip syariah. Sementara itu, *Stakeholder Theory* memandang kepatuhan syariah sebagai bentuk tanggung jawab organisasi terhadap berbagai pemangku kepentingan yang mengharapkan penerapan nilai-nilai Islam dalam aktivitas bisnis. Adapun *Legitimacy Theory* menjelaskan bahwa kepatuhan terhadap norma-norma syariah dapat meningkatkan legitimasi sosial organisasi yang pada akhirnya memengaruhi sikap, perilaku, dan komitmen anggota organisasi (R. Firdaus et al., 2024; Grassa et al., 2025; Minaryanti & Mihajat, 2024).

Meskipun ketiga teori tersebut memiliki relevansi yang kuat dalam menjelaskan kepatuhan syariah dan implikasinya terhadap organisasi, hingga saat ini belum banyak penelitian yang berupaya mengintegrasikan ketiganya dalam suatu model konseptual yang mampu menjelaskan hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai secara komprehensif. Sebagian besar penelitian masih menggunakan salah satu teori secara terpisah sehingga menghasilkan pemahaman yang parsial terhadap fenomena yang dikaji. Padahal, integrasi berbagai perspektif teoretis berpotensi menghasilkan model yang lebih holistik dalam menjelaskan bagaimana kepatuhan syariah dapat membentuk perilaku kerja dan meningkatkan kinerja pegawai.

Kesenjangan teoretis tersebut menunjukkan perlunya upaya rekonstruksi model konseptual yang lebih komprehensif untuk menjelaskan bagaimana kepatuhan syariah berkontribusi terhadap pembentukan kinerja pegawai dalam industri perbankan syariah. Pengembangan model tersebut menjadi penting karena dapat memperluas perspektif tata kelola syariah yang selama ini cenderung berorientasi pada aspek kelembagaan menuju pemahaman yang lebih mendalam mengenai dimensi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia berbasis nilai-nilai Islam. Selain itu, model konseptual yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi landasan teoritis bagi penelitian empiris di masa mendatang serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen syariah dan tata kelola perbankan syariah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis teoretis mengenai hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai dalam perbankan syariah melalui perspektif *Agency Theory*, *Stakeholder Theory*, dan *Legitimacy Theory*. Melalui kajian konseptual ini diharapkan dapat disusun suatu model teoretis yang menjelaskan mekanisme hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai, sekaligus memberikan arah baru bagi pengembangan penelitian dan praktik pengelolaan sumber daya manusia pada industri perbankan syariah.

Tinjauan Pustaka

Landasan teoretis yang menopang studi tentang hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai dalam sektor perbankan syariah bersifat multidimensi, berakar pada tiga pilar utama teori tata kelola: Teori Keagenan (*Agency Theory*), Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*), dan Teori Legitimasi (*Legitimacy Theory*). Ketiga teori ini secara kolektif memberikan kerangka kerja yang kuat untuk menganalisis dinamika tata kelola internal dan perilaku organisasional unik yang berlaku di institusi keuangan Islam.

- 1) Teori Keagenan memberikan dasar struktural untuk memahami bagaimana mekanisme tata kelola berbasis syariah berfungsi sebagai alat penting. Dalam konteks syariah, teori ini menjelaskan bagaimana kepatuhan syariah berfungsi sebagai mekanisme kontrol *non-finansial* yang membantu menjembatani potensi konflik kepentingan (konflik keagenan) antara manajer dan para pemangku kepentingan. Mekanisme tata kelola, terutama melalui keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS), memastikan bahwa keputusan manajerial tidak hanya memaksimalkan keuntungan finansial tetapi juga selaras dengan prinsip-prinsip Islam, sehingga meminimalkan risiko ketidakpatuhan.
- 2) Teori Pemangku Kepentingan memperluas kewajiban bank syariah di luar hubungan keagenan sempit. Teori ini menekankan bahwa bank syariah memiliki tanggung jawab yang jauh lebih luas untuk memenuhi ekspektasi etis, religius, dan sosial yang inheren dalam prinsip-prinsip syariah. Kepatuhan syariah menjadi bukti nyata dari komitmen bank terhadap nilai-nilai ini.
- 3) Teori Legitimasi, berargumen bahwa kepatuhan terhadap norma-norma syariah memperkuat legitimasi institusi di mata masyarakat Muslim. Legitimasi ini, pada gilirannya, meningkatkan kepercayaan publik dan, yang lebih penting bagi penelitian di tingkat mikro, secara positif memengaruhi sikap dan perilaku pegawai (N. Firdaus et al., 2019)

Dalam kerangka teoretis yang holistik ini, literatur manajemen sumber daya manusia menyoroti peran sentral Budaya Organisasi Islam dalam mendorong keterikatan (*engagement*) dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang secara eksplisit selaras dengan nilai-nilai syariah cenderung meningkatkan komitmen moral pegawai dan memperkuat perilaku etis mereka (Zulkifli et al., 2023). Studi empiris lebih lanjut menegaskan bahwa sistem kompensasi syariah dan struktur kerja yang menjunjung tinggi etika dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkorelasi positif dengan kinerja organisasi (Subiyantoro & Suhariadi, 2025).

Meskipun landasan teoretisnya kuat, literatur yang ada menunjukkan celah riset yang signifikan. Sebagian besar penelitian tata kelola syariah secara tradisional lebih berfokus pada kinerja finansial makro (profitabilitas) dan kurang menyelidiki kinerja berbasis perilaku pegawai di tingkat mikro. Hanya sedikit penelitian yang secara langsung mengkaji hubungan antara kepatuhan syariah dan hasil-hasil kinerja individu pegawai (Abdulrahman et al., 2024; Sholihin et al., 2021).

Penelitian yang ada mengidentifikasi Kepuasan Kerja sebagai mediator yang kuat dalam hubungan ini (Sodiq et al., 2024). Ini menunjukkan bahwa keselarasan (*congruence*) antara nilai-nilai religius pribadi dan praktik organisasi adalah kunci yang mengubah kepatuhan syariah menjadi performa yang optimal. Selain itu, faktor moderasi seperti kualitas tata kelola syariah dan efektivitas Dewan Pengawas Syariah (DPS) juga sangat memengaruhi bagaimana kepatuhan syariah diinterpretasikan dan diimplementasikan oleh pegawai (Grassa et al., 2023; Hamza, 2013).

Kesimpulannya, literatur yang ada secara kolektif menegaskan bahwa kepatuhan syariah memiliki peran ganda: sebagai kontrol regulatif dan sebagai pembentuk budaya organisasi dan motivasi intrinsik pegawai. Hal ini menjadikannya penentu penting bagi kinerja jangka panjang dan keberlanjutan legitimasi lembaga perbankan syariah (Setiawan, 2023). Penelitian masa depan harus bergeser dari fokus makro ke mikro untuk lebih memahami dinamika psikologis dan perilaku ini.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan analisis teoretis dan konseptual. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan antarvariabel secara empiris, melainkan untuk mengkaji, menganalisis, dan merekonstruksi berbagai konsep serta perspektif teoretis yang menjelaskan hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai dalam industri perbankan syariah. Melalui pendekatan tersebut, penelitian berupaya menghasilkan suatu model konseptual yang mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antara kedua konsep tersebut sekaligus memperkaya pengembangan teori dalam bidang tata kelola syariah dan manajemen SDM syariah.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur ilmiah yang relevan dengan tema penelitian. Literatur tersebut meliputi artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, buku akademik, prosiding konferensi, laporan penelitian, disertasi, tesis, serta berbagai dokumen resmi yang berkaitan dengan kepatuhan syariah dan tata kelola perbankan syariah, termasuk regulasi

Otoritas Jasa Keuangan (OJK), fatwa Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI), dan berbagai kebijakan yang mengatur operasional lembaga keuangan syariah. Literatur yang digunakan diprioritaskan pada publikasi yang membahas konsep *sharia compliance*, *sharia governance*, kinerja pegawai, perilaku organisasi Islam, etika kerja Islami, serta teori-teori yang relevan dalam menjelaskan hubungan antara kepatuhan syariah dan perilaku individu dalam organisasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan menelusuri berbagai sumber literatur yang diperoleh dari basis data akademik seperti Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, dan berbagai sumber ilmiah lainnya. Seluruh literatur yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan relevansi substansi dengan fokus penelitian. Literatur yang memenuhi kriteria selanjutnya dikaji secara mendalam untuk mengidentifikasi konsep-konsep utama, argumentasi teoretis, temuan penelitian terdahulu, serta berbagai perspektif yang digunakan dalam menjelaskan hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai.

Analisis data dilakukan melalui kombinasi analisis isi (*content analysis*) dan analisis konseptual (*conceptual analysis*). Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam berbagai literatur, terutama yang berkaitan dengan konsep kepatuhan syariah, tata kelola syariah, perilaku organisasi, dan kinerja pegawai. Selanjutnya, analisis konseptual dilakukan dengan menelaah hubungan antarkonsep dan mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis yang ditemukan dalam literatur. Dalam penelitian ini, *Agency Theory*, *Stakeholder Theory*, dan *Legitimacy Theory* digunakan sebagai landasan utama untuk menjelaskan bagaimana kepatuhan syariah dapat memengaruhi perilaku individu dan kinerja pegawai dalam organisasi perbankan syariah.

Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi konsep kepatuhan syariah dan kinerja pegawai serta faktor-faktor yang memengaruhi hubungan keduanya, seperti komitmen organisasi, etika kerja Islami, budaya organisasi Islam, kompetensi syariah, dan faktor organisasional lainnya. Selanjutnya, berbagai konsep tersebut dianalisis secara kritis untuk menemukan pola hubungan, persamaan, perbedaan, dan keterbatasan penelitian terdahulu. Hasilnya disintesis menjadi model konseptual yang menjelaskan hubungan kepatuhan syariah dan kinerja pegawai pada perbankan syariah.

Melalui proses sintesis konseptual tersebut, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan rekonstruksi model teoretis yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai. Model yang dihasilkan diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori tata kelola syariah dan manajemen sumber daya manusia syariah, tetapi juga dapat menjadi landasan konseptual bagi penelitian empiris pada masa mendatang serta memberikan rekomendasi akademik bagi pengembangan praktik pengelolaan SDM di industri perbankan syariah.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Kepatuhan Syariah sebagai Fondasi Perilaku Organisasi dalam Perbankan Syariah

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepatuhan syariah tidak dapat dipahami semata-mata sebagai mekanisme kepatuhan terhadap regulasi dan fatwa syariah, melainkan sebagai sistem nilai yang membentuk perilaku organisasi secara menyeluruh. Dalam konteks perbankan syariah, kepatuhan syariah berfungsi sebagai pedoman moral sekaligus

operasional yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi agar sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Oleh karena itu, kepatuhan syariah tidak hanya berkaitan dengan aspek produk dan transaksi, tetapi juga mencakup perilaku individu yang terlibat dalam proses operasional organisasi.

Temuan konseptual ini memperkuat pandangan bahwa kepatuhan syariah merupakan bagian integral dari tata kelola syariah (*sharia governance*) yang berperan menjaga integritas lembaga keuangan syariah (Alam et al., 2022). Namun demikian, kajian ini menunjukkan bahwa efektivitas kepatuhan syariah tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem pengawasan formal, melainkan juga oleh tingkat internalisasi nilai-nilai syariah dalam diri pegawai. Semakin tinggi tingkat internalisasi tersebut, semakin besar kemungkinan pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan prinsip amanah, kejujuran, profesionalisme, dan akuntabilitas. Dengan demikian, kepatuhan syariah dapat diposisikan sebagai sumber pembentukan budaya organisasi yang mampu memengaruhi perilaku kerja pegawai secara berkelanjutan.

Kepatuhan Syariah dalam Perspektif

Berdasarkan perspektif *Agency Theory*, hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui fungsi pengendalian yang dimiliki oleh prinsip-prinsip syariah. Dalam teori keagenan, konflik kepentingan antara agen dan prinsipal merupakan salah satu penyebab utama munculnya perilaku oportunistik yang dapat menurunkan efektivitas organisasi. Pada lembaga keuangan syariah, prinsip kepatuhan syariah berfungsi sebagai mekanisme pengawasan tambahan yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga bersifat moral dan spiritual.

Berbeda dengan sistem pengawasan konvensional yang berorientasi pada kepentingan ekonomi semata, kepatuhan syariah memperkenalkan dimensi akuntabilitas kepada Allah SWT (*transcendental accountability*). Konsep ini mendorong pegawai untuk menjalankan tugas secara bertanggung jawab bukan hanya karena tuntutan organisasi, tetapi juga karena kesadaran religius. Dalam kondisi demikian, peluang terjadinya penyimpangan perilaku menjadi lebih kecil, sementara komitmen terhadap kualitas pekerjaan menjadi lebih tinggi.

Analisis ini menunjukkan bahwa kepatuhan syariah berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui penguatan mekanisme pengendalian diri (*self-control*) dan pengurangan perilaku oportunistik dalam organisasi.

1) Kepatuhan Syariah dalam Perspektif Stakeholder Theory; Dalam perspektif *Stakeholder Theory*, kepatuhan syariah merupakan bentuk tanggung jawab organisasi terhadap seluruh pemangku kepentingan. Perbankan syariah tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada nasabah, regulator, dan masyarakat, yang mengharapkan implementasi nilai-nilai Islam dalam aktivitas bisnis.

Analisis menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mempertahankan tingkat kepatuhan syariah yang tinggi cenderung memperoleh tingkat kepercayaan yang lebih besar dari para pemangku kepentingan. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan organisasi yang positif dan meningkatkan kebanggaan pegawai terhadap institusi

tempat mereka bekerja. Rasa bangga tersebut kemudian berkembang menjadi komitmen organisasi yang lebih kuat.

Komitmen organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karena mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Oleh karena itu, hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai dalam perspektif *Stakeholder Theory* berlangsung melalui proses pembentukan identitas organisasi yang berlandaskan nilai-nilai Islam.

- 2) Kepatuhan Syariah dalam Perspektif Legitimacy Theory; *Legitimacy Theory*** menjelaskan bahwa organisasi berupaya memperoleh pengakuan dan penerimaan sosial dari lingkungan tempat organisasi beroperasi. Dalam konteks perbankan syariah, legitimasi diperoleh melalui kemampuan organisasi dalam menunjukkan konsistensi terhadap prinsip-prinsip syariah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa legitimasi syariah tidak hanya memberikan manfaat eksternal berupa kepercayaan masyarakat, tetapi juga menghasilkan dampak internal terhadap perilaku pegawai. Organisasi yang memiliki legitimasi tinggi cenderung menciptakan kebanggaan organisasi (*organizational pride*) yang lebih besar pada diri pegawai. Kondisi tersebut meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, dan kesediaan pegawai untuk berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, legitimasi syariah dapat dipandang sebagai sumber motivasi intrinsik yang menjembatani hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai.

Rekonstruksi Model Hubungan Kepatuhan Syariah dan Kinerja Pegawai

Kepatuhan syariah selama ini lebih banyak dipahami sebagai instrumen tata kelola yang berfungsi memastikan seluruh aktivitas lembaga keuangan syariah berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Perspektif tersebut umumnya menempatkan kepatuhan syariah dalam ranah kelembagaan yang berkaitan dengan pengawasan Dewan Pengawas Syariah, kepatuhan terhadap fatwa, audit syariah, serta kesesuaian operasional dengan regulasi yang berlaku. Akibatnya, kajian mengenai kepatuhan syariah lebih sering dikaitkan dengan kinerja keuangan, reputasi institusi, kualitas tata kelola, dan keberlanjutan organisasi (Alam et al., 2022; Firdaus et al., 2024; Grassa et al., 2025).

Padahal, keberhasilan implementasi kepatuhan syariah pada hakikatnya tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem dan regulasi, tetapi juga oleh individu-individu yang menjalankan sistem tersebut dalam aktivitas operasional sehari-hari. Oleh karena itu, pemahaman mengenai hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai memerlukan perspektif yang lebih luas dengan menempatkan kepatuhan syariah sebagai mekanisme pembentukan perilaku organisasi.

Dalam konteks ini, kepatuhan syariah dapat dipandang sebagai sistem nilai yang berfungsi menginternalisasikan prinsip-prinsip Islam ke dalam lingkungan kerja. Nilai-nilai seperti amanah, kejujuran (*sidq*), profesionalisme (*fathanah*), transparansi (*tabligh*), keadilan (*'adl*), dan tanggung jawab menjadi landasan normatif yang membimbing perilaku pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, kepatuhan syariah tidak lagi diposisikan semata sebagai bentuk kepatuhan administratif terhadap regulasi,

melainkan sebagai proses transformasi nilai yang membentuk cara berpikir, bersikap, dan bertindak individu dalam organisasi. Semakin tinggi tingkat internalisasi nilai-nilai tersebut, semakin besar kemungkinan pegawai menunjukkan perilaku kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi sekaligus prinsip-prinsip syariah.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif *Agency Theory*. Dalam teori keagenan, permasalahan utama organisasi terletak pada adanya perbedaan kepentingan antara prinsipal dan agen yang berpotensi melahirkan perilaku oportunistik. Pada lembaga keuangan syariah, risiko tersebut dapat muncul ketika pegawai lebih berorientasi pada pencapaian target bisnis dibandingkan pemenuhan prinsip-prinsip syariah. Kepatuhan syariah berperan mengurangi potensi konflik tersebut melalui pembentukan sistem akuntabilitas yang tidak hanya bersifat organisasional tetapi juga spiritual. Jika dalam organisasi konvensional pengendalian perilaku umumnya dilakukan melalui mekanisme pengawasan, insentif, dan sanksi, maka dalam organisasi syariah terdapat dimensi tambahan berupa kesadaran bahwa setiap tindakan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Kesadaran spiritual ini menciptakan mekanisme pengendalian diri (*self-control*) yang lebih kuat sehingga pegawai terdorong untuk bekerja secara jujur, disiplin, dan bertanggung jawab meskipun tidak berada dalam pengawasan langsung. Dalam kondisi demikian, kepatuhan syariah berfungsi mengurangi *agency cost* sekaligus meningkatkan kualitas kinerja melalui penguatan akuntabilitas individu.

Selain membentuk akuntabilitas individu, kepatuhan syariah juga berkontribusi terhadap pembentukan komitmen organisasi sebagaimana dijelaskan dalam *Stakeholder Theory*. Teori ini memandang bahwa organisasi tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada seluruh pihak yang memiliki kepentingan terhadap keberlangsungan organisasi. Dalam konteks perbankan syariah, stakeholder mencakup nasabah, regulator, Dewan Pengawas Syariah, masyarakat Muslim, dan berbagai kelompok sosial yang mengharapkan penerapan nilai-nilai Islam dalam aktivitas bisnis. Ketika organisasi mampu menunjukkan tingkat kepatuhan syariah yang tinggi, maka akan terbentuk kepercayaan dari para stakeholder terhadap integritas dan kredibilitas organisasi.

Kepercayaan tersebut tidak hanya berdampak pada reputasi eksternal, tetapi juga memengaruhi kondisi psikologis pegawai. Pegawai akan memandang organisasi sebagai institusi yang memiliki tujuan luhur dan memberikan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi Islam. Persepsi tersebut mendorong munculnya rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Pada akhirnya, komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan motivasi kerja, kemauan untuk memberikan kontribusi terbaik, serta kesediaan pegawai untuk bekerja melampaui standar minimum yang ditetapkan organisasi.

Dari perspektif *Legitimacy Theory*, hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai dijelaskan melalui mekanisme legitimasi sosial. Teori legitimasi berangkat dari asumsi bahwa keberlangsungan organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi memperoleh penerimaan dari lingkungan sosial tempat organisasi beroperasi. Dalam industri perbankan syariah, legitimasi diperoleh ketika organisasi mampu menunjukkan konsistensi dalam menerapkan prinsip-prinsip syariah yang sesuai dengan harapan

masyarakat Muslim. Tingkat kepatuhan syariah yang tinggi akan meningkatkan kepercayaan publik dan memperkuat citra organisasi sebagai lembaga yang kredibel serta sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Kondisi tersebut tidak hanya menghasilkan manfaat eksternal berupa peningkatan reputasi, tetapi juga menciptakan dampak internal terhadap pegawai. Pegawai yang bekerja pada organisasi yang memiliki legitimasi tinggi cenderung memiliki tingkat identifikasi organisasi (*organizational identification*) yang lebih kuat. Mereka merasa bangga menjadi bagian dari organisasi yang dipercaya masyarakat. Kebanggaan tersebut kemudian mendorong pegawai untuk mempertahankan reputasi organisasi melalui peningkatan kualitas pekerjaan, pelayanan yang lebih baik, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, legitimasi berfungsi sebagai sumber motivasi intrinsik yang memperkuat hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai.

Meskipun ketiga teori tersebut menjelaskan mekanisme yang berbeda, seluruhnya mengarah pada satu proses yang sama, yaitu pembentukan perilaku kerja Islami (*Islamic work behaviour*). Perilaku kerja Islami merupakan manifestasi nyata dari internalisasi nilai-nilai syariah dalam aktivitas kerja sehari-hari. Perilaku tersebut ditunjukkan melalui kejujuran dalam bekerja, tanggung jawab terhadap tugas, disiplin, profesionalisme, orientasi pelayanan, serta komitmen terhadap kemaslahatan. Dalam perspektif ini, kepatuhan syariah tidak memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, melainkan melalui proses pembentukan perilaku kerja Islami yang berlangsung secara bertahap. Kepatuhan syariah membentuk akuntabilitas individu melalui kesadaran spiritual, membangun komitmen organisasi melalui kepercayaan stakeholder, serta menciptakan identifikasi organisasi melalui legitimasi sosial. Ketiga mekanisme tersebut kemudian berinteraksi dalam membentuk perilaku kerja Islami yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan sintesis tersebut, hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai dapat direkonstruksi sebagai suatu proses transformasi nilai yang berlangsung dari tingkat organisasi menuju tingkat individu. Kepatuhan syariah berperan sebagai fondasi normatif yang menginternalisasikan nilai-nilai Islam ke dalam budaya organisasi. Nilai-nilai tersebut kemudian membentuk akuntabilitas individu, memperkuat komitmen organisasi, dan meningkatkan identifikasi pegawai terhadap organisasi. Ketiga aspek tersebut selanjutnya menghasilkan perilaku kerja Islami yang tercermin dalam kualitas kerja, produktivitas, efektivitas pelayanan, dan pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, kinerja pegawai dalam perbankan syariah tidak hanya merupakan hasil dari kemampuan teknis dan sistem manajerial yang baik, tetapi juga merupakan konsekuensi dari keberhasilan organisasi dalam menginternalisasikan nilai-nilai syariah ke dalam perilaku kerja seluruh anggotanya. Model ini memperluas pemahaman mengenai kepatuhan syariah dari yang sebelumnya berorientasi pada aspek tata kelola dan kepatuhan regulatif menuju perspektif yang lebih komprehensif, yaitu sebagai mekanisme pembentukan perilaku organisasi dan peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam industri perbankan syariah.

Kesimpulan

Hubungan antara kepatuhan syariah dan kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan secara komprehensif melalui satu perspektif teoretis tunggal. Kepatuhan syariah bekerja melalui tiga mekanisme utama, yaitu pembentukan akuntabilitas individu, penguatan komitmen organisasi, dan peningkatan identifikasi organisasi. Akuntabilitas individu menjelaskan fungsi kepatuhan syariah sebagai mekanisme pengendalian perilaku, komitmen organisasi menjelaskan peran kepatuhan syariah dalam membangun keterikatan pegawai terhadap organisasi, sedangkan identifikasi organisasi menjelaskan bagaimana legitimasi yang diperoleh dari penerapan prinsip-prinsip syariah mendorong pegawai untuk meningkatkan kontribusinya terhadap organisasi.

Kepatuhan syariah dengan demikian tidak hanya berfungsi sebagai instrumen kepatuhan kelembagaan, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan kinerja pegawai melalui dimensi pengendalian, komitmen, dan legitimasi organisasi. Rekonstruksi model yang dihasilkan memperluas perspektif kajian kepatuhan syariah dari yang selama ini berfokus pada tata kelola dan kepatuhan institusional menuju pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perannya dalam membentuk perilaku dan kinerja sumber daya manusia pada perbankan syariah.

Daftar Pustaka

- Abdulrahman, Z., Ebrahimi, T., & Al-Najjar, B. (2024). Shariah-related disclosure: a literature review and directions for future research. *International Journal of Disclosure and Governance*, 21(4), 642–665. <https://doi.org/10.1057/s41310-023-00221-4>
- Afrida, Y., Rivai, H. A., Syahrul, L., & Lukito, H. (2024). Readiness to change in Islamic banking: the significance of adaptability and Islamic work ethics. *Journal of Islamic Marketing*, 15(12), 3445–3463. <https://doi.org/10.1108/JIMA-11-2023-0357>
- Alam, M. K., Rahman, M. M., Runy, M. K., Adedeji, B. S., & Hassan, M. F. (2022). The influences of Shariah governance mechanisms on Islamic banks performance and Shariah compliance quality. *Asian Journal of Accounting Research*, 7(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/AJAR-11-2020-0112>
- Firdaus, N., Nuruddin, A., & Hasmawati, F. (2019). ANALISIS PROBLEMATIKA MANAJEMEN INVESTASI WAKAF UANG PADA LEMBAGA WAKAF UANG DI SUMATERA BARAT (Studi Pendekatan Analitical Network Process). *Juris: Jurnal Ilmiah Syariah*, 18(2), 137–152. <https://doi.org/10.31958/juris.v18i2.1584>
- Firdaus, R., Djazuli, A., & Indrawati, N. K. (2024). The role of Sharia compliance in moderating the indirect influence of board diversity on roe mediated by Zakat disclosure. *Edelweis Applied Science and Technology*, 8(6), 4372–4383. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2937>
- Grassa, R., El-Halaby, S., & Khlif, H. (2023). Shariah board characteristics and Islamic banks' performance: a meta-analysis. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 16(6), 1089–1106. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-10-2022-0392>
- Grassa, R., El-Halaby, S., & Khlif, H. (2025). The economic consequences of Shariah

- governance: a systematic literature review and research agenda. *Journal of Islamic Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JIMA-06-2024-0231>
- Hamza, H. (2013). Sharia governance in Islamic banks: effectiveness and supervision model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 6(3), 226–237. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-02-2013-0021>
- Minaryanti, A. A., & Mihajat, M. I. S. (2024). A systematic literature review on the role of sharia governance in improving financial performance in sharia banking. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 15(4), 553–568. <https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2022-0192>
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Lesmana, M. T. (2023). Career competencies and employee performance: Mediating roles of job crafting and employee engagement in Islamic banking in North Sumatra, Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 206–218. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.16](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.16)
- Setiawan, R. A. (2023). The Future of Islamic Banking and Finance in Indonesia: Performance, Risk and Regulation. In *The Future of Islamic Banking and Finance in Indonesia: Performance, Risk and Regulation*. <https://doi.org/10.4324/9781003393986>
- Sholihin, M., Ali, R., & Wanto, D. (2021). Shariah Compliance in Islamic Economics: A Bibliometric Analysis. *Malaysian Journal of Economic Studies*, 58(2), 315–337. <https://doi.org/10.22452/MJES.vol58no2.7>
- Sodiq, A., Tri Ratnasari, R., & Mawardi, I. (2024). Analysis of the effect of Islamic Leadership and Job Satisfaction on sharia engagement and employee performance of Islamic Banks in Indonesia. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362772>
- Subiyantoro, H., & Suhariadi, F. (2025). Sharia Compensation Schemes and Employee Performance in Contemporary Islamic Economics. *MILRev: Metro Islamic Law Review*, 4(2), 1128–1151. <https://doi.org/10.32332/milrev.v4i2.11192>
- Susilawati, A., Madani, A. I., Islam, U., Sultan, N., & Muhammad, A. (2024). Pengaruh Religiusitas, Literasi, Akuntabilitas terhadap Minat Berwakaf Tunai di Bank Syariah Indonesia dengan Pemahaman sebagai Moderasi. 5(10), 4024–4037.
- Zulkifli, Z., Purwati, A. A., Renaldo, N., Hamzah, Z., & Hamzah, M. L. (2023). Employee performance of Sharia Bank in Indonesia: The mediation of organizational innovation and knowledge sharing. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2273609>