



Buku ini membahas fenomena rendahnya kompetensi fungsional bank syariah dalam pengelolaan sumberdaya manusia bidang operasional, pemasaran, dan inovasi yang berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja perbankan syariah. Buku ini juga membongkar rahasia kemitrakerjaan dengan lembaga keagamaan, atau lembaga perguruan tinggi yang berkompeten dalam bidang syariah. Lebih dari itu, secara kompeten hanya terkait dengan pengelolaan uang, serta bagaimana menciptakan inovasi dalam pengelolaan barang, pendanaan modal serta perkara pembelian barang.



SYARIFUDDIN YUSUF, lahir di Enrekang, Sulawesi Selatan 23 Maret 1964. Penulis adalah Dosen pada Program Studi Akuntansi dan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Muhammadiyah Parepare. Mantan Rektor Universitas Muhammadiyah Parepare tersebut menyelesaikan Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Muslim Indonesia Makassar.

Penulis aktif dalam berbagai kegiatan keilmuan tingkat nasional dan internasional. Salah satu karyanya berjudul “*Assessing the Impact of Oil Prices and Interest Rate Policies: The Case of Indonesian Cocoa*”, dipublikasi oleh *Ryukoku Journal of Economic Studies*, 48 (1):65-92, Kyoto, Jepang. Ia juga salah satu penulis book chapter berjudul: “*Ekonomi Islam dan Perbankan Syariah pada Buku Pembangunan Berkelanjutan*” (2015). Saat ini menjabat Ketua Umum Asosiasi Perguruan tinggi Swasta Indonesia (APTISI) IX-A Sulawesi dan Asosiasi Dosen Indonesia (ADI).

STRATEGI BISNIS BANK SYARIAH

Syarifuddin Yusuf

Penerbit

Universitas Muhammadiyah Parepare Press
2020

STRATEGI BISNIS BANK SYARIAH

ISBN: 978-623-7257-13-4

Penulis:

Syarifuddin Yusuf

Penerbit:

Universitas Muhammadiyah Parepare Press
Jl. Jend. Ahmad Yani, KM 6
Kelurahan Lembah Harapan, Kecamatan Soreang
Kota Parepare, Kp. 91131
Provinsi Sulawesi Selatan
Tlp. 0421-25524
Email: umpar@umpar.ac.id

Cover Desain/Layout:

Anton

Ketentuan Pidana Pelanggaran Hak Cipta, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002, Tentang Hak Cipta, Pasal 72:

- (1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- (2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun, termasuk fotokopi, tanpa izin tertulis dari Penerbit.



*Buku ini
Penulis persembahkan
untuk keluarga tercinta,
semoga selalu sehat dan dilindungi*



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas bimbingan dan limpahan rahmat serta karunia-Nya sehingga Buku “Strategi Bisnis Bank Syariah” ini dapat diselesaikan dengan baik. Tidak lupa Shalawat dan salam selalu Penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW. Buku ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian Disertasi Program Doktor yang ditempuh oleh Penulis semasa pendidikan di Universitas Muslim Indonesia Makassar. Sebuah karya yang ingin Penulis sharingkan dalam bentuk buku referensi untuk para peminat Manajemen Bisnis Bank Syariah.

Buku ini menjadi menarik justeru karena diangkat dari hasil penelitian yang akurat, terutama yang dilaksanakan di sejumlah Bank Syariah wilayah Makassar. Dalam konteks ini, buku ini menegaskan pada poin pokok yang menentukan dalam Bisnis Bank Syariah, yakni terkait dengan Kompetensi SDM dan Kualitas Kinerja. Buku ini dapat menjadi rujukan bagi berbagai kalangan, khususnya mahasiswa dan dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, serta kalangan perbankan syariah.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam mewujudkan buku ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terkhusus kepada keluarga tercinta, putera dan puteriku yang sangat membanggakan dan istri Haniarti, S.Si., Apt., M.Kes, yang selalu setia memberikan dukungan luar biasa pada Penulis.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam mewujudkan buku ini, namun tidak dapat dipungkiri bahwa buku ini dapat menjadi acuan untuk penulis-penulis selanjutnya yang ingin memperdalam dan/atau mengembangkan apa yang telah dicapai oleh Penulis. Semoga buku ini dapat bermanfaat dan memenuhi harapan pembaca. Selamat menikmati!

Parepare, April 2020

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
Bab I Panorama Perbankan Syariah	1
Bab II Teori Kompetensi	15
a. Kompetensi Generik	23
b. Kompetensi Unit kerja	24
Bab III Operasional Dan Pengelolaan Bisnis	26
Bab IV Teori Inovasi	30
Bab V Teori Pemasaran	35
Bab VI Kualitas Pelayanan Dalam Perspektif Islam	38
Bab VII Kepuasan Konsumen	44
Bab VIII Strategi Bisnis	49
Bab IX Teori Kinerja Perusahaan	72
Bab X Operasional Bank Syariah	82
1. Prinsip Bank Syariah	84
2. Sistim Operasional Bank Syariah	86
a. Produk Pembiayaan	86
b. Produk Penghimpunan Dana	91
c. Produk Jasa-jasa	93
Bab XI Hubungan Kompetensi Operasional Dengan Strategi Bisnis	95
1. Hubungan Kompetensi Operasional dengan Kinerja Perusahaan	96
2. Hubungan Kompetensi Inovasi	

dengan Strategi Bisnis	97
3. Hubungan Kompetensi Inovasi dengan Kinerja Perusahaan	99
4. Hubungan Kompetensi Pemasaran dengan Strategi Bisnis	99
5. Hubungan Kompetensi Pemasaran dengan Kinerja Perusahaan	100
6. Hubungan Strategi Bisnis dengan Kinerja Perusahaan	102
7. Pemetaan Teori	105
Bab XII Fenomena Bank Syariah di Kota Makassar	110
A. Karakteristik Perbankan Syariah	110
1. Bank Muamalat Indonesia	110
2. PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar	113
3. PT. BNI Syariah	114
4. PT. Bank Syariah Mandiri	117
5. PT. Bank Bukopin Syariah	119
6. PT. BRI Syariah	117
7. Unit Usaha Syariah (UUS) Bank SULSELBAR	121
8. Bank Mega Syariah	123
9. Sumber Daya Manusia	124
10. Perkembangan Bank Syariah Di Indonesia	125
11. Prinsip Bank Syariah	134
12. Keunikan Proses Pendirian Bank Syariah di Indonesia	135
13. Pengertian Lembaga Keuangan Syariah	135
14. Produk Perbankan Syariah	138
B. Karakteristik Responden	141
C. Kajian Hubungan Pengaruh Antara Variabel	149
Bab XIII Poin Pokok Dan Rekomendasi Pengembangan Perbankan Syariah	176
Daftar Pustaka	180
Tentang Penulis	202



BAB I

PANORAMA PERBANKAN SYARIAH

Perbankan syariah sudah dimulai dengan diundangkannya Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan yang menjadi dasar hukum bagi berdirinya bank bagi hasil, namun secara faktual pada tahun 1991, telah berdiri Bank Muamalat Indonesia (BMI) (Anshori, 2008). Dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 yang merupakan perubahan dari Undang-Undang No. 7 Tahun 1992, tanggal 17 Juni 1998 dan Undang-undang No. 21 Tahun 2008 tentang perbankan syariah, serta beberapa peraturan Bank Indonesia (BI), dimana BI sebagai otoritas moneter di negara ini, antara lain Peraturan Bank Indonesia No.6/24/PBI Tahun 2004, semakin memperkuat kebijakan pemerintah yang berupaya mengakomodasi kepentingan pengembangan industri yang berbasis syariah. Berbagai kebijakan pemerintah tersebut dalam rangka mempercepat pertumbuhan perbankan syariah, telah memberi respon positif bagi aktivitas perbankan syariah untuk membuka kantor cabang layanan di berbagai provinsi di Indonesia, termasuk di Sulawesi Selatan.

Banyak dukungan dan peran aktif pemerintah maka akan mempercepat terlampauinya target pangsa pasar 5% dari total asset perbankan nasional pada Tahun 2010, sebagaimana yang telah ditetapkan oleh BI. Karena dengan potensial market yang besar,

perbankan syariah akan tumbuh lebih baik dengan adanya dukungan yang kuat dari pemerintah (Rosly, 2008). Namun sejak tahun 1992 sampai dengan Desember 2010 pencapaian pangsa pasar perbankan syariah di Indonesia baru mencapai 2,3% (Bank Indonesia, 2010).

Potensi pengembangan bank syariah di Indonesia sangat tinggi. Terbukti dengan jumlah penduduk Indonesia sebesar 228.523.300 jiwa, jumlah tersebut merupakan urutan ke-4 terbanyak setelah jumlah penduduk Cina, Amerika Serikat dan India. Dari jumlah penduduk Indonesia tersebut, 88% diantaranya adalah penduduk yang beragama Islam. Secara teoritis, perbankan syariah banyak berperan dalam mendinamisasi pertumbuhan investasi dalam negeri. Hal ini mengingat karakter Bank Syariah dianggap dapat mengakomodasi kebutuhan masyarakat pelaku ekonomi kecil dan menengah, utamanya pribumi yang dominan beragama Islam, terutama karena sistemnya yang meniadakan bunga pinjaman dan menihilkan syarat agunan (Dhumale dan Sapcanin, 2000). Selain itu, jumlah penduduk muslim yang besar dapat menjadi *captive market* perbankan syariah di Indonesia karena populasinya terbesar di dunia dan Indonesia dikenal sebagai negara yang multikultural dan agamis.

Pertumbuhan ekonomi Sulawesi Selatan pada triwulan II tahun 2011 cenderung meningkat apabila dibandingkan triwulan sebelumnya namun melambat dibandingkan triwulan II-2010 (BPS Sulawesi Selatan, 2012), lebih rendah dibandingkan triwulan II-2010 sebesar 9,04% meningkat dibandingkan triwulan I tahun 2011 sebesar 7,34%. Perekonomian Sulawesi Selatan pada triwulan II tahun 2011 tumbuh di atas pertumbuhan nasional yang sebesar 6,49%, dengan pola pertumbuhan yang relatif searah. Dari sisi permintaan, laju pertumbuhan dimaksud terutama didukung oleh pertumbuhan investasi dan konsumsi. Sementara dari sisi penawaran sektoral, sektor utama yang menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi adalah pertanian, perdagangan-hotel-restauran, keuangan-

persewaan-jasa perusahaan.

Pertumbuhan ekonomi Sulawesi Selatan masih didukung oleh kinerja investasi dan konsumsi serta membaiknya kinerja ekspor-impor. Sementara dari sisi penawaran sektoral, sektor utama yang menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi adalah sektor pertanian, sektor perdagangan, hotel, restoran, dan sektor keuangan. Jasa keuangan memberikan sumbangan terhadap pertumbuhan perekonomian Sulawesi Selatan mulai digeser perannya oleh kinerja investasi sejak triwulan I tahun 2011.

Pertumbuhan investasi pada triwulan II tahun 2011 tercatat sebesar 18,56% dibanding dengan tahun sebelumnya, sehingga memberikan sumbangan sebesar 4,12%. Sementara pertumbuhan konsumsi cenderung melambat sebesar 4,09% dibanding dengan tahun sebelumnya atau lebih kecil apabila dibandingkan pertumbuhan triwulan sebelumnya sebesar 4,65%, namun masih memberikan sumbangan yang cukup baik sebesar 2,79%. Kegiatan perdagangan eksternal juga menunjukkan peningkatan pertumbuhan baik ekspor maupun impor, sehingga mengakibatkan peningkatan yang signifikan net ekspor menjadi sebesar 17,88% dibanding dengan tahun sebelumnya pada triwulan II tahun 2011 dengan sumbangan sebesar 1,71%.

Pada akhir tahun 2011, jumlah lembaga perbankan syariah tidak mengalami perubahan dibandingkan tahun 2010, yakni sebanyak 10 Bank Syariah yang terdiri dari 5 (lima) Bank Umum Syariah dan 5 (lima) Unit Usaha Syariah. Dari sisi kelembagaan, pada triwulan II tahun 2011, jumlah bank di Sulawesi Selatan bertambah 1 (satu) bank yaitu BPD Sulselbar. Komposisi Bank umum konvensional meningkat menjadi 42 bank, sementara jumlah BPR tidak mengalami perubahan pada triwulan laporan yaitu sebanyak 27, sehingga jumlah kantor bank keseluruhan menjadi 706 kantor (Tabel .1)

Tabel.1. Perkembangan Kelembagaan Bank Umum Sulawesi Selatan

Kelembagaan	2010				2011	
	1	2	3	4	1	2
Jumlah Bank	66	67	69	69	68	69
Bank Umum	39	40	40	40	41	42
Konvensional	30	30	30	30	31	32
Syariah	4	5	5	5	5	5
UUS	5	5	5	5	5	5
BPR	27	27	27	27	27	27
Jumlah Kantor Bank	694	700	701	703	705	706

Sumber: Bank Indonesia, (2012)

Kinerja perbankan umum dan syariah di Sulawesi Selatan pada tahun 2011 masih tumbuh pada level yang lebih tinggi dari kinerja perbankan nasional, yang tercermin dari indikator perbankan seperti total aset, kredit dan dana pihak ketiga. Dibandingkan triwulan sebelumnya, pada Tabel menunjukkan total aset perbankan tumbuh sebesar 22,02%, melambat dibandingkan triwulan sebelumnya sebesar 27,17%.

Perlambatan pertumbuhan total aset tersebut sejalan dengan melambatnya pertumbuhan dana pihak ketiga (DPK) namun disisi lain pertumbuhan kredit relatif stabil sehingga mendorong penyaluran pinjaman yang bersumber dari pihak ketiga (LDR) perbankan Sulawesi Selatan menjadi sebesar 127,9% dari tahun sebelumnya sebesar 124,2%. Sedangkan *Non Performing Loans* (NPLs) Bank Umum pada triwulan laporan tercatat sebesar 3,36%, masih berada dibawah batas aman 5,00%.

Perbankan Syariah Sulawesi Selatan pada triwulan II tahun 2011 juga menunjukkan pertumbuhan yang sangat tinggi melebihi pertumbuhan bank umum konvensional Sulawesi Selatan baik pada sisi pembiayaan maupun dana DPK.

Peningkatan penyaluran pembiayaan tercermin juga dari

level Finance to Deposit Ratio (FDR) yang tinggi sebesar 206,1% meningkat dari 188,1% pada triwulan sebelumnya (Bank Indonesia, 2012).

Tabel. 2 Perbandingan Kinerja Bank Umum Konvensional dan Syariah Sulawesi Selatan Tahun 2010 dan 2011 (Dalam Juta Rupiah)

Indikator	Bank Umum Konvensional					
	Tahun					
	2010			2011		
Total Aset (Rp.) Miliar)	42,063.000	46,117.000	48,938.000	52,865.000	53,491.000	56,464.000
D P K (Rp. Miliar)	30,175.34	32,752.57	33,958.94	37,298.83	37,461.05	37,904.15
Giro	5,148.85	5,731.33	5,947.53	5,627.99	6,515.71	6,256.37
Tabungan	14,676.24	16,737.24	18,273.54	20,864.60	19,647.54	20,265.08
Deposito	10,350.25	10,283.99	9,737.87	10,806.24	11,297.80	11,382.70
NPL Total gross (%)	3.47%	2.95%	3.06%	2.94%	3.25%	3.54%
NPL UMKM gross (%)	2.99%	3.01%	3.75%	3.94%	4.89%	5.88%
Indikator	Bank Umum Syariah					
Total Aset (Rp. Miliar)	1,465.95	1,525.11	1,575.50	1,978.89	1,994.61	2,378.58
D P K (Rp. Miliar)	884.32	900.65	952.41	1,192.44	1,253.51	1,289.01
Giro	79.86	92.94	130.68	208.60	162.30	153.40
Tabungan	377.86	395.69	414.33	479.01	544.78	569.44
Deposito	426.60	412.01	407.40	504.83	546.43	566.17
FDR	192.14%	183.21%	205.21%	169.42%	188.11%	206.08%

Sumber: Bank Indonesia, (2012)

Kinerja perbankan Syariah Sulawesi Selatan pada triwulan II tahun 2011 cenderung membaik dibandingkan triwulan I tahun 2011, yang tercermin dari peningkatan pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK), pembiayaan dan *Finance to Deposit Ratio (FDR)*

(Tabel 2 dan Tabel 3). Peningkatan pembiayaan dan *Finance to Deposit Ratio* (FDR) terutama karena peningkatan pertumbuhan DPK cenderung lebih kecil dibandingkan peningkatan pertumbuhan pembiayaan. Meskipun terjadi peningkatan pembiayaan, kualitas pembiayaan juga cenderung membaik dan tetap terjaga pada level yang aman. Hal ini tercermin dari nilai *Non Performing Loans* (NPLs) secara *gross* yang tetap stabil pada posisi 2,5% (di bawah 5%).

Tabel.3 Perbandingan Pertumbuhan Bank Umum Konvensional dan Bank Syariah Sulawesi Selatan Tahun 2010 dan 2011

KOMPONEN	Pertumbuhan (y.o.y)				
	Bank Umum				
	2010			2011	
	II	III	IV	I	II*
1. DPK	10,95%	15,31%	11,00%	24,14%	19,56%
a. Giro	13,22%	20,41%	12,69%	26,55%	17,16%
b. Tabungan	10,34%	22,10%	13,02%	33,87%	24,92%
c. Deposito	10,71%	2,01%	6,50%	9,15%	12,18%
2. Kredit	21,16%	21,40%	18,10%	25,59%	25,58%
3. LDR (%)	121,80%	121,10%	115,40%	124,20%	127,90%
4. NPLs Gross (%)	2,90%	3,10%	2,90%	3,20%	3,40%
KOMPONEN	Bank Syariah				
	2010			2011	
	II	III	IV	I	II*
1. DPK	8,01%	10,53%	32,69%	41,75%	43,12%
a. Giro	-41,59%	-10,36%	46,32%	103,24%	65,04%
b. Tabungan	15,93%	24,79%	32,78%	44,17%	43,91%
c. Deposito	23,56%	6,13%	27,69%	28,09%	37,42%
2. Pembiayaan	9,26%	37,44%	41,08%	58,88%	72,94%
3. FDR (%)	170,50%	205,20%	169,40%	188,10%	206,10%
4. NPFs Gross (%)	4,90%	3,90%	3,00%	2,50%	2,50%

Sumber: Bank Indonesia, (2012)

Kinerja perbankan Syariah Sulawesi Selatan pada tahun 2011 juga menunjukkan pertumbuhan yang sangat tinggi melebihi pertumbuhan bank umum konvensional Sulawesi Selatan baik pada sisi pembiayaan maupun DPK. Peningkatan penyaluran

pembiayaan tercermin juga dari level *Finance to Deposit Ratio* (FDR) yang tinggi sebesar 206,1% meningkat dari 188,1% pada triwulan sebelumnya. Selain itu, perkembangan Bank Perkreditan Rakyat/Syariah (BPR/S) juga cenderung membaik, terindikasi dari meningkatnya pertumbuhan DPK dan kredit/pembiayaan.

Pertumbuhan penyaluran kredit perbankan di Sulawesi Selatan tahun 2011 relatif hampir sama apabila dibandingkan periode sebelumnya yaitu sebesar 25,6%. Namun level pertumbuhan kredit perbankan Sulawesi Selatan tersebut jauh melebihi pertumbuhan kredit perbankan nasional yang tercatat sebesar 19,3%. Dari sisi penggunaannya, kredit produktif seperti kredit modal kerja dan investasi mengalami peningkatan, sedangkan kredit konsumsi cenderung menurun. Salah satu faktor utama penyebab meningkatnya penyaluran kredit produktif di Sulawesi Selatan karena suku bunga kredit atau pinjaman perbankan cenderung turun pada triwulan II tahun 2011, di sisi lain kondisi perekonomian Sulawesi Selatan cukup kondusif untuk melakukan aktivitas bisnis. Harapan ke depan bahwa kenaikan pertumbuhan kredit produktif diperkirakan masih akan terus berlanjut. Hal tersebut didukung oleh indikator ekspektasi kondisi perekonomian daerah yang cenderung meningkat pada tahun 2011 (Bank Indonesia, 2012).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gamal (2006) pada semester akhir 2005 terhadap sekitar 3.200 nasabah seluruh Indonesia, diketahui bahwa lebih dari 70% nasabah memilih Bank Syariah dalam melakukan transaksi perbankan dengan alasan utama sesuai dengan keyakinan agama. Penelitian Rivai dkk (2007) menunjukkan bahwa indikator syariah yaitu keyakinan keharaman bunga bank merupakan faktor yang mempengaruhi preferensi nasabah untuk menyimpan dana di bank syariah. Penelitian yang dilakukan Gerrard dan Cunningham (1997) di Singapura menunjukkan bahwa terdapat perbedaan sikap terhadap perbankan Islam antara Muslim dan non-Muslim. Muslim lebih menggunakan pertimbangan keagamaan dan profitabilitas dalam rangka menyimpan uang pada

suatu bank Islam. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor Syariah merupakan faktor dominan yang mempengaruhi keputusan nasabah Muslim untuk menyimpan dana di Bank Syariah. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian Metawa dan Almossawi (1998) di Bahrain, menyimpulkan temuannya bahwa preferensi nasabah Bank Syariah lebih didominasi oleh keputusan berbasis keagamaan.

Meningkatkan kinerja pada jasa bank dengan melakukan sinergi kompetensi fungsional dalam melakukan pekerjaan dan menyesuaikan dengan strategi bisnis, penelitian Anderson *et.al* (1989) menyatakan bahwa kapabilitas operasioanl pada bisnis bank adalah merupakan kapabilitas fungsional operasional, fungsi pemasaran dan fungsi pengembangan dan inovasi. Vickery *et.al* (1993) kompetensi fungsional dan strategis bisnis akan menghasilkan sinergitas, dengan demikian penguatan kompetensi sumberdaya manusia menjadi hal mutlak ditingkatkan melalui pendidikan dan latihan guna memberi layanan yang tepat untuk meningkatkan kinerja Bank Syariah.

Pemasaran Bank Syariah menurut Rosly (2008) adalah berfokus pada konsumen yang rasional. Konsumen yang mempertimbangkan perolehan keuntungan dalam memutuskan bertransaksi tanpa menyangkutkan dengan ajaran agama (emosional). Sedangkan Kartajaya dan Sula (2006) nasabah dengan pertimbangan religiusnya adalah nasabah yang benar-benar rasional karena tidak saja terdorong oleh konsiderasi komersial, tetapi juga pertimbangan spritual dan nilai-nilai luhur lainnya. Menurutnya pasar ini tidak akan emosi dan langsung hijrah karena perbedaan *return* dengan bank konvensional, karena NPL (*non-performing loan*) di lembaga keuangan syariah lebih rendah sepanjang tahun 2001-2006 dan DPK (Dana Pihak Ketiga) yang terkumpul dari masyarakat hampir 100% kembali lagi ke masyarakat dalam bentuk pembiayaan sektor riil yang produktif.

Pemasaran Bank Syariah menurut Wells dan Prenskey (1997) menggunakan lima tahap, yaitu pengenalan layanan, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan pembelian, dan perilaku

setelah membeli. Pengungkapan informasi kinerja oleh Bank Syariah secara jujur dan terbuka memungkinkan nasabah menilai keuntungan dan risiko menabung di Bank Syariah sehingga mempengaruhi keputusan investasi pada Bank Syariah, mengingat pembagian keuntungan nasabah Bank Syariah bukan atas dasar bunga melainkan atas pembagian hasil investasi (*revenue sharing*), pengungkapan informasi tersebut tidak hanya terbatas pada informasi keuangan semata melainkan juga informasi non-keuangan (Yaya dkk, 2009).

Operasional pengembangan perbankan dengan sistem syariah ialah untuk mendinamisasi dana masyarakat dan meningkatkan investasi dengan sistem syariah. Sasaran pentingnya operasional perbankan dengan sistem syariah menurut Rivai dan Arifin (2010) adalah alokasi sumberdaya yang optimum dimana bank Islam optimis dalam mengalokasi sumber dana melalui investasi yang diizinkan agama dari sumber keuangan ke proyek-proyek yang diyakini sangat menguntungkan secara ekonomi, mendistribusikan sumberdaya secara seimbang di antara pihak-pihak yang mengambil bagian yaitu: nasabah, bank dan pengusaha dengan pendekatan pembagian keuntungan. Operasional Pembiayaan dan penyimpanan diatur berdasarkan pembagian keuntungan dan kerugian, bank harus tahu bagaimana mengelola dana yang ada agar digunakan untuk tujuan produktif dan menguntungkan investor, oleh karena itu Bank Syariah harus bisa mengalokasikan sumber dayanya untuk aktivitas yang menguntungkan (*better customer relations*) dan transparan kepada pemilik tabungan terhadap investasi yang dilakukan dan bisa melihat keuntungan dari investasi berdasarkan persentase yang disetujui.

Indikator kinerja perusahaan perbankan adalah mengutamakan kepuasan nasabah (Anderson *et al.*, 1993) dan persaingan yang kuat merupakan faktor penentu kesuksesan layanan bank (Bar Tell, 1993; Haron *et al.*, 1994). Kotler (1997; 2002) mengatakan bahwa produk atau jasa yang berkualitas yaitu yang dapat memuaskan atau memenuhi harapan nasabahnya. Konsumen yang puas akan melakukan transaksi berulang kali, dan akan mengajak orang lain

untuk melakukan transaksi (Dispensa, 1997). Menurut Osman *et al.* (2009) bahwa praktik Bank Syariah di Malaysia mendapat respons yang tinggi oleh masyarakat karena mengutamakan layanan yang dapat dipercaya.

Walaupun layanan perbankan syariah di Makassar meningkat pada tahun 2011, yang terlihat pada pertumbuhan dan jumlah dana pihak ketiga pada layanan giro, tabungan, deposito dan pembiayaan dalam bentuk kredit modal kerja dan kredit investasi tetapi belum memanfaatkan semua pangsa pasar. Pada Tabel 4 terlihat pangsa pasar Bank Syariah di Makassar yang masih rendah baik pada layanan tabungan dan layanan kredit, padahal pihak manajemen sudah mendorong masyarakat untuk lebih berperan dalam bermitra dengan perbankan syariah. Untuk itu perlu peningkatan kompetensi inovasi dan pemasaran dalam operasional perbankan syariah.

Tabel 4 Pangsa pasar Bank Umum Syariah Sulawesi Selatan Tahun 2010 dan 2011

Indikator	Pangsa Pasar				
	2010			2011	
	II	III	IV	I	II
1. DPK	3,51%	3,44%	3,03%	2,90%	2,95%
a. Giro	5,81%	4,35%	2,63%	3,86%	4,19%
b. Tabungan	4,06%	4,22%	4,17%	3,48%	3,54%
c. Deposito	2,44%	2,33%	2,10%	2,03%	2,00%
2. Kredit	2,53%	2,06%	2,09%	1,93%	1,85%

Sumber: Bank Indonesia (2012)

Kartajaya dan Sula (2006) menyatakan di antara ciri lembaga perbankan syariah adalah lembaga yang berorientasi pada efisiensi, *service*, inovasi dan responsibilitas. Sehingga perbankan syariah harus efisien dalam pengelolaan keuangannya, memperhatikan kualitas layanan yang diberikan, dan bertanggung jawab pada

semua *shareholder*-nya.

Berkaitan dengan kualitas layanan agar pertumbuhan perbankan syariah lebih meningkat maka perlu penguatan inovasi layanan yang berbasis teknologi agar tidak jauh tertinggal dari perbankan konvensional dan tetap menjalankan usahanya yang sesuai dengan norma-norma syariah. Upaya ini dapat mengakselerasi rekrutmen pengguna jasa perbankan syariah, bukan hanya pada tataran domestik namun juga mancanegara. Meski demikian, inovasi produk dan layanan bank-bank syariah harus tetap memperhatikan definisi dan identitas ke-syariah-an hasil inovasinya. Untuk memuaskan nasabah bank maka diperlukan banyak cara, mulai dari rekayasa seluruh cara yang mengarah pada metode layanan (Motley, 1994). Hegazy (1995) mengatakan bahwa preferensi nasabah Bank Syariah merupakan fungsi dari kenyamanan lokasi *convenience of location*, keramah-tamahan pegawai *friendliness of personnel*, visi bank, waktu, dan efisiensi.

Kemampuan untuk memberikan penjelasan pada nasabah dan calon nasabah merupakan langkah inovasi dalam pemasaran. Krajewski (1996) menyebutkan bahwa suksesnya pesaing karena mampu memberi layanan yang lebih baik pada harga yang sesuai. Al-Sultan (1999), Hamin dan Nordin (2001), Metwaly (2002), Bley dan Kuehn (2004), Zainuddin *et al.* (2004) dan Okumus (2005). Kepuasan nasabah dipengaruhi oleh kualitas layanan seperti kecepatan pemberian pelayanan, ketersediaan ATM, ruang parkir dan lokasi bank dan kualitas layanan ini berpengaruh pada preferensi nasabah. Amin dan Isa (2008) kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan nasabah bank syariah di Malaysia.

Kompetensi pemasaran dalam bank syariah, memberikan pelayanan lebih terbuka kepada pelanggan agar pelanggan terhindar dari rasa takut, tidak percaya, dan perasaan adanya bahaya dari pelayanan yang diterima. Kualitas pelayanan juga dapat dilihat dari faktor *empathy* (empati) yang dapat diberikan oleh karyawan kepada pelanggan/konsumen. Sikap empati ditunjukkan melalui kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik,

perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan. Sikap empati dalam Islam merupakan wujud dari kemauan karyawan untuk memberikan kemudahan pada pelanggan dengan senang hati dalam melakukan transaksi, disaat pelanggan mengalami kesulitan maka karyawan siap membantu. seperti dijelaskan dalam hadist Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan oleh Bukhori Muslim, yaitu:

وقال النبي، "مسلم أصبح أمين صندوق (كاشير) ولاية، التي تحمل أي شيء أمره تماما وطيب خاطر، أعطاه لمن طلب منه أن يعطيه، ثم كان أمين الصندوق من بين أول من يحصل على أجر الصدقة"

Artinya: "*Abu Musa al-Asy'ary ra. Berkata: bersabda Nabi SAW, "seorang muslim yang menjadi bendahara (kasir) yang amanat, yang melaksanakan apa-apa yang diperintahkan kepadanya dengan sempurna dan suka hati, memberikannya kepada siapa yang diperintahkan memberikannya, maka bendahara itu termasuk salah seorang yang mendapat pahala bersedekah"* (Abdul G. A., 1992:72). Hadist tersebut menjelaskan bahwa amanah pada setiap manusia hendaknya dikerjakan secara sempurna dan dengan senang hati, begitu juga dengan karyawan Bank Syariah, diamanati untuk memberikan pelayanan bank maka hendaknya memberikan pelayanan yang baik, penuh dengan perhatian dan rela membantu pelanggan dengan ikhlas

Strategi penguasaan pasar dapat menarik dana nasabah dan calon nasabah. Pengkomunikasian perbankan syariah di masyarakat telah dilakukan melalui iklan, brosur, leaflet, spanduk dan layanan media massa lainnya. Selain itu juga diberikan oleh tokoh agama dan publik figur yang terpendang dalam kompetensi keilmuan dan religiusitasnya. Schultz dan Kitchen (2000) bahwa komunikasi iklan merupakan strategi perluasan pasar yang bertujuan untuk mempengaruhi konsumen melalui evaluasi, persepsi, perasaan pengetahuan, makna kepercayaan, sikap dan citra yang berkaitan dengan produk dan merek. Salah satu strategi pasar yang dimiliki bank syariah ialah merubah persepsi dan mempengaruhi preferensi

nasabah dengan memperbandingkan antara basis religiusitas bank syariah dibanding dengan bank konvensional, kemudian memberi pencitraan tentang layanan yang terbuka, jujur dan adil melalui pengambilan dasar dari Kitab Suci Al-Qur'an, dimana Allah SWT telah mengingatkan tentang etika berdagang yang jujur sebagaimana yang termaktub dalam hadits (Kartajaya dan Sula, 2006) “*Kalian harus jujur karena jujur akan menunjukkan (jalan) ke surga. Dan seseorang yang senantiasa jujur dan memang ia bermaksud jujur, sehingga ia dituliskan disisi Allah sebagai orang yang sangat jujur (shiddiq)*” (HR. Al Bukhari, Muslim, Ahmad dan At-Tirmidzi).

Kinerja perusahaan perbankan menurut Berry (1997) yaitu bagaimana dapat meningkatkan nasabah. Green dalam Pepper dan Rogers (2004) menyatakan bahwa komponen kinerja perbankan ialah kepercayaan, jujur dan dapat dipercaya. Dengan meningkatkan kredibilitas pada nasabah, diharapkan dapat menopang perekonomian nasional, karena orientasinya yang lebih fokus ke sektor riil (Febrian, 2008). Kekuatan dari layanan syariah ini ialah menjadi representasi pengelola dana sosial umat dari dana pihak ketiga, tabungan, deposito zakat, infak, dan sedekah, serta dana sosial yang berasal dari penerimaan operasi (*qardh*). Kondisi tersebut sudah memperlihatkan keunggulan Bank Syariah. Sejalan dengan kondisi tersebut oleh Chaudhuri dan Holbrook (2002) kepercayaan pelanggan ditentukan oleh kemampuan fungsi dalam suatu layanan produk. Kepercayaan menurut Berry (2007) dan Berry (1997) bahwa kepercayaan dapat meningkatkan dedikasi pelanggan, karena akan mengurangi biaya negosiasi dan memperkecil kekhawatiran pelanggan akan *opportunistic behaviour* atas pemberian layanan.

Urgensi pembahasan buku ini ialah rendahnya kompetensi Bank Syariah di Makassar dalam pengelolaan sumberdaya manusia bidang operasional syariah, bidang pemasaran, dan inovasi yang terkait dengan peningkatan kinerja perbankan syariah. Indikator inovasi masih rendah, karena berdasarkan beberapa wawancara dengan kepala cabang Bank Syariah di Makassar, belum ada fakta kemitrakerjaan dengan lembaga keagamaan, atau lembaga perguruan

tinggi yang berkompeten dalam bidang syariah. Lebih daripada itu secara kompeten hanya terkait dengan pengelolaan uang, belum ada inovasi dalam pengelolaan barang, atau mengaitkan antara pendanaan modal tetapi dijalankan dengan pembelian barang. Indikasi kelemahan ini juga ditunjukkan dengan kemampuan pencapaian pangsa pasar yang masih rendah (Lihat Tabel 3 dan 4).

Indikator kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993) merupakan karakteristik dasar seseorang yang terkait dengan pencapaian kinerja yang efektif. Karakteristik yang mendasari kompetensi merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang telah tertanam dan berlangsung lama dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai tugas dan situasi kerja. Pengembangan kompetensi secara operasional dan inovasi sebenarnya masih kewenangan manajemen bank syariah di Makassar dalam bentuk pembinaan karakter, keterampilan, dan pengetahuan khususnya dalam pengelolaan keuangan syariah. Hal tersebut menurut Spencer and Spencer (1993) terdiri dari motif (*motives*), ciri-ciri (*traits*), konsep diri (*self-concept*), sikap-sikap, nilai-nilai tentang diri sendiri, pengetahuan (*knowledge*) atau informasi, dan keterampilan (*skill*) atau kecakapan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

BAB II

TEORI KOMPETENSI

Istilah kompeten dan kompetensi terkadang membingungkan, banyak peneliti seperti Winterton (2009), McClelland (1973), Thornston (1992), Athey and Orth (1999), Kurz and Bartram (2002), Schippmann (2000), Lustri 2007, Le Boterf (2000), menyamakan istilah tersebut dengan alasan bahwa kedua istilah tersebut memiliki makna yang sama. Tetapi pada dasarnya kedua istilah tersebut berbeda, oleh Winterton (2009) berdasar pada tulisan McClelland's (1973) menggunakan istilah kompetensi dan kompeten terhadap karakter individu dalam melakukan pekerjaan. Menurut Winterton, (2009) Istilah kompeten digunakan apabila dihubungkan dengan jenis pekerjaan atau keahlian yang dibutuhkan. Dengan kata lain bahwa kompeten merupakan kemampuan individu yang disesuaikan dengan pekerjaan yang akan dikerjakan, sedangkan kompetensi merupakan *input* atau karakter perseorangan, dan kompeten adalah *output*-nya .

Menurut Mitrani, Palziel dan Fitt (1992:112) bahwa konsep tentang kompetensi bukan hal baru dalam kaitannya dengan manajemen sumberdaya manusia. Organisasi industri psikologi Amerika, mengatakan bahwa upaya peningkatan kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Menurut gerakan tersebut, banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil tes sikap dan pengetahuan, dan kemampuan akademik tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan para karyawan. Unsur-unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap kelompok minoritas, wanita, dan

orang yang berasal dari strata sosio-ekonomi yang rendah. Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksikan individu dan tidak bias karena faktor rasial, gender dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam meneliti tentang kinerja yang dipengaruhi oleh kompetensi adalah:

- a. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil didalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil.
- b. Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Semua jenis kompetensi yang bersifat non-akademik seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skill*, kecepatan mempelajari jaringan kerja. Berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya.

Kompetensi adalah bagian dalam diri dan kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan job tasks (Spencer, 1993). Kompeten adalah berasal dari kata *competence* yang berarti mampu. Pengertian kompetensi menurut standar ISO 9000:2000 ialah *demonstrated ability to apply knowledge and skill* yang artinya pengetahuan yang ditujukan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian. Sedangkan pengertian kompetensi di dalam manajemen adalah bahwa manajemen seharusnya mementingkan kemampuan dalam argumentasi secara efektif dan efisien, manajemen harus mementingkan analisa kemampuan karyawan sekarang dibandingkan dengan kemampuan karyawan yang akan datang di dalam organisasi. Nurmiyanto (2002), Nurmiyanto dan Terbit Satrio (2002), Nurmiyanto dan Wijaya (2003) bahwa adapun ciri kompetensi adalah merupakan sekelompok perilaku yang spesifik, dapat dilihat dan dapat diverifikasi; yang secara reliabel dan logis dapat dikelompokkan bersama; serta sudah diidentifikasi sebagai hal-hal yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan pekerjaan.

Indikator kompetensi kerja seorang biasanya ditunjukkan dalam bentuk komunikasi teknis kerja kepada bawahan, dan relasi

kerjanya. Komunikasi yang baik apabila menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, serta tidak menyinggung keperibadian pekerja, maka pekerja lebih respek dan termotivasi. Hicks and Ray (1996) bahwa kepuasan, motivasi kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi karena adanya kompetensi yang dimiliki dalam bentuk kemampuan berkomunikasi dengan baik. Komunikasi bukan saja antara atasan dan bawahan, tetapi komunikasi sesama karyawan juga merupakan dorongan kerja yang kuat. Berarti komunikasi yang baik merupakan salah satu bentuk kompetensi seseorang dalam bekerja.

DuBrin (2005) mengemukakan bahwa kompetensi jabatan ialah upaya verbal dan non-verbal untuk mengkomunikasikan ide terbarunya kepada banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Cara melakukan transfer ide atau praktik mengkomunikasikan ide kepada relasi kerjanya, biasanya dengan mengajak, tindakan tersebut akan menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif. Kekuatan kompetensi bagi seorang pekerja merupakan kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, disamping itu mampu untuk menciptakan rasa percaya diri dan memberi dukungan pada relasi kerjanya.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan

yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa peran kompetensi pimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2006) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Menurut Clark (1997), "*Competency is a knowledge or know how for doing a effective job*", yang berarti kompetensi adalah suatu pengetahuan dan cara melaksanakan pekerjaan yang efektif. Sementara itu menurut Davis (1999:299) "*Competency is a capability perspective and people knowledge, especialy to impact on ability for need in a business via minimize cost and optimalization services to customer more for less*", yang berarti bahwa kompetensi merupakan perspektif kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk meminimalkan biaya, dan mengefektifkan layanan terhadap nasabahnya. Menurut Mitrani, Palziel and Fitt, (1992), Spencer & Spencer, (1993), bahwa "*competency define as people based characteristic and implication on job effetiveness*", yaitu kompetensi dibatasi pada karakter manusia dan implikasi terhadap pekerjaannya. Kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) dapat dibagi atas dua kategori yaitu "*threshold*" dan "*differentiating*" menurut kinerja

yang digunakan memprediksikan kinerja suatu pekerjaan.

- a. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang berhubungan dengan pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca yang dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya.
- b. *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Terkait dengan peran strategis sumber daya manusia, kompetensi dilakukan dengan pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*.

Menurut Schuller, Walker (1990) *people issues* didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja, (*business competence is only business people*), sedangkan implikasi kompetensi sebagai karyawan atau eksekutif sumber daya manusia cenderung kurang diakui, maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues (business competence is for every business people in the organization included human resources management people or executives)*. *People related business issues* didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif sumberdaya manusia. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti manusia (*people*), layanan dan keuntungan (*service and profit*), layanan konsumen (*customer service*), tantangan dan peluang (*challenge and opportunities*), pemberhentian (*now lay off*), jaminan perbaikan (*guaranted for treatment*), survei dan tindakan perbaikan (*survey or feed back or action*), peningkatan kerja (*promote for work*), dan pembagian keuntungan atau kebijakan yang terbuka (*profit sharing and open door policy*). Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak, yang ada dalam organisasi, terutama karyawan sumberdaya manusia.

Peran sumberdaya manusia akan semakin dihargai jika memiliki kompetensi sumberdaya manusia, untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia

diperlukan karena akan mempengaruhi keefektifitasan kegiatan bisnis, Schuller dan Jackson (1996) mengatakan bahwa kontribusi bagi karyawan yang memiliki kompetensi ialah produktivitasnya semakin meningkat. Ismail, Rahmah dan Abidin, S Zainal (2010) bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pekerja pada sektor swasta. Sumberdaya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Hart (1999:368) menemukan 15 unsur dalam kompetensi para pegawai, yaitu:

- a. Orientasi pencapaian prestasi (*The performance orientation*)
- b. Pemikiran analitis (*The analytical thinking*)
- c. Kemampuan dalam ketidakpastian (*To have ability in a uncertainty condition*)
- d. Pengambilan keputusan (*Decision Making*)
- e. Kepemimpinan (*Leadership*)
- f. Jaringan Kerja (*Networking*)
- g. Komunikasi lisan (*Verbal Communication*)
- h. Dorongan pribadi dan inisiatif (*Self Stimuli and Inisiative*)
- i. Kemampuan untuk membujuk (*Persuasiveness*)
- j. Perencanaan dan pengorganisasian (*Planning and Organizing*)
- k. Kepedulian terhadap hal-hal yang bersifat politik (*Political Vision*)
- l. Kesadaran pengembangan diri (*Privacy Development*)
- m. Kerja kelompok (*Team Working*)
- n. Pengetahuan dan keterampilan (*Knowledge and Skill*)
- o. Komunikasi tertulis (*Non-verbal Communication*)

Penelitian yang dilakukan oleh Gronroos dkk pada tahun 1990 dalam Johnson (1995) menunjukkan bahwa terdapat enam kriteria kompetensi yang dipergunakan untuk mengukur tingkatan kualitas suatu pelayanan, masing-masing yaitu :

- a. Profesionalisme dan keterampilan pegawai
- b. Sikap dan perilaku
- c. Aksesabilitas dan kelenturan

- d. Kehandalan dan kepercayaan
- e. Pemulihan atau *recovery*
- f. Reputasi dan kredibilitas

Sementara itu, dari penelitian Mac Lean (1996:24) berhasil menemukan empat dimensi kompetensi pribadi yang menjadi prasyarat bagi keberhasilan suatu entitas bisnis, yaitu:

- a. Perencanaan secara optimal menyangkut kebutuhan untuk berprestasi dan penyusunan skala prioritas.
- b. Melakukan pengelolaan tim kerja.
- c. Melakukan pengelolaan diri sendiri.
- d. Menggunakan kemampuan intelektual yang ada untuk melakukan pengambilan keputusan.

Menurut Mathis and Jackson (2001) bahwa kompetensi didasarkan pada karakteristik manusia dalam hubungannya dengan pencapaian kinerjanya. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*). Kompetensi terlihat dan tersembunyi, mengilustrasikan bahwa pengetahuan, lebih terlihat, dapat dikenali oleh banyak organisasi dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Keterampilan, walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan dalam membuat lembar pekerjaan keuangan, sebagian lain seperti keterampilan negosiasi kurang dapat teridentifikasi. Akan tetapi kompetensi tersembunyi berupa kecakapan, yang mungkin lebih berharga, yang dapat meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, kompetensi untuk membuat konsep hubungan strategis dan untuk mengatasi konflik interpersonal, lebih sulit diidentifikasi dan dinilai. Kompetensi yang ditetapkan di organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumberdaya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Jenis-jenis kompetensi ada tiga yaitu: Kompetensi organisasi, Kompetensi pekerjaan atau teknis dan Kompetensi individual.

Karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi ada lima yaitu: Motif, Traits, Konsep diri, Pengetahuan dan Skill. Kamus Kompetensi Spencer. Spencer tahun 1989 mengembangkan kamus kompetensi yang berasal dari 20 model kompetensi pekerjaan hasil penelitian yang telah ada. Hasil model kompetensi yang dihasilkan dengan metode *Behavioral Event Interview* tersebut dikelompokkan. Setiap kelompok terdiri dua hingga lima kompetensi. Setiap kompetensi memiliki definisi naratif dan ditambah dengan beberapa indikator perilaku. Indikator-indikator tersebut dikelompokkan dalam dimensi-dimensi. Dalam setiap dimensi indikator diperingkatkan mulai terendah hingga tertinggi sehingga membentuk skala. *Competencies for Executive Leadership Development*. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang dikembangkan oleh Departemen Permukiman dan Prasarana Wilayah dengan Badan Konsultan *Banff Executive Leadership Inc* (2003). Menurut Spencer (1993) ada beberapa contoh kompetensi yang dapat diterapkan di organisasi Anda berikut ini:

- a. Kedewasaan (*Maturity*)
- b. Sadar biaya (*Cost-awareness*)
- c. Daya Tanggap (*Responsiveness*)
- d. *Responsible* (Tanggung Jawab)
- e. Persistensi / kegigihan / ketangguhan (*Persistency*)
- f. Kemampuan pendelegasian (*Authority*)
- g. Dapat diandalkan (*Reliability*)
- h. Daya persuasi (*Persuasiveness*)
- i. Ekspresi oral / komunikasi (*Verbal Communication*)
- j. Dayacipta (*Improvisation*)
- k. Inovasi (*Innovation*)
- l. Kemampuan Pengambilan Keputusan (*Decision making ability*)
- m. Kreativitas (*Creativeness*)
- n. Mampu mempelajari (*Self learner*)
- o. Perencana (*Planner*)

Kompetensi dapat diciptakan sendiri dengan mengacu pada referensi-referensi kompetensi, dengan membuat terminologi sendiri

dan tetap mengacu pada teori yang umum. Namun demikian, tidak seluruh kompetensi yang diperoleh harus dimasukkan ke dalam sistem pengelolaan sumberdaya manusia. Dengan demikian, maka hanya beberapa kompetensi yang dirasa sesuai dengan perusahaan yang bisa Anda pakai. Pengelompokan kompetensi menurut Palan (2003), bahwa kompetensi dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis:

a. Kompetensi Generik

Kompetensi Generik disebut juga *core competences*, adalah kompetensi yang harus ada pada seluruh karyawan dalam perusahaan pada saat bekerja. Kompetensi generik biasanya agak seragam pada hampir seluruh perusahaan sejenis. Misalnya perusahaan jasa, kompetensinya biasanya tidak jauh-jauh dari layanan konsumen, kesepahaman perorangan *interpersonal understanding* yang berhubungan dengan kontak sesama person. Biasanya diperoleh dari beberapa sumber, berikut ini:

1. Filosofi/budaya/nilai-nilai perusahaan. Misalnya persatuan atau kekeluargaan adalah budaya yang kental di perusahaan. Maka kita dapat menjadikan “*Interpersonal Understanding*” atau “*Teamwork dan Cooperation*” sebagai *core competence*.
2. Visi dan misi perusahaan. Misalnya visi perusahaan pada tahun 2020 adalah menjadi perusahaan telekomunikasi yang merambah regional. Kompetensi yang cocok misalnya “*Achievement Orientation*”, “*Self-confidence*”, “*Initiative*” adalah kompetensi generik yang diharapkan seluruh karyawan memilikinya untuk menunjang visi tersebut.
3. Target perusahaan. Target tidak jauh berbeda dari visi perusahaan, hanya jangka waktunya lebih pendek, misalnya 1 (satu) tahun, dan sifatnya lebih spesifik, misalnya perusahaan jasa angkutan umum, target perusahaan adalah mengangkut 10 ribu penumpang setiap bulannya, maka *core competence*-nya bisa diturunkan dari target tersebut, dengan kata lain “apa yang dapat dilakukan untuk mencapainya?” Misalnya “dengan memberikan pelayanan yang memuaskan.” Maka kompetensi

yang dibutuhkan misalnya adalah customer service orientation.

b. Kompetensi Unit Kerja

Kompetensi ini disebut juga *divisional competences*, adalah kompetensi yang harus ada pada seluruh karyawan pada unit kerja tertentu, misalnya kompetensi divisi marketing, divisi produksi, dll. Kompetensi unit kerja adalah kompetensi yang sifatnya unik dan melekat pada unit kerja atau departemen tertentu. Biasanya pun, ada beberapa kompetensi yang diasumsikan pastilah milik departemen tertentu, misalkan kompetensi “*concern for order*” untuk divisi keuangan. Namun demikian, adapula kompetensi-kompetensi lain yang dapat pula dilekatkan pada unit kerja tertentu. Ini tergantung dari kebutuhan unit kerja atau dapat pula mengacu pada target unit kerja masing-masing.

c. Kompetensi Jabatan

Adalah kompetensi yang melekat pada jabatan tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Seperti kompetensi yang melekat pada profesi. Kompetensi unit kerja dan kompetensi jabatan dapat disusun dengan mengacu pada beberapa hal, antara lain:

- a) Deskripsi pekerjaan suatu jabatan atau seorang karyawan dalam unit kerja tertentu, misalnya deskripsi pekerjaan seorang *sales supervisor*, atau seorang *Account Officer bank* adalah sbb:
 - 1) Mengawasi SPG/SPM yang ada di bawah tanggung jawabnya. Kompetensi yang mungkin dibutuhkan: *team leadership, developing others, dan directiveness*.
 - 2) Menjalin hubungan dengan supplier dan pelanggan. Kompetensi yang mungkin dibutuhkan: *customer service orientation, interpersonal understanding, dan responsiveness*.
 - 3) Merencanakan penjualan setiap bulan untuk mencapai target sales yang telah ditentukan. Kompetensi yang mungkin dibutuhkan: *Achievement orientation, self confidence, expertise, concern for order*; dan inovasi.

- b) Membandingkan bobot pekerjaan tertentu dengan pekerjaan lainnya. Ini dapat melihat urgensi, atau kompetensi mana yang paling dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Misalnya pekerjaan administrasi di bagian gudang dengan administrasi di bagian SDM mungkin saja memiliki deskripsi pekerjaan yang sama. Namun kompetensinya bisa saja berbeda, atau walaupun sama, bobot kompetensi yang dibutuhkan, misalnya kompetensi “*concern for order*” pada admin gudang lebih urgen daripada kompetensi “*customer orientation*”, sedangkan di admin SDM mungkin bisa sebaliknya.
- c) Mengadakan pertemuan dengan unit kerja bersangkutan untuk menggali tuntutan pekerjaan pada unit kerja atau jabatan tertentu yang mungkin tidak terjabar dalam deskripsi pekerjaan. Bisa berbentuk diskusi, *assesment (business game)*, *role play*, dll. Satu hal yang perlu diingat adalah bahwa kompetensi tidak hanya dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan besar, namun juga semua organisasi tanpa memandang skalanya, atau pun dapat juga dibuat di organisasi non-profit, institusi pemerintahan, institusi pendidikan, dll.

BAB III

OPERASIONAL

DAN PENGELOLAAN BISNIS

Teori pengelolaan keuangan ditujukan pada lingkungan sosio-ekonomi tertentu yang bertujuan menyajikan informasi pengelolaan keuangan, dan pencapaian kinerja. Berdasarkan alasan tersebut menurut Rubinstein (2001), Merton dan Bodie (1995) maka terbentuklah fungsi-fungsi sistem pengelolaan keuangan pada pengelolaan keuangan, yang bertujuan untuk mengelola keuangan dengan suatu regulasi intern dalam bentuk konsep yang normatif. Jadi Implementasi pengelolaan keuangan tidak terlepas dari prosedur pengelolaan keuangan, teori pengelolaan keuangan, sistem pengelolaan keuangan, dan teori organisasi.

Kompetensi operasional usaha, seperti menurut Man, *et al.*, (2002) dalam Yuli (2006) merupakan pengetahuan (*knowledge*) yang memadai, keahlian (*skill*), dan kemampuan (*ability*) yang memadai untuk memenuhi kebutuhan, seperti kinerja yang efektif dari suatu pekerjaan. Baum *et al.*, (2002) dalam Yuli (2006) menyusun sejumlah variabel yang menjelaskan tentang kompetensi operasional usaha, yaitu *knowledge, cognitive ability, self management, administration, human resources, decision skill, leadership, opportunity recognition, dan opportunity development*.

Secara teoritis, tujuan pengelolaan keuangan dengan beberapa asumsi yang mendasari pentingnya dilakukan pengelolaan keuangan adalah memberikan kontribusi penting dalam pengawasan, peningkatan daya saing, dan kinerja. Untuk itu teori pengelolaan keuangan merupakan keterpaduan antara teori dasar manajemen dan

operasional pengelolaan keuangan. Jadi pelaksanaan pengelolaan keuangan bersifat implementasi teori yang mencakup prosedur pengelolaan keuangan, dengan berbagai metode, manajemen, model struktur organisasi, dan hubungan tanggung jawab dari sejumlah elemen yang ada dalam fungsi pengelolaan keuangan. Mekanisme dalam implementasi pengelolaan keuangan merupakan mekanisme operasional yang berasal dari teori dan fakta empiris tentang praktik pengelolaan keuangan.

Fungsi manajemen keuangan adalah bagian dari pengelolaan keuangan, dimana pengelolaan keuangan mempelajari tentang pengadaan dana dan menggunakannya sesuai tujuan perusahaan, disamping mengharapkan sumber pendana lainnya. Tujuan utama pengelolaan keuangan ialah untuk meningkatkan nilai perusahaan, dan memaksimalkan nilai saham pemilik perusahaan, jadi pada dasarnya ada dua aspek yang muncul dalam mengelola keuangan yaitu:

1. Pengadaan dana (*Procurement of funds*).
2. Penggunaan dana yang efektif dan penuh pertimbangan (*Effective and judicious utilisation of funds*).

Pengelolaan keuangan terkait dengan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan dan pengendalian sumber-sumber pendanaan, karena pendanaan sangat dibutuhkan dan tak dapat dihindari peranannya dalam organisasi. Disamping itu pengelolaan keuangan bertujuan untuk terus meningkatkan sumber pendanaan dari berbagai sumber dan menjaga struktur modal perusahaan. Sumber pendanaan harus tepat dengan aktivitas ekonomi yang akan didanai, dengan prinsip pengelolaan yang efisien dan mampu meningkatkan penerimaan agar perusahaan terus bertumbuh sesuai dengan tujuannya.

Dalam persaingan bisnis yang tinggi, dibutuhkan pengelolaan keuangan yang inovatif dan lebih berkembang. Untuk menunjang tujuan perusahaan dalam kompetisi bisnis yang tinggi dibutuhkan perencanaan penggunaan dana yang maksimum, apalagi jika sumber dana perusahaan sangat terbatas. Ada dua pendekatan utama dalam

mengelola keuangan yaitu:

- 1) Pendekatan Tradisional (*Traditional Approach-Procurement of Funds*). Secara pendekatan tradisional maka skop dari fungsi-fungsi diarahkan pada unsur pengadaan dana dan tetap menjalin hubungan dengan sumber pendana. Penggunaan dan administrasi pengelolaannya merupakan fungsi-fungsi pengelola keuangan yang mengantar manajer keuangan untuk mengambil keputusan. Terkadang peranan pengelola diabaikan karena beberapa fungsi sangat terbatas perannya, apalagi kebutuhan dana dan peran pengelola tidak rutin perannya, karena skop utama pendekatan ini ialah
 - a. Estimasi kebutuhan dana (*Estimation of requirements of finance*),
 - b. Pengaturan dana berasal dari lembaga keuangan (*Arrangement of funds from financial institutions*),
 - c. Pengaturan dana melalui instrumen keuangan seperti saham, obligasi, dan pinjaman lainnya (*Arrangement of funds through financial instruments such as shares, debentures, bonds and loans*), dan
 - d. Menjaga pembukuan agar membantu peningkatan pendanaannya (*Looking after the accounting and legal work connected with the raising of funds*).
- 2) Pendekatan Modern (*Modern Approach-Effective Utilization of Funds*). Pendekatan ini dimulai sejak tahun 1950an, ketika pelaku usaha membuat revolusi besar-besaran tentang manajemen secara keseluruhan. Pendekatan ini beralih dari peningkatan dana menjadi penggunaan dana yang efektif dan penuh pertimbangan, jadi pendekatan ini didasari pada pendekatan analitikal tentang masalah keuangan yang dihadapi, sehingga dibutuhkan pengelola dan penasihat keuangan, dan semua aktivitas harus dimonitoring tingkat kebutuhan, dan kemampuan pengembaliannya. Peran pengambil keputusan dimulai dari perencanaan sampai pada pelaporan, dan pertanggungjawabannya.

- 3) Tujuan dari Fungsi Keuangan (*Aims of finance function*):
- a) Merencanakan kebutuhan dan kesesuaian dana (*Acquiring Sufficient and Suitable Funds*): Tujuan utama pengelolaan keuangan ialah untuk memenuhi kebutuhan keuangan perusahaan tepat pada waktunya, karena indikator waktu adalah sangat penting dalam mengelola keuangan, jika keuangan tidak ada pada saat dibutuhkan maka perusahaan menghadapi masalah yang sangat besar, dan mempengaruhi keuntungan perusahaan. Sumberdana harus divariasikan dan dipastikan akan berlangsung lama dan perusahaann harus menjaga likuiditas keuangannya agar mampu mengembalikan hutang pokok dan membayar bunga tepat waktu.
 - b) Penggunaan dana yang layak sesuai tujuannya (*Proper Utilization of Funds*): Peningkatan jumlah dana sangat penting untuk dilaksanakan, jika penggunaan dana tidak tepat maka tidak mampu menghasilkan penerimaan dana yang mampu meningkatkan sumberdana baru. Jadi dipandang sangat penting untuk membuat analisis biaya dan manfaat sebelum dana diperoleh.
 - c) Meningkatkan keuntungan (*Increasing Profitability*): Keuntungan dapat ditingkatkan dengan cara penekanan biaya dan penggunaan dana yang menganggur *Idle funds*. jika ada dana yang tidak tercapai *Idle funds*, maka tidak menghasilkan pendapatan, bahkan menimbulkan beban bunga, untuk itu perusahaan harus menjaga keseimbangan antara biaya dan manfaat.
 - d) Memaksimumkan nilai perusahaan (*Maximising Firm's Value*): Tujuan akhir pengelolaan keuangan adalah memaksimumkan nilai perusahaan, dengan meningkatnya nilai perusahaan maka akan meningkatkan nilai kekayaan pemegang saham, karena nilai perusahaan merupakan indikator kekayaan pemegang saham (*The ultimate aim of finance function is maximising the value*).

BAB IV

TEORI INOVASI

Inovasi menurut Wilbert (2007) adalah tindakan atau proses, memperkenalkan sesuatu hal baru seperti metode, cara, atau alat baru, dengan melakukan perubahan cara dalam pelaksanaannya. Aplikasi inovasi dalam organisasi memberi perubahan setiap tahapan waktu dengan melakukan tindakan yang lebih baik dan berbeda dari sebelumnya. Inovasi dapat dilakukan dengan merubah pola pikir, *me-review* prospek tujuannya, dengan menghimpun informasi yang akurat, yang bersumber dari beberapa pakar dalam bidangnya. Jadi inovasi adalah perubahan yang lebih baik dalam ide, sikap, dan tindakan.

Pengusaha yang kreatif, berwawasan luas, dan berpandangan kedepan, selalu melakukan Inovasi dalam bentuk ide-ide baru. Stein (1974), dan Woodman, Sawyer dan Griffith (1993) bahwa Inovasi merupakan implementasi sukses dari ide kreatif. Kreatifitas seorang pengusaha dalam berinovasi sangat ditentukan oleh cara pandanganya terhadap perubahan lingkungan, memiliki wawasan dan informasi yang mendukung langkahnya, disamping itu perilaku eksekutif, budaya organisasi, juga menentukan model dari inovasinya. Jadi inovasi sangat dipengaruhi oleh daya pandang kedepan, budaya organisasi, dan kreatifitas seorang eksekutif.

Damanpour (1991) bahwa inovasi adalah proses berkelanjutan dan bersiklus melibatkan kepedulian, penilaian, adopsi, duplikasi, difusi dan implementasi. Berbagai cara melakukan

inovasi untuk pencapaian kinerja dan inovasi adalah terukur dari setiap perubahan yang dilakukan. Pavitt (1991) mendeskripsikan inovasi sebagai perubahan revolusioner yang selalu mengarah pada peningkatan. Inovasi peningkatan (*incremental Innovation*) adalah ekstensi sederhana dari kondisi terdahulu yang memperbaharui atau menambah. Drucker (1986) bahwa inovasi merupakan tindakan perbaikan atau modifikasi teknik terhadap produk terdahulu. Leavy dan Jacobson (1997) bahwa inovasi ditentukan oleh kewirausahaan. Jadi inovasi dikembangkan sebagai alat untuk memberi perubahan, dalam kompetisi atau persaingan untuk meningkatkan pangsa pasar.

Perumusan strategi bisnis sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan sikap kewirausahaan pemilik dan pengelolanya. Strategi bisnis merupakan arah pertumbuhan yang dicetuskan oleh pemilik dan pengelola perusahaan. Philipsen dan Kemp (2003) bahwa pengembangan perusahaan diawali dengan perumusan strategi yang jelas untuk membuat kebijakan dan keputusan operasional, karena perumusan strategi yang baik sangat menentukan kinerjanya (Gibcus, Kemp, dan Zoetermeer, 2003). Olson dan Bokor (1995) bahwa strategi yang tersusun secara sistematis berkontribusi dalam menentukan tujuan dan berpengaruh pada peningkatan kinerja. Jadi kompetensi dan sikap kewirausahaan pemilik dan pengelola perusahaan memberi kontribusi penting untuk perumusan strategi pengembangan perusahaan.

Perumusan strategi perusahaan merupakan cerminan kekuatan perusahaan untuk menguasai pasar. Maranto (1994) bahwa strategi perusahaan mengarahkan alokasi sumberdaya dalam penguasaan industri dan pasar. Spanos dan Lioukas (2001) bahwa perumusan strategi mengaitkan antara kekuatan perusahaan dan peluang dalam industri yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Miles dan Snow's (1978) dan Snow dan Hrebiniak (1980) bahwa antara strategi perusahaan, dan kompetensi khusus, menentukan kinerja perusahaan. Hambrick (1983) bahwa lingkungan industri dipengaruhi oleh strategi. Jadi untuk mencapai kinerja yang tinggi

ditentukan oleh perumusan strategi yang mengalokasikan sumberdaya secara efisien dalam industri.

Inovasi biasanya dilakukan dengan penelitian dan pengembangan atau, kerjasama operasi dengan perusahaan lain yang menghadapi masalah yang sama. Dalam pelaksanaannya diawali dengan mencari input dari pihak yang berkompentensi, eksplorasi, dan penerapannya. Sundbo (1995) bahwa pengembangan inovasi tertuang dalam strategi perusahaan yang disesuaikan kondisi pasar, dan kompetensi pemilik dan pengelola usaha. Pendekatan terhadap inovasi adalah bersifat multifungsi (*multifunctional*) dengan menggabungkan antara kemampuan internal, strategi pemasaran, pengembangan pasar, identifikasi peluang pasar atau mencari pasar baru, aliansi teknologi, dan pengembangan jaringan. jadi Inovasi dipandang sebagai suatu tindakan teknologi dan non teknologi, yang mempengaruhi proses, aktivitas produksi, dan pasar.

Inovasi dapat dijadikan model untuk memanfaatkan peluang pasar. Model tersebut umumnya bersifat linier, yaitu inovasi sebagai suatu proses yang memberi pengaruh pada berbagai variabel lainnya. Metcalfe (1998) bahwa semakin meningkatnya kemampuan perusahaan untuk menguasai teknologi harus seiring dengan ketersediaan sumberdaya untuk melakukan inovasi. Jadi inovasi merupakan model yang mengaitkan antara pasar, teknologi, kompetensi pemilik, dan yang lebih penting adalah inovasi dipandang sebagai tindakan pembelajaran (*learning by doing*) dan (*learning by using*).

Inovasi dalam organisasi merupakan indikasi perubahan secara cepat dalam setiap tahapan waktu. Perubahan dalam organisasi dilakukan dalam berbagai aspek, diantaranya adalah perubahan pola pikir, dan perubahan pola kerja, perubahan tersebut merupakan hasil dari evaluasi kinerja terdahulu. Wilbert (2007) bahwa inovasi merupakan langkah evaluasi dan perubahan pola pikir, yang menyumbangkan metode, cara, atau alat baru. Untuk itu inovasi dapat dijadikan budaya perubahan terhadap pola pikir, evaluasi hasil kerjanya. Informasi juga dapat merubah suatu keputusan

inovasi. Jadi perubahan yang bersifat multidimensi dalam organisasi merupakan langkah inovasi yang tepat.

Inovasi perusahaan mudah dilakukan biaya yang tidak sebesar dengan inovasi pada pengusaha besar. Brouthers, Andriessen dan Nicolaes (1998) bahwa perusahaan memiliki peluang pasar yang lebih tinggi dibanding dengan perusahaan besar karena mudah untuk inovasi dan berani mengambil risiko. Pada dasarnya inovasi membutuhkan biaya tinggi untuk penelitian dan pengembangan, tetapi inovasi dalam perusahaan banyak menyumbangkan inovasi walau dalam keterbatasan. Acs dan Audretsch (1990), dan Peacock (2004) bahwa usaha kecil menyumbang 54% dari semua inovasi teknologi walaupun andil mereka dari penelitian dan pengembangan investasi hanya 20% dari pengeluaran inovasi teknis. Jadi dalam keterbatasan biaya, perusahaan skala kecil tetap memberikan sumbangan inovasi terbesar.

Budaya perubahan dalam perusahaan merangsang pekerja untuk melakukan Inovasi. Inovasi memberi perubahan umpan balik dalam lingkungan pekerjaan, dimana inovasi memberi semangat kepada setiap pekerja untuk mencipta dan melakukan yang terbaik. Kinerja perusahaan juga ditentukan oleh inovasi secara simultan dari setiap dimensi pekerjaan, yang melibatkan semua potensi sumberdaya manusianya. Lee (2008) mengatakan bahwa inovasi ada jika potensi ada. Dengan menciptakan budaya perubahan maka akan memunculkan potensi sumberdaya manusia pekerja untuk melakukan inovasi.

Pengembangan inovasi sangat bervariasi tergantung pada kebutuhannya. Porter (1985) bahwa Inovasi dilakukan sesuai urgensinya, apakah inovasi tehnologi, inovasi pemasaran, atau inovasi manajerial. Tunji Afrgbesan (2004) bahwa Inovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan setelah melakukan diversifikasi. Tindakan inovasi tertuang dalam perumusan strategi yang akan dikembangkan, disamping terukur dari setiap perubahannya, juga berbeda-beda sesuai dengan tujuannya. Tini davila, Marc Epstein, Sharon Matusik (2004) bahwa inovasi akan mempengaruhi kinerja

perusahaan jika berdasar pada management control sistem. Jadi inovasi yang terkendali sesuai tujuan yang akan dicapai maka akan menentukan kinerja usaha .

BAB V

TEORI PEMASARAN

Bentuk hubungan antara pemberi layanan dengan konsumennya ialah bersifat komunikasi sosial. Hal tersebut menurut Morgan dan Hunt (1994) bahwa komunikasi dengan pelanggan berdasar pada prinsip keterbukaan (*openness*), kecepatan dalam merespon (*speed of response*) dan kualitas informasi (*quality of information*) akan mempengaruhi kemampuan situs tersebut untuk memenuhi kebutuhan pengguna internet. Mukherjee dan Nath (2003) mengatakan bahwa informasi yang berkualitas dan mengandung makna yang relevan dengan tujuan penerima informasi maka akan meningkatkan keyakinan akan sumber informasi tersebut. Dengan demikian maka komunikasi dapat diukur dengan indikator *openness*, dan *speed of response* dan *quality of information*.

Keterbukaan informasi dalam layanan bank menurut Mukherjee dan Nath (2003) didapatkan melalui keterbukaan konsumen perseorangan dan keterbukaan bank, indikator tersebut berarti bank akan terbuka memberikan layanan jika konsumen jelas keinginannya. Menurut Shergill dan Li (2005) bahwa kepercayaan merupakan respons positif atas informasi dibangun dari komunikasi, berarti tumbuhnya kepercayaan atas suatu layanan ditentukan oleh kualitas komunikasi dari perusahaan. Sebaliknya Morgan, Robert dan Shelby Hunt (1994) mengatakan bahwa komunikasi layanan bank tidak membangun kepercayaan nasabah jika nasabah tidak dapat mengakses layanan tersebut, misalnya salah satu bentuk

layanan komunikasi perbankan melalui *internet banking* tidak dapat membangun kepercayaan karena nasabah tidak dapat mengaksesnya. Shergill dan Li (2005) mengatakan bahwa indikator keyakinan konsumen atas informasi tersebut ialah kecepatan responsnya *speed of response*. Dengan demikian maka layanan komunikasi melalui internet banking lebih terbuka cara mengaksesnya dan menyediakan informasi yang berkualitas tinggi untuk nasabahnya.

Menurut Williamson (1975) dalam Mukherjee dan Nath (2003) bahwa indikator ketidakpercayaan biasanya dalam bentuk *opportunistic behaviour* yaitu nasabah mencari peluang untuk tidak tertipu ketika melakukan suatu transaksi. Pengamatan atas *Opportunistic Behaviour* menurut Shergill dan Li (2005) merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepercayaan. Untuk itu Shergill dan Li (2005) mengeluarkan suatu konsep tentang *regulatory control* dan *asymmetry information control* sebagai indikator untuk mengukur *opportunistic behaviour control*. *Regulatory Control* menurut Mukherjee dan Nath (2003) dilaksanakan ketika konsumen menggunakan *online banking*, dimana pada saat itu nasabah kurang kepercayaan atas mekanisme tersebut maka dibuatlah aturan sebagai jaminan nasabah atas kesalah-layanan bank terhadap nasabah. Nasabah kurang percaya dengan layanan virtual karena banyaknya penipuan dengan menggunakan jaringan internet, Ba 2001) mengatakan bahwa ketidakpercayaan akan dunia virtual karena ada website yang palsu, dan nasabah terkadang melupakan identitas onlinenya seperti nomor PIN.

Konsumen yang tidak mendapatkan informasi yang lengkap tentang kualitas suatu produk, seringkali kehilangan kepercayaan untuk melakukan transaksi *online* (Ba 2001). Ada dua pihak yang terlibat dalam proses jasa/pelayanan, yaitu penyedia layanan (pelayan) dan konsumen. Menurut Wahyuddin dan Muryati (2001) dalam pelayanan konsumen, maka konsumen mendapat manfaat dari aktivitas yang dilakukan oleh organisasi atau petugas dari organisasi pemberi layanan tersebut. Terdapat lima penentu mutu jasa layanan menurut tingkat kepentingannya, yaitu: (1) keandalan,

yaitu kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan secara terpercaya dan akurat; (2) daya tangkap, yakni kemauan (daya tanggap) untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa secara cepat; (3) kepastian, yaitu pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan perlindungan dan kepercayaan; (4) empati, yaitu kemauan untuk peduli dan memberi perhatian secara individu kepada pelanggan; dan (5) bukti fisik, yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, pegawai, dan materi komunikasi (Parasuraman, *et.al.* dalam Kotler, 2003: 455).

Hasil penelitian sebelumnya sebagaimana dilaporkan oleh Hendrajana (2005) tentang pengaruh kualitas pelayanan medis, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara berbagai variabel kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan. Penelitian dengan itu, Rais (2003) dalam penelitiannya menguji pengaruh kualitas pelayanan, dan afiliasi agama terhadap keputusan konsumen dalam memilih rumah sakit untuk berobat. Hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel tersebut mempunyai pengaruh signifikan terhadap keputusan konsumen. Levesque, and McDougall (1996) mengatakan komunikasi melalui jaringan internet tidak mutlak langsung mempengaruhi kepercayaan nasabah akan setiap layanan yang diberikan. Indikasi tersebut bahwa apabila jaringan internet banyak digunakan sebagai sarana komunikasi untuk memperdaya dan menipu korbannya, maka sarana komunikasi tersebut bukan menjadi jaminan lagi bagi komunikasi untuk menyatakan maksud dan melakukan penyebaran informasi, termasuk didalamnya informasi bisnis.

BAB VI KUALITAS PELAYANAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Islam mengajarkan bila ingin memberikan hasil usaha baik berupa barang maupun pelayanan/jasa hendaknya memberikan yang berkualitas, jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas kepada orang lain. Seperti dijelaskan dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 267:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ
الْأَرْضِ ۗ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ
تُغْمِضُوا فِيهِ ۗ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ (٢٦٧)

Yang artinya: “Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (dijalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang kami keluarkan dari bumi untuk kamu dan janganlah kamu memilih yang buruk lalu kamu nafkahkan darinya padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji” (Departemen Agama RI, 2004:46).

Menurut Thorik dan Utus (2006) pentingnya memberikan pelayanan yang berkualitas disebabkan pelayanan (*service*) tidak hanya sebatas mengantarkan atau melayani. *Service* berarti mengerti, memahami, dan merasakan sehingga penyampaiannyapun akan mengenai *heart share* konsumen dan pada akhirnya memperkokoh

posisi dalam *mind share* konsumen. Dengan adanya *heart share* dan *mind share* yang tertanam, loyalitas seorang konsumen pada produk atau usaha perusahaan tidak akan diragukan. Salah satu dimensi kualitas pelayanan adalah *tangibles* (bukti langsung) yang berupa fasilitas fisik meliputi gedung, mesin ATM dan sarana prasarana lainnya. Menurut mazhab *mainstream* dalam Karim (2003:49) menjelaskan perbedaan ekonomi Islam dan konvensional terletak dalam menyelesaikan masalah. Dilema sumberdaya yang terbatas versus keinginan yang tak terbatas memaksa manusia untuk melakukan pilihan-pilihan atas keinginannya. Dalam ekonomi konvensional, pilihan didasarkan atas selera pribadi masing-masing.

Manusia boleh mempertimbangkan tuntunan agama, boleh juga mengabaikan. Sedangkan dalam ekonomi Islam, keputusan pilihan ini tidak dapat dilakukan semaunya saja, semua perilaku harus dipandu oleh Allah lewat Al-Qur'an dan Hadis. Fasilitas dalam Islam dan konvensional juga tidak mengalami perbedaan yang signifikan, perbedaannya hanya terletak pada proses penggunaannya yang mana ketika pelaku bisnis memberikan pelayanan dalam bentuk fisik hendaknya tidak menonjolkan kemewahan.

Sebagaimana dijelaskan dalam Al Qur'an surat At-Takaatsur ayat 1-5, yaitu yang artinya: "*Bermegah-megahan telah melalaikan kamu, sampai kamu masuk kedalam kubur. Janganlah begitu, kelak kamu akan mengetahui (akibat perbuatanmu itu) dan janganlah begitu, kelak kamu akan mengetahui. Janganlah begitu, jika kamu mengetahui dengan pengetahuan yang yakin*" (Departemen Agama RI, 2004:601). Fasilitas yang diberikan dalam melakukan pelayanan akan terlihat semu tanpa adanya *reliability* (kehandalan) dari pelaku bisnis. Kehandalan dalam pelayanan dapat dilihat dari ketepatan dalam memenuhi janji secara akurat dan terpercaya.

Allah sangat menganjurkan setiap umatnya untuk selalu menepati janji yang telah ditetapkan seperti dijelaskan dalam Al Qur'an surat An-Nahl ayat 91, yaitu:

وَأَوْفُوا بَعَثَ اللَّهُ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ
جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ {٩١}

Yang artinya: “Dan tepatilah perjanjian dengan Allah apabila kamu berjanji dan janganlah kamu membatalkan sumpah-sumpah (mu) itu sesudah meneguhkannya, sedang kamu telah menjadikan Allah sebagai saksimu (terhadap sumpah-sumpah itu), sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu perbuat” (Departemen Agama RI, 2004).

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia diwajibkan menepati janji yang telah ditetapkan, demikian juga dengan pelaku bisnis baik janji yang ditetapkan secara langsung maupun janji-janji dalam bentuk promosi, semuanya harus ditepati dan sesuai dengan kenyataan. Penawaran ketika promosi atau iklan yang tidak sesuai dengan kenyataan berarti telah mengingkari janji yang ditetapkan dan hal ini telah mengandung unsur penipuan yang akan merugikan konsumen. Pelanggan lebih loyal pada perusahaan yang selalu menepati janji daripada perusahaan yang banyak menawarkan promosi mewah tapi tidak sesuai dengan kenyataan. Kualitas pelayanan juga dapat dilihat dari *responsiveness* (daya tanggap) karyawan, yang mana karyawan memiliki kemauan dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan.

Memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat menunjukkan pelaku bisnis yang profesional. Thorik dan Utus H. (2006) menjelaskan bahwa dalam *soul marketing* kecepatan dalam bergerak adalah hal yang utama. Pemanfaatan waktu secara efektif benar-benar menjadi hal yang bersifat esensial. Pelaku bisnis yang selalu tanggap maka akan melahirkan sikap inovatif dan tidak ada waktu yang terbuang. Islam menganjurkan setiap pelaku bisnis untuk bersikap profesional yakni dapat bekerja dengan cepat dan tepat sehingga tidak menyia-nyiaakan amanat yang menjadi tanggung jawabnya, sebagaimana terdapat dalam Hadis Rasulullah SAW diriwayatkan oleh Bukhari yang artinya: “apabila amanat disia-siakan, maka

tunggulah kehancurannya, berkata seseorang: bagaimana caranya menyia-nyiakan amanat ya Rasulullah? Berkata Nabi: apabila diserahkan sesuatu pekerjaan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya” (Thorik G. dan Utus,2006). Hadis di atas menjelaskan bahwa setiap manusia hendaknya tidak menyia-nyiakan amanat yang menjadi tanggung jawabnya, dapat bekerja dengan keahlian yang baik sehingga tidak akan mengalami kehancuran.

Ketika pelaku bisnis bekerja memberikan pelayanan dengan keahliannya (kompeten) maka akan bekerja dengan tanggap (cepat dan tepat) sehingga pelanggan akan memperoleh kepuasan. Profesionalisme dan kompetensi terhadap sebuah pekerjaan adalah dua hal yang saling berkaitan, namun kadang ada individu yang memaksakan diri mengerjakan sebuah pekerjaan yang bukan bidangnya (sesuatu yang dikuasai dengan baik) sehingga yang terjadi adalah kerugian, baik dari sisi waktu pelaksanaan pekerjaan maupun kerugian materiil. Adanya assurance (jaminan) juga dapat menunjukkan nilai plus tersendiri bagi perusahaan terhadap pelayanan yang diberikan. Jaminan ini dapat ditunjukkan melalui pengetahuan, kesopan-santunan, rasa aman, rasa percaya, bebas dari bahaya dan resiko yang dapat diberikan karyawan kepada pelanggan. Adiwarman Karim (2003:73) menjelaskan bahwa baik buruknya perilaku bisnis para pengusaha menentukan sukses-gagalnya bisnis yang dijalankan. Al Qur'an Surat Ali Imran ayat 159 menjelaskan:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ^ط فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ع إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu, maafkanlah mereka; mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada

Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya” (Departemen Agama RI, 2004:72).

Berdasarkan ayat diatas, jelas bahwa setiap manusia dituntun untuk berlaku lemah lembut agar orang lain merasakan kenyamanan bila berada disampingnya. Apalagi dalam pelayanan yang mana konsumen banyak pilihan, bila pelaku bisnis tidak mampu memberikan rasa aman dengan kelemah-lembutannya, maka konsumen akan berpindah ke perusahaan lain. Pelaku bisnis dalam memberikan pelayanan harus menghilangkan jauh-jauh sikap keras hati dan harus memiliki sifat pemaaf kepada pelanggan agar pelanggan terhindar dari rasa takut, tidak percaya, dan perasaan adanya bahaya dari pelayanan yang diterima. Selain empat hal diatas, kualitas pelayanan juga dapat dilihat dari faktor *empathy* (empati) yang dapat diberikan oleh karyawan kepada pelanggan/konsumen. Sikap empati ditunjukkan melalui kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan. Dalam Islam sikap empati merupakan wujud dari kemauan karyawan untuk memberikan kemudahan pada pelanggan dengan senang hati dalam melakukan transaksi, disaat pelanggan mengalami kesulitan maka karyawan siap membantu. seperti dijelaskan dalam hadist Nabi Muhammad SAW yang diriwayatkan oleh Bukhori Muslim, yaitu:

وقال النبي، "مسلم أصبح أمين صندوق (كاشير) ولاية، التي تحمل أي شيء أمره تماما وطيب خاطر، أعطاه لمن طلب منه أن يعطيه، ثم كان أمين الصندوق من بين أول من يحصل على أجر الصدقة"

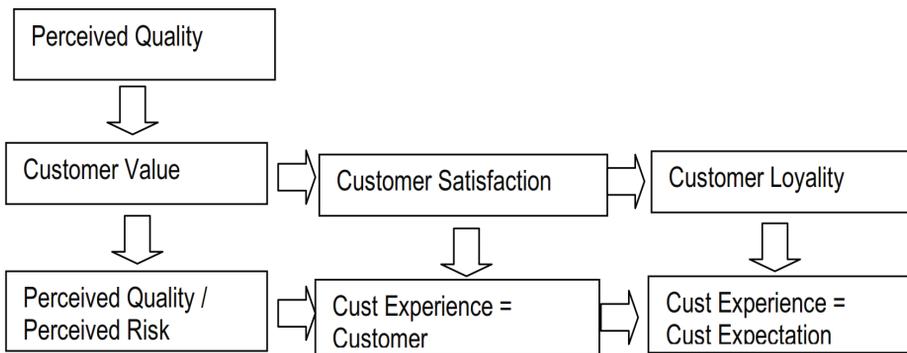
Artinya: “*Abu Musa al-Asy’ary ra. Berkata: bersabda Nabi saw, “seorang muslim yang menjadi bendahara (kasir) yang amanat, yang melaksanakan apa-apa yang diperintahkan kepadanya dengan sempurna dan suka hati, memberikannya kepada siapa yang diperintahkan memberikannya, maka bendahara itu termasuk*

salah seorang yang mendapat pahala bersedekah” (Abdul G. A., 1992:72).

Hadist di atas menjelaskan bahwa apa-apa yang diamanatkan kepada setiap manusia hendaknya dikerjakan secara sempurna dan dengan senang hati, begitu juga dengan karyawan yang telah diamanati untuk memberikan pelayanan maka hendaknya memberikan pelayanan yang baik, penuh dengan perhatian dan rela membantu pelanggan dengan ikhlas.

BAB VII KEPUASAN KONSUMEN

Ahli ekonomi klasik Adam Smith mendasarkan teorinya pada asumsi bahwa orang itu adalah ekonomis, rasional dan pada setiap saat bertindak karena ia tertarik pada sesuatu. Konsep tersebut menganut teori kepuasan marjinal yang menyatakan bahwa konsumen akan meneruskan pembeliannya terhadap suatu produk atau jasa untuk waktu yang lama, karena telah mendapatkan kepuasan dari produk yang sama yang telah dikonsumsi (Arsyad, 1999). Pada gambar 1 Kotler (1994) menyebutkan bahwa konsumen akan puas apabila harapannya dilebihkan. Harapan yang dimaksud ialah sesuai dengan persepsi awal akan kualitas produk tersebut, dan persepsi tersebut disesuaikan dengan pengalaman masa lalu.



Sumber : Kotler (1994:235) *Principles Of Marketing*

Gambar 1. The Mental Purchasing Process

Kepuasan menurut Maslow dalam Subhas (1997), dapat ditunjukkan oleh lima tingkatan yaitu kebutuhan psikologi *Physiological*, rasa aman *safety*, kepemilikan *belongingness*, harga diri *self esteem*, dan aktualisasi diri *self actualisation*. Kebutuhan manusia selain kebutuhan fisiologis dan biologis mencakup juga kebutuhan terhadap penghargaan dan pengakuan. Peka terhadap kepentingan orang lain merupakan jalan pintas untuk memenangkan komunikasi membuka hati yang tertutup, menarik simpati orang lain dan menarik orang lain kepada kondisi yang diinginkan. Faktor individu menuntut kepada jasa untuk memperhitungkan perasaan dan melibatkan pengakuan terhadap eksistensi manusia sebagai individu.

Assael (1994) menyebutkan bahwa “*Consumers learn from past experience and future behaviour is conditioned by such learning. Learning can be defined as a change in behavior occurring as a result of past experience*”, yang berarti bahwa perilaku konsumen ditentukan oleh pengalaman masa lalunya. Pelanggan akan membeli produk yang berkualitas karena pelanggan adalah orang yang memaksimalkan nilai, dan nilai yang diterima pelanggan akan mempengaruhi tingkat kepuasannya terhadap suatu produk dan kebiasaan mereka untuk membeli kembali. Dari beberapa teori menggambarkan bahwa pengalaman masa lalu dan informasi yang didengar dari orang lain dapat mempengaruhi perilaku konsumen dalam pembelian atau penggunaan jasa.

Selain teori *expectacy disconfirmation model* yang sudah dikenal, masih ada beberapa teori tentang kepuasan yakni *equity theory* dan *atribution theory*. Menurut teori *equity*, seseorang akan merasa puas bila rasio hasil (*outcome*) yang diperolehnya dibandingkan dengan input yang digunakan, dirasakan fair atau adil. Dengan kata lain, kepuasan terjadi apabila konsumen merasakan bahwa rasio hasil terhadap inputnya (*outcome dibandingkan dengan input*) proporsional terhadap rasio yang sama yang diperoleh orang lain (Oliver and de Sarbo, 1988), sedangkan *atribution theory* berasal dari teori Weiner (1971) yang dikembangkan oleh Oliver and De

Sarbo (1988) dan Engel *et al* (1990).

Teori *equity* menyatakan bahwa ada tiga dimensi yang menentukan keberhasilan atau kegagalan *outcome*, sehingga dapat ditentukan apakah suatu pembelian memuaskan atau tidak memuaskan. Ketiga dimensi tersebut adalah: Stabilitas atau variabilitas. Apakah faktor penyebabnya sementara atau permanen (*Locus of causality*) Apakah penyebabnya berhubungan dengan konsumen (*external attribution*) atau dengan pemasar (*internal attribution*). *Internal attribution* seringkali dikaitkan dengan kemampuan dan usaha yang dilakukan oleh pemasar, sedangkan *external attribution* dihubungkan dengan berbagai teori seperti tingkat kesulitan suatu tugas (*task difficulty*) dan faktor keberuntungan ; dan *Controllability*, Apakah penyebab tersebut berada dalam kendali ataukah dihambat oleh faktor luar yang tidak dapat dipengaruhi.

Penelitian Zeithaml and Bitner (2003) menyatakan bahwa atribut yang kepuasan terdiri dari reliabilitas, *serviceability*, *prestise*, *durability*, *functionality*, dan mudah digunakan. Sementara untuk makanan yang dipertimbangkan misalnya rasa, kesegaran, aroma dan sebagainya. Dari sudut pandang pemasaran, bahwa pengembangan kepercayaan dan keyakinan pelanggan sudah menjadi komponen fundamental dalam strategi pemasaran. Adanya kepercayaan nasabah akan suatu produk memiliki indikasi untuk mengarah pada penciptaan hubungan pelanggan dalam jangka panjang. Pelanggan mampu merasakan dan dapat mengandalkan perusahaan, bahwa perusahaan dapat dipercaya. Untuk membangun kepercayaan membutuhkan waktu lama dan hanya dapat berkembang setelah pertemuan yang berulang kali dengan pelanggan. Menurut Berry (2007) bahwa kepercayaan semakin berkembang setelah seorang berani mengambil risiko dalam berhubungan dengan mitranya. Hal ini menunjukkan bahwa membangun hubungan yang dapat dipercaya akan lebih mungkin terjadi jika berani mengambil risiko terhadap pelanggan.

Kepercayaan nasabah adalah keyakinan bahwa seseorang akan menemukan apa yang diinginkan pada mitra pertukaran.

Kepercayaan melibatkan kesediaan seseorang untuk bertingkah laku tertentu karena keyakinan bahwa mitranya akan memberikan apa yang mereka harapkan dan suatu harapan yang umumnya dimiliki seseorang bahwa dengan adanya janji atau pernyataan orang lain dapat dipercaya (Barners, 2003:148). Kepercayaan menurut Ostrom dan Iacobucci (1999) didefinisikan sebagai kemauan untuk mengandalkan pada mitra dan menurut Morgan and Hunt, (2004) ialah keyakinan untuk mengandalkan dan bekerja sama dengan mitra kerja.

Menurut Chaudhuri dan Holbrook (2002) kepercayaan ialah kemauan pelanggan untuk mengandalkan kemampuan fungsi dalam suatu merek produk. Kepercayaan menurut Berry (2007) dan Berry (1997) bahwa kepercayaan dapat meningkatkan dedikasi dan preferensi pelanggan dan akan mengurangi biaya negosiasi dan memperkecil kekhawatiran pelanggan akan *opportunistic behaviour* atas pemberian layanan. Kepercayaan dalam sudut pandang psikologis menurut Wetzels *et al* (1998) terdiri dari dua elemen yaitu kejujuran dan kebijakan. Kejujuran merupakan konsistensi perkataan seseorang terhadap fakta, sedangkan kebijakan adalah keyakinan pelanggan untuk perolehan kesejahteraan. Penelitian Morgan dan Hunt (1994) bahwa keyakinan akan suatu layanan produk akan meningkatkan preferensi, loyalitas, dan memperpanjang hubungan dengan pelanggan *costumer relationships*.

Green dalam Pepper dan Rogers (2004) menyatakan bahwa komponen kepercayaan ialah kredibilitas yaitu jujur dan kata-katanya dapat dipercaya. Kredibilitas harus dilakukan dengan kata-kata, bentuk lain yang berhubungan adalah *believability* dan *truthfulness*. Komponen selanjutnya ialah reliabilitas berarti sesuatu yang bersifat *reliable* atau dapat diandalkan. Ini berarti berhubungan dengan kualitas individu. Reliabilitas dilakukan dengan tindakan, bentuk lain yang berhubungan adalah *predictability* dan *familiarity*; dan *Intimacy*, selanjutnya ialah komponen integritas yang berarti pelanggan memiliki kualitas sebagai mitra kerja yang memiliki prinsip moral yang kuat. Integritas menunjukkan adanya internal

consistency, ada kesesuaian antara apa yang dikatakan dan dilakukan, ada konsistensi antara pikiran dan tindakan. Selain itu integritas juga menunjukkan adanya ketulusan. Komitmen dan kepercayaan merupakan dua komponen yang paling penting dari hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan mitra kerjanya. Morgan and Hunt (1994) menyatakan bahwa, “*relationship commitment* dan *relationship trust* adalah kunci bagi kesuksesan pemasaran relasional. Komitmen dan kepercayaan secara langsung membawa perilaku kerja sama yang mendorong kesuksesan pemasaran relasional.

BAB VIII STRATEGI BISNIS

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dalam menentukan dan mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal ini antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada strategi.

Strategi bisnis merupakan salah satu penentu pencapaian tingkat persaingan tersebut. Porter (1985) mendefinisikan bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Sedangkan strategi bersaing merupakan pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, dimana persaingan terjadi.

Dalam Webster's New World Dictionary (1992:1165) strategi didefinisikan sebagai "*the science of planning and directing military operation*". Menurut Pearce and Robinson (2000: 4) strategi merupakan rencana *main* suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Strategi adalah analisis dan pemilihan responsi yang tepat atas ancaman dan peluang dari lingkungan eksternal dan kekuatan serta kelemahan dari internal perusahaan (Maciariello & Kirby,

1994:188). Strategi merupakan kerangka kerja dimana suatu organisasi mencapai tujuannya dan mengalokasikan sumber dayanya untuk mencapai tujuannya tersebut. Sedangkan strategi kompetitif menurut Porter (1998) adalah pencarian posisi kompetitif dalam industri. Strategi kompetitif bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan secara terus-menerus bila dibandingkan dengan kekuatan lain yang ikut menentukan dalam kompetisi industri.

Strategi harus dilaksanakan secara efektif, sehingga rencana strategi harus dipadukan dengan masalah operasional. Dengan kata lain, kemungkinan berhasil diperbesar oleh kombinasi perencanaan strategi yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pula (Glueck & Jauch, 1997). Hill and Jones (1998:) meninjau strategi dari dua sisi yaitu: Sisi yang pertama “*A strategy is a specific pattern of decisions and action that’s managers take to achieve an organization’s goals*”. Strategi dipandang sebagai pola khusus dari keputusan dan tindakan yang diambil manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Sisi kedua yang juga dikemukakan oleh Mintzberg (1985) bahwa strategi merupakan pola di dalam arus keputusan atau tindakan.

Lebih jauh Mintzberg menekankan bahwa strategi melibatkan lebih dari sekedar perencanaan seperangkat tindakan. Strategi juga ternyata melibatkan kesadaran bahwa strategi yang berhasil justru muncul dari dalam organisasi.

Dalam praktiknya, strategi pada kebanyakan organisasi merupakan kombinasi dari apa yang direncanakan dan apa yang terjadi. Oleh karena itu tidak semua rencana strategi dapat diimplementasikan, karena adakalanya strategi yang dikehendaki (*intended strategy*) tidak dapat dijalankan sepenuhnya (*unrealized strategy*). Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala yang tidak atau belum diantisipasi pada saat menyusun rencana strategi, misalnya: gejolak politik, krisis ekonomi, globalisasi, dan lain sebagainya. Hal ini dapat dideteksi pada saat evaluasi dan pengawasan strategi. Pada saat ini juga dapat dideteksi strategi yang mungkin muncul (*emergent strategy*).

Jauch and Glueck (1997:12) mengemukakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Pendapat ini didukung (Kotler, 1997) untuk mencapai suatu tujuan, perusahaan dengan posisi pasar yang berbeda memerlukan strategi yang berbeda.

Miles and Snow (1987) menjelaskan tentang definisi strategi yang dikemukakan Chandler, strategi adalah penentuan dasar sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan, adopsi rangkaian tindakan, serta alokasi sumber daya kunci untuk mencapai sasaran. Strategi menurut Porter (1980) harus dirumuskan secara eksplisit, agar kebijakan-kebijakan fungsional dapat mengkoordinasi dan mengarahkan divisi bidang fungsional pada pencapaian tujuan dan misi perusahaan. Mintzberg and Quinn (1991:198) menandakan bahwa strategi merupakan pola atau rencana yang memadukan tujuan pokok, kebijakan, dan tindakan-tindakan organisasi.

Johnson and Scholes (1993) menjelaskan bahwa strategi merupakan arah dan jangkauan organisasi jangka panjang dengan mencocokkan sumberdaya yang dimiliki dengan perubahan lingkungan, bagian pasar, pelanggan, dan harapan-harapan *stakeholders*. Pada perspektif lain strategi didefinisikan sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu, dan mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan (Jauch and Glueck, 1988:286-290).

Dalam manajemen strategi merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang telah dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan/ atau kondisi organisasi (Mulyadi 2001).

Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih jika perlu adanya strategi

lain yang muncul (*emergent strategy*) dan mungkin perlu diterapkan untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

Berdasarkan tinjauan beberapa konsep tentang strategi di atas, maka strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai:

- a. Alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya
- b. Seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal.
- c. Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi.

Porter (1985) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing (Karhi Nisjar, 1997:95). Implikasi dari kajian tersebut adalah bahwa organisasi dikatakan masih meraih suatu keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang dari lingkungannya, yang memungkinkan organisasi untuk menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang yang menjadi kekuatannya.

Dalam lingkungan yang berubah secara cepat dan tingkat persaingan yang kompetitif, perencanaan strategi lebih efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja (Bruns & Waterhouse, 1975, Brooks and Weatherston, 1997). Dany Miller (1988) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa pemilihan strategi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Govindarajan & Fisher (1990), serta Govindarajan (1988), mendukung pendapat Miller bahwa pemilihan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja. Kaplan (1993), menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dari tiap perusahaan sangat terkait dari strategi yang ingin dicapai, dan aktivitas apa yang menjadi *critical point* dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Porter (1985) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi

untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing (Karhi Nisjar, 1997). Implikasi dari kajian tersebut adalah bahwa organisasi dikatakan masih meraih suatu keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang dari lingkungannya, yang memungkinkan organisasi untuk menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang yang menjadi kekuatannya.

Menurut pandangan Porter tersebut nampaknya strategi bisnis diarahkan pada persaingan global yang pada intinya bisnis masa depan sarat dengan persaingan teknologi yang semakin tinggi dan prosesnya sangat cepat, oleh karena itu strategi bisnis diarahkan kepada strategi yang fleksibel dan jangka pendek. Ragab (1983) mendefinisikan strategi usaha sebagai penciptaan suatu posisi kemampuan di dalam suatu segmen pasar/produk tertentu yang dapat dipertahankan terhadap pesaing. Strategi ini dimulai dengan menciptakan konsep bisnis yang berbeda dari para pesaing, memilih suatu niche market atau suatu segmen pasar yang spesifik dan mendesain kapabilitas unik yang dapat memberikan konsep differensiasi dari perusahaan terhadap keinginan segmen pasar pada suatu harga, yang diaktualisasikan melalui tindakan manuver atau mengantisipasi pesaing utama dengan berpindah, membuka, menyebarkan kapabilitas perusahaan pada poin dimana para pesaing lemah. Oleh karena itu, strategi untuk usaha kecil merupakan kombinasi dari empat variabel, yaitu konsep bisnis, *niche market*, kapabilitas dan manuver.

Ragab (1983) menyatakan bahwa setiap usaha/bisnis membutuhkan suatu strategi karena penyebab banyaknya kegagalan bisnis ini disebabkan kurangnya strategi yang efektif. Strategi yang efektif bagi usaha kecil adalah menciptakan posisi yang *profitable* dalam suatu segmen pasar / produk yang dapat bertahan terhadap pesaing, artinya usaha kecil harus memilih suatu *niche* dan mencegah

bersaing langsung dengan pesaing.

Idrus (1997) menyatakan bahwa strategi yang mungkin dilakukan ditingkat *corporate* dapat digolongkan menjadi 4 (empat) kelompok 'generic grand strategy' yaitu: 1) Kelompok strategi pertumbuhan (*growth or expansion*); 2) Kelompok strategi *status quo*; 3) dan 4) Kelompok strategi kombinasi dari ketiga kelompok strategi di atas. Sasaran utama dengan strategi kombinasi ini adalah meningkatkan keuntungan dan menekan biaya. Hill dan Jones (1998) menyatakan bahwa keberhasilan strategi seringkali diantaranya dibangun atas kapabilitas dan sumberdaya yang ada (*existing distinctive competency*) maupun membangun kapabilitas dan sumberdaya tambahan (yaitu *develop new competency*). Kapabilitas adalah keterampilan perusahaan untuk mengorganisasikan sumberdaya dan menggunakannya secara produktif. Keterampilan adalah cara perusahaan mengambil keputusan dan mengelola proses internalnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Milles dan Snow (1978) membagi empat tipe strategi organisasional yaitu: *Prospector, defender, analyzer* dan *reactor*. Pemilihan strategi didasarkan pada *adaptive cycle*, yaitu berdasarkan siklus adaptasi lingkungan. Oleh karena itu, strategi organisasional yang dipilih oleh perusahaan dapat berubah sesuai dengan perubahan lingkungan, maka strategi yang dipilih oleh perusahaan merupakan "on going process". *Prospector* dan *Defender* adalah dua jenis tipe organisasi yang berbeda pada dua titik ekstrim.

Karakter dan strategi sangat bertolak belakang. Strategi bisnis merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil (David, 2001; dan Whelen and Hunger, 2002). Beberapa *literature* menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan pondasi dasar dalam mencapai tujuan organisasi. Pendekatan strategi yang dapat dikembangkan pada suatu perusahaan dapat berupa strategi tingkat perusahaan, strategi tingkat bisnis dan strategi tingkat fungsional. Secara teori dan studi empiris membuktikan bahwa ada hubungan antara strategi dan kinerja organisasi (Lee, 1987)

Beberapa penelitian yang terkait antara strategi bisnis dan kinerja perusahaan yang terkonsentrasi pada perusahaan besar. Hasil studi memberikan bukti bahwa strategi bisnis perusahaan perusahaan besar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Lee, 1987: dan Kotha and Nair 1995). Selain usaha besar, beberapa studi menyatakan bahwa strategi bisnis berpengaruh pada kinerja usaha kecil. Giglierano (1987) menyatakan bahwa strategi bisnis yang efektif pada perusahaan kecil tergantung pada jenis bisnis dan produk yang dikembangkan. Giglierano menemukan industri kecil yang menerapkan strategi bisniskan akan mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. Forrest (1990) menyatakan usaha kecil sebaiknya mengembangkan strategi baru dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang disebabkan beberapa faktor seperti meningkatnya kompetisi baik secara nasional maupun internasional.

Porter (1980 dan 1986) perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif melalui penciptaan nilai terhadap pelanggannya. Keunggulan kompetitif pada kegiatan aktivitas strategis seperti produksi, pemasaran, penjualan, manajemen sumberdaya manusia, teknologi serta pengadaan barang dibandingkan pesaing. Penekanan aktivitas tersebut menurut porter dapat dilakukan dengan cara tiga *generic* strategi bisnis, yaitu *low cost*, differensiasi dan *focus*. Strategi *low cost*, perusahaan berusaha mengurangi biaya dan meningkatkan laba dengan menggunakan skala ekonomi dan teknologi. Strategi differensiasi, perusahaan mengembangkan produk yang unik dan berbeda. Strategi fokus, perusahaan fokus pada pengembangan produk dan pemasaran untuk mecapai segmen pasar tertentu.

Porter (1980), memberikan penjelasan yang mendalam dan luas bagaimana strategi bisnis dipilih dan dilaksanakan. Porter menawarkan tiga pilihan strategi generik, yaitu: strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus, yang digambarkan pada gambar 2 berikut:



Gambar 2. Strategi Generik (Porter, 1980)

Penelitian Kumar *et. al* (1997) dan Kumar *et. al* (2001) mengambungkan kerangka strategi dari manajemen) strategi dari manajemen strategi yang dikembangkan oleh Porter (1985). Kumar *et. al.* (2001) mencatat bahwa konsep strategi generik yang dikemukakan oleh Porter dapat memenangkan persaingan dengan organisasi/perusahaan. Strategi generik diartikan sebagai suatu pendekatan strategi perusahaan atau organisasi dalam rangka mengungguli pesaing dalam organisasi sejenis.

Penelitian Riyanto (1997) menyatakan bahwa perbedaan strategi diasosiasikan dengan perbedaan tingkat ketidakpastian lingkungan, dan system pengendalian manajemen yang berbeda dibutuhkan untuk strategi yang berbeda. Penelitian Miller (1988) menyatakan bahwa strategi yang berbeda diasosiasikan dengan ketidakpastian lingkungan eksternal yang berbeda pula, *differentiation* strategy (strategi diferensiasi) cenderung menghadapi ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi, sedangkan strategi *cost leadership* cenderung menghadapi ketidakpastian lingkungan yang rendah.

Ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap penentuan strategi, dan strategi dapat pula berpengaruh terhadap ketidakpastian lingkungan (Miller, 1988). Dalam keadaan ketidakpastian lingkungan yang tinggi, maka perusahaan dengan strategi

cost leadership tidak akan dapat memaksimalkan efisiensi biaya, sehingga kinerjanya akan lebih rendah dibanding bila menghadapi ketidakpastian lingkungan yang rendah. Sebaliknya, strategi bersaing baik *cost leadership* maupun differensiasi diduga dapat pula mempengaruhi ketidakpastian lingkungan eksternal dengan cara mengubah perilaku pelanggan atau merubah kondisi persaingan antar perusahaan dalam *Industry* (Miller, 1988). Namun demikian secara umum sesuai dengan penelitian sebelumnya, lingkungan eksternal memiliki kecenderungan kuat berpengaruh terhadap penentuan strategi perusahaan (Porter, 1980; Hambrick, 1983; Dess and Beard 1984).

Berikut ini penjelasan rinci strategi generik menurut Porter (1998) adalah:

a. Strategi Kepemimpinan Biaya

Setiap perusahaan, termasuk usaha kecil tentu bersiap untuk menjadi produsen dengan biaya rendah dalam industrinya, dimana kondisi biaya rendah ini dapat bersumber pada: (a) pencapaian skala usaha ekonomis, (b) pemilikan teknologi sendiri, dan (c) akses preferensial ke bahan mentah.

Dengan strategi kepemimpinan biaya, produsen yang memiliki biaya (*cost*) terendah dalam suatu industri (Porter, 1998) keunggulan biaya dapat diperoleh melalui pencapaian *economic of scale*, penggunaan teknologi canggih, keunggulan akses bahan baku serta minimisasi biaya riset dan pengembangan, layanan purna jual dan iklan. Karakteristik bisnis dengan *cost leadership* adalah:

1. Menerapkan efisiensi biaya
2. Mempekerjakan karyawan yang memiliki pengalaman dan perusahaan berusaha mencapai *economic of scale*.
3. Mengelola perusahaan dengan efisiensi yang tinggi
4. Tugas bersifat rutin
5. Memproduksi barang yang sifatnya standar tidak ter-differensiasi.

Menurut Kean dkk (1998), strategi pemimpin biaya (*cost*

leaderships) berfokus pada pencapaian biaya yang rendah tanpa mengorbankan kualitas dan pelayanan. Strategi ini menuntut minimisasi biaya dan potensial untuk investasi kapital besar sehingga suatu pangsa pasar yang besar, macam produk luas, dan perhatian terhadap harga adalah sangat penting. Pendapat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Porter (1980) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan strategi bisnis kepemimpinan biaya berusaha untuk memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah, sehingga dapat menawarkan harga barang lebih murah kepada pelanggan, namun memiliki margin yang cukup tinggi.

Bowman dan Muhammad (2008) menjelaskan bahwa strategi kepemimpinan biaya mengandung resiko, yaitu 1) rentan terhadap perubahan teknologi; 2) penekanan yang berlebihan pada efisiensi dapat membawa akibat negatif; 3) resiko biaya rendah akan tinggi, jika industri benar-benar berdasarkan komoditas; 4) efektifitas keunggulan biaya akan berkurang jika inflasi semakin tinggi.

b. Strategi Differensiasi

Dengan strategi ini, SBU berupaya untuk menjadi unik dalam industrinya dengan cara menawarkan barang yang berbeda dan memiliki nilai (*value*) yang tinggi di mata konsumen. Pendekatan *product differentiation* meliputi *brand loyalty*, *superior customer service*, *dealer network*, *product and design feature*, dan *product technology*. SBU yang mengambil differentiation strategy berusaha untuk memproduksi barang atau jasa yang sifatnya unik. Keunikan ini harus tetap dipelihara, disesuaikan dengan lingkungan eksternal (*external environment*) sehingga perbedaan hasil produksi perusahaan tersebut tetap dinilai tinggi oleh konsumen. Berarti keadaan yang dihadapi SBU dengan *diffentiation strategy relative* lebih *uncertainty* dan selalu berubah, sehingga dapat dikatakan memiliki *low task programmability*. Hal ini didukung oleh riset terakhir menunjukkan bahwa *task environment* dalam

SBU yang menggunakan strategi *differentiation* lebih bersifat tidak (*uncertain*) dibanding SBU yang mengambil strategi *cost leadership* (Miller, 1998).

Perusahaan yang menggunakan diferensiasi sebagai suatu strategi bersaing menawarkan keunikan produk atau jasa dan mungkin mengikutsertakan berbagai bentuk diferensiasi sebagai (sebagai contoh produk, desain, citra merk, teknologi, orientasi pelanggan). Orientasi fokus memusatkan pada suatu segmen pasar atau produk yang telah sangat dikenali. Dalam strategi diferensiasi, perusahaan akan mencoba untuk menjadi unik dalam produknya disepanjang beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Faktor kesuksesan menggunakan strategi diferensiasi meliputi *basic research* yang kuat, kreatif dan inovatif serta *product engineering*.

Bowman dan Muhammad (2008) Selanjutnya dikatakan bahwa resiko yang berkaitan dengan strategi diferensiasi, yaitu 1) apabila konsumen tidak melihat keunikan yang signifikan pada atribut barang, maka strategi diferensiasi dapat ditandingi oleh strategi biaya rendah; 2) inheren terhadap kemungkinan kecilnya pangsa pasar yang dikuasai; 3) susah diterapkan jika perbedaan harga antara yang ditawarkan dengan pesaing terlalu jauh; 4) apabila perusahaan tidak menghindarkan biaya diferensiasi karena melakukan diferensiasi secara berlebihan, maka kelebihan harga yang diterapkan tidak akan membawa laba unggul; dan 5) apabila strategi didasarkan pada inovasi produk yang berkesinambungan dan tetap berada di depan pesaing, maka perusahaan menanggung resiko membuka lapangan baru yang mahal. Sedangkan resiko berkaitan dengan strategi fokus, adalah 1) ada perubahan selera pasar sasaran yang dituju mengarah pada kecenderungan umum yang berlaku pada pasar secara keseluruhan; 2) pesaing mampu menemukan strategi segmen pasar sebelumnya menjadi sasaran perusahaan yang menerapkan strategi fokus; dan daya tarik memasuki pasar sasaran karena pertumbuhan.

c. Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Strategi *generic* yang ketiga adalah *focus*. Strategi *focus* ini pada dasarnya hampir sama dengan dua strategi sebelumnya, bedanya hanyalah strategi ini ditujukan pada target market yang sempit, yang merupakan suatu segmen sempit dalam industri dengan *competitive scope* tersendiri (Porter, 1998 a:15). Dengan mengoptimalkan strateginya dalam suatu target segment tertentu, *focuser* (sebutan unit bisnis yang menggunakan strategi *focus*) berusaha mencapai keunggulan kompetitif dalam target *segment* tersebut, meskipun sesungguhnya *focuser* tidak memiliki keunggulan kompetitif secara total. Strategi *focus* dibedakan menjadi: a) strategi *cost focus* dan b) strategi *differentiation focus*.

Perusahaan memusatkan diri pada kelompok pembeli tertentu, lini produk tertentu, atau pasar geografis tertentu. Agar perusahaan dapat melayani target secara lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif daripada pesaingnya. Perusahaan dapat mencapai laba di atas rata-rata laba industrinya, bila strategi fokus dilaksanakan dengan baik.

Pengelompokan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Vickery *et.al.* (1993) dengan cara melakukan memodifikasi pengelompokan dalam 4 (empat) kelompok, yaitu:

- 1) Strategi diferensiasi murni, yaitu berorientasi pada penciptaan produk yang unik dan mampu menentukan harga premium karena keunikan produknya.
- 2) Strategi diferensiasi/biaya, yaitu mendiferensiasi produk dari pesaing berdasarkan satu atau lebih atribut, namun juga memberikan penawaran produk dengan harga kompetitif.
- 3) Strategi biaya/diferensiasi, yaitu menekankan pada penyediaan penawaran produk dengan harga terendah yang tersedia dalam industri, dengan tidak mengabaikan diferensiasi produk perusahaan terhadap produk pesaing.
- 4) Strategi biaya murni, yaitu menekankan dan mengutamakan pada penurunan biaya, walaupun kualitas,

pelayanan, dan bidang lain tidak diabaikan.

Penggunakan konsep strategi bersaing menurut Porter (1998), mengingat industri kecil harus selalu memantau lingkungan eksternal dan internalnya sendiri serta memposisikan bisnisnya dalam industri untuk dapat terus bertahan atau bahkan berkembang maju menjadi pemimpin atau leader dalam industry yang persaingannya sangat ketat.

Keunggulan bersaing dalam konteks strategi bisnis dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) kategori dari perspektif strategi generik (Porter, 1985). Lebih lanjut dijelaskan bahwa generic strategy merupakan strategi bisnis perusahaan menghadapi persaingan di tingkat industri untuk mencapai posisi yang aman. Dalam menghadapi lima kekuatan persaingan yaitu kekuatan pendatang baru potensial, pemasok, produk pengganti, pembeli, dan kekuatan pesaing, perusahaan dapat menerapkan strategi *overall cost leadership*, diferensiasi atau fokus. Penerapan salah satu dari strategi tersebut memerlukan komitmen total dan tata organisasi yang mendukung.

d. Strategi Overall Cost Leadership

Dicapai dengan konsep *experience curve* atau kurva pengalaman. Dengan pengendalian biaya yang ketat, laporan pengendalian yang sering dan terinci, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, mengurangi biaya pemasaran dan biaya lain yang kurang efisien. Tanpa mengabaikan mutu dan pelayanan, perusahaan dapat mencapai laba di atas rata-rata laba industrinya. Rancangan produk yang mudah, sehingga insentif didasarkan atas pemenuhan target jumlah, dan pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja perusahaan.

e. Strategi Diferensiasi

Produk atau jasa yang dihasilkan memiliki posisi aman dalam persaingan, dengan citra, teknologi, pelayanan pelanggan, saluran distribusi, karakteristik khusus, dan lain-lain. Diferensiasi dapat menciptakan hal baru dan unik bagi industrinya dan mengakibatkan loyalitas pelanggan tinggi,

sehingga kurang peka terhadap perubahan harga. Sering mengorbankan unsur biaya, karena kemampuan pemasaran yang kuat. Koordinasi antar fungsi perusahaan sangat kuat, reputasi perusahaan dalam mutu dan teknologi baik. Fasilitas memadai dalam menarik tenaga kerja yang memiliki *skill* tinggi, ilmuwan, dan kreatifitas tinggi. Walaupun diferensiasi sulit mencapai pangsa pasar yang tinggi, tetapi laba berada di atas rata-rata laba industrinya.

Cost leadership dan *differentiation* yang berdasarkan pada penetapan strategi dan kemudian dapat menentukan arah dari aktivitas bisnis bank. Pemilihan strategi bank sangat dipengaruhi oleh ukuran bank dan jaringan kantor cabang serta bentuk usaha bank tersebut apakah bank umum devisa atau bank umum non devisa, selain juga sangat memperhatikan kondisi lingkungan eksternal, lingkungan internal dan deregulasi dan kebijakan pemerintah. Proses pemilihan strategi harus dilaksanakan melalui proses analisis yang tepat dan analisis sensitifitas dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal secara komprehensif.

f. Strategi Diversifikasi

Diversifikasi adalah strategi penganekaragaman produk dan pasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Markides dan Williamson (1996), Palich *et al* (2000), dan Stern dan Henderson (2004) bahwa diversifikasi pasar dan produk untuk menghasilkan keuntungan. Diversifikasi dilakukan dalam bentuk integrasi keahlian utama, dan potensi pasar, dengan menekan biaya modal, dan meningkatkan penjualan. Datta, Rajagopalan dan Rasheed (1991) mengatakan bahwa diversifikasi produk dan pasar sangat fleksibel mengikuti ramalan penjualan. Dengan demikian, diversifikasi merupakan langkah penganekaragaman usaha yang efisiensi untuk meningkatkan kinerja.

Diversifikasi membantu pengembangan usaha (*business development*) dengan mengembangkan produk lama dan baru

di dalam pasar yang lama dan baru. Amit dan Livnat (1988) bahwa empat kombinasi produk dan pasar yang menghasilkan empat pilihan strategi bisnis dalam diversifikasi, yaitu:

- 1) Penetrasi pasar dengan menggunakan produk yang ada dalam pasar sekarang (*Market Penetration: Existing products in Existing market*).
- 2) Pengembangan produk baru dalam pasar sekarang (*Product Development: Existing market New products*).
- 3) Pengembangan pasar dengan produk sekarang untuk pasar baru (*Market Development: Existing products in New market*).
- 4) Diversifikasi dalam pasar baru dengan produk baru (*Diversification: New market in New products*)

Diversifikasi dalam lingkup lingkungan organisasi industrial (*Industrial Organization*) mempengaruhi kinerja usaha, banyak penelitian yang menyangkut diversifikasi seperti Lang dan Stulz (1994), Berger dan Ofek (1995), dan Servaes (1996), memberikan bukti yang kuat bahwa keanekaragaman usaha memberikan nilai yang lebih jika dibanding usaha yang terspesialisasi. Dengan dilakukannya diversifikasi maka akan meningkatkan kinerja usaha dengan cara mengembangkan produk dan pasar.

Perlu tidaknya dilakukan diversifikasi sangat tergantung pada apa dampak yang diberikan setelah dilakukan diversifikasi. Pada umumnya diversifikasi dipandang sebagai langkah peningkatan skala produksi. Pandangan lain yang tidak melihat keuntungan strategi diversifikasi adalah Both Gomes dan Livdan (2004) dan Maksimovic dan Phillips (2002) bahwa spesialisasi lebih produktif dari pada diversifikasi, kemudian Lang and Stultz (1994), Berger dan Ofek (1995) bahwa diversifikasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan karena mengaburkan nilai perusahaan yang sudah terfokus. Zahra dan George (2003) bahwa untung rugi strategi diversifikasi dapat dilihat kinerjanya, sebelum (*ex ante*) dan

sesudah (*ex post*) dilakukan diversifikasi. Jadi diversifikasi bukan suatu keharusan tetapi kalau apabila memberikan manfaat maka akan layak untuk diterapkan.

Diversifikasi membantu alokasi sumberdaya secara maksimum dan efisien. Graham, Lemmon, dan Wolf (2002) mengatakan bahwa diversifikasi memberikan masukan untuk melakukan akuisisi dan alokasi sumberdaya. Patel dan Pavitt (2000) serta Markides dan Williamson (1994) dalam Pardo dan Frechet (2005) bahwa disamping sumber daya yang mendasari pandangan dalam melakukan diversifikasi juga merupakan suatu kebutuhan akibat teknologi. Villalonga (2004) bahwa diversifikasi dapat dijadikan alat ukur peningkatan nilai dengan mengalokasikan sumberdaya secara efisien. Beberapa alasan untuk melakukan diversifikasi diantaranya adalah membandingkan antara seberapa besar manfaat atau keuntungan yang diperoleh terhadap investasi yang telah dikeluarkan, kemudian melakukan evaluasi objek yang terdiversifikasi, dan ketiga adalah melihat keterkaitan antara kapasitas penyerapan perusahaan (*firm's potential absorptive capacity*) dan kemampuannya (*the firm's realized absorptive capacity*). Kesemuanya itu memberikan alasan efisiensi untuk melakukan diversifikasi.

Diversifikasi disamping mempengaruhi kinerja keuangannya, juga mempengaruhi dimensi lingkungan eksternal. Denis, Denis dan Yost (2002), Doukas dan Lang (2003), Fauver, Houston dan Naranjo (2004), Iskandar-Datta dan McLaughlin, (2005), dan Tihanyi, Griffith dan Russell (2005) bahwa diversifikasi dapat dilakukan dengan mengekspansi usahanya dalam negeri maupun secara internasional. Dengan ekspansi secara geografis tersebut maka akan mengalokasikan sumberdaya tangible seperti properti, pabrik, dan peralatan, dan sumberdaya intangible seperti kemampuan pemasaran serta metode produksi secara efisien. Rumelt (1982) bahwa diversifikasi dilakukan dengan mengeksploitasi kemampuan

sumberdaya, dan mengkapitalisasi skala ekonomisnya. Jadi dengan melakukan diversifikasi dapat menjadikan lebih kompetitif, produksi barang dan jasanya lebih terarah dan pasar lebih meluas.

Diversifikasi membangun kemampuan potensi sumberdaya yang memperkuat kompetensi inti. Tingginya kompetensi inti usaha dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dengan mempertahankan sinergi heterogenitas sumber daya. Peteraf (1993), dan Prahalad dan Hamel (1990) bahwa diversifikasi dengan mengeksplorasi teknologi baru memperkuat potensi sumber daya. Miller (2004) bahwa kemampuan untuk melakukan diversifikasi menentukan besarnya kapasitas produksi. Jadi dengan melakukan diversifikasi maka akan membangun kemampuan sumber daya dan kompetensi inti perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja.

Diversifikasi yang memiliki risiko bisnis yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Diversifikasi memiliki implikasi yang sangat kompleks, dimana diversifikasi diawali dengan studi kelayakan untuk meyakini bahwa produk baru sudah sesuai dengan minat konsumen, dan keputusan untuk mengembangkan pasar juga diawali dengan survey atau pengujian pasar (*test of market*) untuk menentukan kelayakannya. Diversifikasi pasar dan produk mempertimbangkan banyak aspek untuk mengurangi resiko kegagalan. Sebelum mengambil keputusan diversifikasi, maka mempertimbangkan strategi sebelumnya yang mendukung pelaksanaannya. Biasanya diawali dengan strategi inovasi, sebagai dasar untuk mengevaluasi kelayakan produk baru dan pasar baru.

Ekspansi usaha dijalankan dengan tetap memproduksi produk lama dan tetap dalam pasar lama, dengan maksud agar tetap menjalankan lini usaha dan menghasilkan efisiensi usaha. Hall (1995) bahwa diversifikasi untuk mengekspansi pertalian usaha dengan cara menambah pasar, produk, jasa, atau

tingkatan produksi. Usaha baru yang dikembangkan masih bertalian dengan usaha sekarang ini maka disebut dengan diversifikasi konsentrik (*concentric diversification*), sedangkan diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*) apabila tidak terjadi pertalian antara usaha baru dengan usaha sebelumnya. Hitt-Ireland-Hoskisson (2004) diversifikasi akan meningkatkan kinerja dengan pengembangan produk dan pasar. Hall (1995) bahwa diversifikasi mengatasi tingginya tingkat persaingan dengan menekan harga jual melalui penganekaragaman produk dan pasar. Christensen dan Montgomery (1981) bahwa kinerja yang tinggi dicapai dengan penguasaan industri. Penguasaan industri dilakukan dengan diversifikasi yang menghasilkan efisiensi yang tinggi, sedangkan efisiensi muncul karena pemerataan biaya tetap yang menekan harga jual. Rumelt (1974 dan 1982) bahwa dengan diversifikasi maka akan menghasilkan efisiensi penggunaan hutang. Jadi diversifikasi dapat meningkatkan penjualan dalam kondisi persaingan yang tinggi, dengan menekan harga jual melalui pemerataan biaya tetap.

a. Diversifikasi dalam konteks strategi pertumbuhan

Diversifikasi merupakan strategi pertumbuhan (*growth strategy*) yang meningkatkan kinerja usaha, seperti pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pangsa pasar. Diversifikasi pada umumnya dilakukan oleh investor untuk mempertahankan pelanggan. Diversifikasi terdiri dari dua, yaitu:

1) Diversifikasi Konsentrik

Diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification*) adalah perusahaan menambah produk dan pasar yang saling berhubungan. Strategi ini dapat mensinergikan keuangan, pemasaran, operasional, dan manajemen di antara unit-unit usahanya, bahkan dapat lebih independen dalam manajemen. Sinergi keuangan dapat diperoleh dengan mengkombinasikan antara unit

usaha yang kuat dengan unit usaha lainnya untuk menggunakan peluang usaha.

2) Diversifikasi Konglomerasi

Diversifikasi konglomerasi (*Conglomerate Diversification*) adalah diversifikasi produk yang tidak berhubungan, tetapi bersinergi dalam keuangan, dan manajemen. Strategi ini dipilih karena terbatasnya peluang pasar suatu produk, sementara produk lain memiliki peluang usaha yang tinggi.

Strategi pertumbuhan dapat mengefektifkan perusahaan karena:

- 1) Meningkatkan pangsa pasar, dapat menentukan skala ekonomi, mengefisienkan pemasaran serta produksi, karena mengurangi waktu perjalanan (*reduced travel time*), mengurangi penggantian waktu (*reduced change-over time*), dan waktu produksi yang lebih lama (*longer production runs*).
- 2) Memberikan pembelajaran yang mengurangi biaya. Dampak kurve pembelajaran (*learning and experience curve effects*) dapat mengurangi biaya, efisiensi tenaga kerja, efisien dalam mendesain ulang produk dan prosesnya (*redesign of products or production processes*).
- 3) Menekan harga pokok per unit dapat lebih dengan pemerataan biaya *overhead*, dan biaya tetap lainnya.
- 4) Memperbaiki jaringan produksi, yang mempertahankan hubungan dengan suplai, melayani tepat waktu. Diversifikasi usaha juga dapat menghemat biaya penyimpanan, biaya iklan, dan biaya angkut penjualan, sehingga akan berdampak pada harga jualnya.
- 5) Memudahkan operasional pengelolaan melalui sharing informasi dan teknologi antara unit.
- 6) Diversifikasi secara geographis dapat mengambil keuntungan akibat adanya perbedaan dalam hal tingkat

upah, biaya listrik, pajak, serta biaya angkut dan penjualan lainnya.

Strategi diversifikasi dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan, karena dapat menarik investor untuk membuka bisnis baru dengan. Masalah dalam diversifikasi adalah bersifat administratif.

b. Diversifikasi dalam konteks operasional

Riggs, Bethel, Atwater, Smith, dan Stackman (1980) bahwa diversifikasi dapat dilakukan baik secara vertikal maupun secara horizontal. Secara operasional strategi diversifikasi dapat dibagi menjadi dua yaitu integrasi vertikal dan integrasi horizontal. Strategi integrasi vertikal terjadi ketika perusahaan menjalankan operasi produksi yang berbeda tingkatannya, perbedaan tingkat produksi tersebut disebut (*Internal diversification*) dengan mendirikan perusahaan sendiri, atau mengakuisisi perusahaan lain disebut juga dengan (*external diversification*). Strategi integrasi horizontal yaitu melibatkan perusahaan yang memiliki kesamaan tingkatan produksi. Integrasi vertikal memiliki pertalian dengan usaha sebelumnya disebut juga diversifikasi konsentrik. Diversifikasi integrasi horizontal dapat berbentuk konsentrik maupun sebagai konglomerasi.

1) Integrasi Vertikal

Perusahaan mendiversifikasi melalui pendekatan bahan bakunya maka disebut sebagai (*backward vertical integration strategy*), sedangkan (*forward vertical integration diversification strategy*) terjadi jika perusahaan melakukan pendekatan kepada konsumen dalam hal tingkatan produksinya. *Strategi Backward integration* melakukan diversifikasi yang lebih terkontrol terhadap mutu karena terlibat dalam pengadaan bahan baku. Sedangkan strategi *Forward integration* terkait dengan *outlet* untuk menyalurkan produknya, dan

Forward integration juga mengendalikan penjualan dan pelayanannya. Perusahaan dapat mendiversifikasi produknya terhadap para pesaingnya, baik secara strategi backward maupun secara strategi forward tergantung dimana urgensinya. Riggs, Bethel, Atwater, Smith, dan Stackman (1980) bahwa integrasi vertikal ini sebagai suatu langkah yang memperkuat pembelian dan penjualan.

Strategi integrasi vertikal untuk mengeliminasi keuntungan para perantara seperti *wholesalers*, dan *retailers*. Dengan melakukan strategi ini keuntungan perusahaan akan bertambah karena mengeliminir para perantara. Kelemahan dari integrasi vertikal ialah sama halnya dengan meletakkan sejumlah telur dalam suatu keranjang, jika permintaan menurun atau supplier tidak memberikan lagi bahan bakunya, dan barang substitusi mengambil alih poisisi pasarnya, maka perusahaan akan menderita kerugian.

Strategi integrasi vertikal memiliki kemampuan untuk melakukan *predatory price*. Salonger (1987) bahwa perusahaan menjadi *predatory price* karena mampu sebagai supplair juga sebagai pembeli. Jadi perusahaan dapat membangun suatu kekuatan pasar, apabila terjadi kelebihan assets dalam suatu divisi, maka akan didaya gunakan pada divisi lain dalam satu manajemen. Lewellen (1971), Berger and Ofek (1995), Servaes, (1996) strategi integrasi vertikal juga dapat menghemat pajak (*tax saving*), dan menurut Lang dan Stulz (1994) bahwa strategi integrasi vertikal dapat lebih efisien dalam penggunaan modalnya.

2) Diversifikasi Horizontal

Diversifikasi horizontal terjadi ketika perusahaan memasuki bisnis baru baik terkait maupun tidak terkait dengan bisnis sebelumnya, dengan tingkat produksi

dan operasi yang sama. Riggs, Bethel, Atwater, Smith, dan Stackman (1980) bahwa diversifikasi horizontal dapat dipandang sebagai praktik (*complementary product*) yaitu setiap produk yang dihasilkan tidak ada hubungannya dengan bisnis sebelumnya, tetapi dapat sebagai pelengkap atau komplementer dari produk sebelumnya. Dalam penelitian Marlin, Lamont, dan Geiger: (2004) bahwa perusahaan yang melakukan diversifikasi horizontal harus ditopang dengan tim manajemen yang kompak yang menjamin suksesnya. Diversifikasi yang dipilih karena tujuan utamanya dalam menumbuhkan organisasi, sehingga apakah ada kaitan atau tidak ada kaitan dengan bisnis yang ada maka tetap harus diputuskan untuk mendiversifikasi usaha dengan mendirikan bisnis baru atau membeli bisnis yang sudah ada, dan terakhir manajemen harus memutuskan bahwa tingkatan produksi manakah yang harus didiversifikasi. Dalam kaitannya antara diversifikasi dan kinerja maka diantara para peneliti juga melihat tidak adanya perbedaan perlakuan diantara ukuran perusahaan, jadi termasuk diantaranya adalah usaha kecil dan menengah.

Dawkins, Harris, dan Kell (1997) bahwa diversifikasi horizontal dapat berlaku untuk semua jenis dan ukuran perusahaan. Williamson (1967) mengatakan bahwa diversifikasi secara horizontal dapat menghasilkan efisiensi usaha. Efisiensi usaha muncul karena mampu mengalokasi sumberdaya intern perusahaan pada berbagai diivisi. Diversifikasi yang baik dilakukan dengan mengeksploitasi kekuatan pasar, melalui subsidi silang (*cross-subsidization*) atau perdagangan imbal balik (*reciprocal buying and selling*) antara divisi atau, dan menghambat praktik perusakan harga pasar atau (*predatory pricing*) dari pihak kompetitor.

Diversifikasi mengefektifkan pendanaan perusahaan dan mempengaruhi pertumbuhannya. Aaker (1980), Andrews (1980), Berry (1975), Chandler (1962), dan Gluck (1985) bahwa diversifikasi akan mengekspansi usaha dan menambah kapasitas produksi. Ekspansi usaha membutuhkan pendanaan yang kuat, untuk itu memerlukan analisa yang matang tentang manfaat dan biaya. Pendanaan eksternal dapat efektif dengan pengalokasiannya pada produk strategis.

Diversifikasi sangat mempengaruhi keuntungan perusahaan tetapi terkadang memunculkan *agency problem* (Fama, 1980). Perolehan keuntungan memunculkan tarik menarik kepentingan antara manajer dan pemilik usaha, untuk itu dibutuhkan adanya perilaku dan moral yang cerdas dan lebih menyatu untuk meraih tujuan perusahaan. Barney *et al* (2001), bahwa penerapan diversifikasi pada dasarnya terukur secara kuantitas. Datta, Rajagopalan dan Rasheed (1991), Hoskisson dan Hitt (1990), dan Kerin, Mahajan dan Varadarajan (1990) bahwa ada tiga hal yang dilibatkan dalam diversifikasi yaitu kapabilitas top manajer, struktur industri, dan model diversifikasi yang dilaksanakan. Untuk itu diversifikasi memerlukan sinergi antara pemilik usaha, dan pengelola usaha untuk menentukan pertumbuhannya.

Silhan dan Thomas (1986) bahwa strategi konglomerasi hanya mendapatkan keuntungan yang konstant dan mengurangi risikonya, sedangkan diversifikasi meningkatkan pangsa pasar. Campa dan Kedia (2002) dan Graham, dan Lemmon dan Wolf (2002) mengatakan bahwa kinerja perusahaan disamping dipengaruhi oleh diversifikasi juga dipengaruhi oleh faktor *exogenous* seperti informasi dan kondisi ekonomi dan pasar. jadi diversifikasi dapat mengurangi risiko dengan memperhatikan kondisi pasar untuk mengurangi risiko.

BAB IX

TEORI KINERJA PERUSAHAAN

Kinerja perusahaan adalah hasil dari semua laporan manajemen yang dilakukan secara terus menerus (Helfert, 1991: 52). Sedangkan, menurut Prawirosentono (1997: 2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa pemasaran maupun kinerja keuangan.

Kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai tingkat profitabilitas dan tingkat pertumbuhan (*growth*) yang dinyatakan dalam *retun on sales* (Nair dan Kohta, 1995) atau pertumbuhan *net income* (nehrt, 1996). Kinerja keuangan dalam penelitian yang lain dapat didefinisikan sebagai pertumbuhan penjualan, *return on asset* dan kinerja secara keseluruhan (Dess 1987, dan Dess dan Davis, 1984) dan tingkat profitabilitas dan keuntungan bagi pemegang saham (Odgem dan Watson, 1999, Berman *et.al* 1999). Rasio-rasio keuangan dan ukuran-ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja perusahaan. Kinerja bisnis dapat juga ditinjau dari segi rasio keuangan perusahaan. Brigham (1995) yang mengkaji tentang profotabilitas sebagai ukuran efektivitas operasi perusahaan menyatakan bahwa, profitabilitas adalah sejumlah

hasil bersih dari kebijakan dan keputusan. Rasio-rasio diuji untuk menyediakan petunjuk yang berguna untuk mengukur efektivitas operasi perusahaan, tetapi rasio profitabilitas menunjukkan pengaruh kombinasi dari likuiditas, manajemen aset dan hasil operasi dari manajemen hutang (*debt management*), Weston dan Copeland (1988) menyatakan bahwa hasil pengembalian atas total aktiva mencoba mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumberdaya perusahaan, yang kadangkala disebut dengan hasil pengembalian atas investasi perusahaan. Perusahaan dapat disebut memiliki keunggulan bersaing jika memiliki tingkat laba yang tinggi daripada tingkat laba normal dalam beberapa rasio, misalnya: ROE, ROS dan ROA. Demikian juga, Harrington dan Wilson (1991) menyatakan bahwa ada beberapa pendekatan dalam menilai kinerja bisnis dan yang paling banyak digunakan adalah dengan mengukur rasio keuangan.

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh para ahli manajemen strategi dan pemasaran dan keuangan.

1. Kim dan Lim (1988), kinerja dari: ROA, *Return On Equity*, *sales growth rate* dengan menggunakan data sekunder.
2. McKee *et al.* (1989), kinerja dari: *marketing/sales effective*, *growth share*, *profitability* dengan menggunakan data sekunder.
3. Carpano *et al.* (1994), kinerja dari: ROI dan *Sales Growth*. Dalam hal ini berdasarkan persepsi manajer dengan cara membandingkan dengan pesaing (data primer).
4. Schull *et al.* (1995), kinerja dari: *Business performance* dari: ROA and *Sales Growth*. Dalam hal ini berdasarkan persepsi manajer dengan cara membandingkannya dengan pesaing (data primer).

Dapat dijelaskan bahwa beberapa ahli strategi dan manajemen menggunakan ukuran kinerja yang berbeda-beda. Dari beberapa studi empirik yang telah dilakukan oleh beberapa ahli strategi dan manajemen di atas, ternyata banyak penelitian yang menggunakan persepsi manajer dengan pembanding yang berbeda-beda. Dalam

penelitian ini yang akan dikaji dalam variable kinerja adalah menggunakan dimensi kinerja keuangan. Adapun kinerja keuangan yaitu: *Return On Sales*, yaitu rasio (perbandingan) antara laba sebelum bunga dan pajak dengan penjualan bersih.

Kinerja usaha memiliki makna yang lebih luas dibanding dengan produktivitas. Produktivitas terkait dengan input dan output, dan efisiensi, tetapi kinerja mengukur banyak aspek seperti pemenuhan kebutuhan pelanggan, kualitas kerja, dan kualitas produksi. Pengukuran kinerja adalah proses perhitungan angka yang mengarah pada kinerja. Neely *et al.* (1995) bahwa kinerja menunjukkan seperangkat alat yang digunakan dalam mengukur tindakan. Ada beberapa alasan mengapa kinerja perusahaan harus diukur diantaranya adalah adanya operasional kerja yang telah dilaksanakan, meningkatkan persaingan, kualitas secara global, perubahan manajemen, perubahan permintaan pasar. Neely (1999) bahwa kinerja diukur karena adanya teknologi informasi yang mudah mengakses keinginan pasar. Jadi kinerja merupakan proses pengukuran pencapaian untuk melakukan perubahan.

Kinerja perusahaan umumnya mengarah pada kinerja keuangan, karena kinerja keuangan menentukan pengembalian investasi, penguasaan pasar, dan pertumbuhan perusahaan. Indikator keuangan tidak menunjukkan beberapa potensi yang akan dikembangkan, karena kinerja keuangan hanya bersifat jangka pendek dengan beberapa manipulasi yang dilakukan oleh eksekutif yang diungkapkan dalam laporan keuangan. Sementara pengukuran kinerja disamping berdasar pada kebijakan perusahaan, kemudian mengukur realisasi tujuan strategis. Kaplan dan Norton (1992), dan Garvin (1988) bahwa kinerja yang baik terukur secara multidimensi kuantitas, dan multidimensi kualitas. Jadi kinerja keuangan bukan satu-satunya indikator kesuksesan usaha, tetapi kinerja terukur secara multidimensi.

Indikator kinerja dan investasi dapat diukur dari laporan keuangan dan data non keuangan. Hilton (1994) dan Guimaraes *et al* (1996) mengatakan bahwa laporan keuangan merupakan

indikator kinerja investasi. Porter (1985) bahwa manfaat umum laporan keuangan yaitu untuk mengetahui kinerja keuangan. Kinerja lain dapat diketahui dengan memadukan antara data keuangan dan non keuangan seperti tentang pemasaran, perilaku industri, perilaku pelanggan, dan efisiensi produksi. Tagliavini, Pigni, Ravarini, Buonanno (2000) mengatakan bahwa dengan informasi keuangan tersebut maka akan memberikan beberapa dukungan bisnis terhadap efektifitas indikator lain seperti:

- a. Teknologi
Penelitian Teknologi, Pengembangan Produk, dan desain Produk
- b. Pengelolaan Sumber Daya Manusia
Recruitment, Reward system, dan Training
- c. Aktivitas Infrastruktur
Perencanaan, Pengelolaan Keuangan, Legalitas, dan Penggajian dan Pengupahan
- d. Pengendalian Kualitas
Distribusi informasi antar perusahaan, Pembayaran kepada suppliers, Pendapatan dari pelanggan.
- e. Logistik *Intern Inbound Logistics*
Pembelian/pengadaan, Persediaan, penggunaan bahan baku serta bahan baku dari suplair
- f. Operational
Perencanaan dan pengelolaan produksi, *Product manufacturing*, dan Pemeliharaan Maintenance.
- g. Logistik *Ekstern Outbound logistics*
Penanganan Barang *Handling of goods*, Distribusi, dan Pengiriman barang/*Jasa Dispatch of product/services*
- h. Pemasaran dan Penjualan
Perencanaan strategi pemasaran, Periklanan/Promosi, Pengelolaan penjualan, dan Pengelolaan Hubungan Pelanggan *Customer Relationships Management (CRM)*
- i. Layanan Purna Jual *Services After sales service*, dan Perhatian terhadap pelanggan *Customer care*

Jadi integrasi antara laporan keuangan dan informasi non keuangan maka kinerja investasi dapat diketahui, dan akan mengarahkan UKM pada tujuan pencapaiannya.

a. Teori Peringkat *Stewardship theory*

Berbeda dengan agensi teori yang didasari pada asumsi bahwa perseorangan secara rasional memaksimalkan keuntungannya sendiri, sedangkan teori peringkat menurut Donaldson *et al.* (1991) tidak bersifat keuangan tetapi kinerja tergantung dari kebutuhan untuk capai, seperti kinerja pimpinan, menguji pelaksanaan wewenang dan tanggungjawab, dan memperoleh kepuasan. Donaldson *et al.* (1991), Sánchez Vargas (2001, 2004), dan Smallman (2004) bahwa teori peringkat berlaku umum untuk mengukur peningkatan kinerja. Teori peringkat ini bertujuan untuk mempertahankan pekerjaan yang lebih baik tanpa memperhatikan kondisi eksternal. Organisasi hanya membuat struktur untuk memperjelas otoritas dan pemberdayaan terhadap manajer, tetapi secara praktik belum tentu mendukung kinerjanya.

b. Teori Sumber Daya *Resource Based Theory*

Teori Sumber Daya ini adalah suatu pendekatan strategi bisnis, yang didasari pada konsep biaya ekonomi. Teori ini bermanfaat untuk mengukur kinerja perusahaan karena menghimpun segenap potensi dan kemampuan yang dimiliki. Teori ini menekankan sinkronisasi antara lingkungan eksternal dan kemampuan internal, yang bertujuan mengukur kemampuan kompetitif perusahaan.

Prahalad *et al.* (1990), dan Hamel *et al.* (1994) bahwa teori sumberdaya dapat diterapkan berdasar pada kompetensi khusus (*core competencies*) untuk memanfaatkan peluang pasar. Teori ini memberikan kejelasan akan kinerja yang akan diukur. Gabrielsson dan Huse (2004) bahwa kinerja dalam skala usaha kecil sulit untuk diidentifikasi, karena belum menunjukkan fleksibilitas dari rumusan strateginya,

disamping itu lemah dalam dukungan sumber daya. Jadi kelemahan usaha skala kecil untuk memperlihatkan kompetensinya juga dipengaruhi oleh kelemahan teknologi dan manajerialnya, sehingga peluang pasar belum dimanfaatkan.

c. Teori *Stakeholder Stakeholder theory*

Terdapat konsep untuk mengetahui tujuan perusahaan yaitu konsep pemegang saham dan konsep *stakeholder The Shareholder Concept and the Stakeholder Concept*. Sebelumnya dasar dari teori akuntansi dan keuangan, adalah memaksimalkan kekayaan pemegang saham, kemudian terjadi sebaliknya bahkan lebih luas, bukan saja memaksimalkan keuntungan, tetapi juga mengukur kualitas hidup perusahaan, kepuasan manajer, sumbangsih terhadap masyarakat dan lingkungan, dan berbagai indikator keuangan lainnya.

Kinerja memiliki arti luas yang terkait dengan produktivitas. Sementara produktivitas terkait dengan input dan output untuk menghasilkan barang dan jasa, bahkan konsep lain tentang kinerja tidak hanya terkait dengan produktivitas tetapi juga terkait dengan konsep efektifitas seperti pemenuhan kebutuhan pelanggan, kualitas masa kerja, dan kualitas produksi. Untuk itu Neely dan Andy (1995) mengatakan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan penentuan besaran angka, sementara pengukuran adalah proses perhitungan dan tindakan yang mengarah pada kinerja. Dan menurut Murphy (1996) bahwa ukuran kinerja sangat perlu, tetapi tidak cukup hanya efektifitas. Jadi dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan dari suatu kegiatan yang terurai pada perwujudan target, sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Sedangkan pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, dan pengukuran kinerja mengukur semua hasil kerja termasuk pengukuran efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil

kegiatan setelah diperbandingkan dengan tujuan yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Menurut Trimitra *Consultants* www.trimitra.com (2008) bahwa elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

- a. Tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
Tujuan adalah pernyataan umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.
- b. Perumusan indikator dan pengukuran kinerja.
Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung dan secara langsung terkait dengan tujuan organisasi.
- c. Ukuran pencapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
Jika indikator dan ukuran kinerja yang jelas, yang mengakomodasi tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi.
- d. Evaluasi kinerja.
Evaluasi kinerja memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi.

Dan Venkatraman dan Ramanujam (1986) dalam Gibcus, Kemp, dan Zoetermeer (2003), menegaskan bahwa indikator kinerja perusahaan adalah multidimensional konsep. Berarti lingkup umum kinerja tidak terbatas pada produktivitas organisasi, tetapi terkait juga dengan efisiensi, efektifitas operasional, termasuk dengan kaitannya dengan pelanggan, supplier, dan stakeholder lainnya.

Hasil pengukuran kinerja menjadi dasar atau bahan evaluasi bagi manajemen untuk melakukan perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Penilaian kemajuan organisasi dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja setiap periode waktu, disamping untuk menilai kemajuan organisasi disuatu sisi dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta akuntabilitas organisasi. Jadi pengukuran kinerja menghasilkan informasi bagi manajemen

maupun *stakeholders* untuk pengambilan keputusan, lebih dari pada itu berikut ini menguraikan bahwa pengukuran kinerja merupakan tahapan perbaikan internal maupun eksternal organisasi:

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- 3) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- 10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Jadi dengan melakukan pengukuran kinerja maka sangat membantu untuk melakukan perbaikan kinerja atau tetap mengarahkan operasional perusahaan ke tujuan semula.

Secara umum pengukuran kinerja adalah tahapan untuk melihat keberhasilan usaha agar lebih terarah pada *sustainable* dan *innovative*. Hambatan utama yang dihadapi dalam pengukuran kinerja adalah kegagalan mengidentifikasi kebutuhan apa yang dievaluasi. Sehingga terjadi dilema apakah evaluasi tersebut merupakan sukses organisasi, atau sukses pemilik, sehingga akan terjadi kegagalan indikator pengukuran kinerja, atau *benchmarking* yang tidak tepat. Shaw (2007) mengatakan bahwa dalam mengukur kinerja usaha, pendekatan pengukuran kinerja adalah menghindari

kegagalan pencapaian.

Pandangan lain terhadap pengukuran kinerja adalah untuk mengukur tingkat kesehatan, dan dukungan manajer dalam proses pengambilan keputusan. Kesehatan dan dukungan manajemen berawal dari perencanaan strategi (*strategic planning*), kemudian perencanaan periodik, melalui praktik yang benar yang akan menghasilkan kesehatan organisasi. Penilaian kinerja tersebut ditentukan oleh keterlibatan semua tim dalam manajemen. Sharp (2005) bahwa pengukuran kinerja dan kesehatan manajemen usaha untuk menilai sinergi tim manajemen. Dengan demikian bahwa kesehatan suatu organisasi dan besarnya dukungan manajemen dalam pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sinergi tim dalam manajemen.

Banyak dimensi dalam yang terukur dalam kinerja usaha. Venkatraman dan Ramanujam (1986) dalam Gibcus. Kemp, dan Zoetermeer (2003), mengatakan bahwa kinerja usaha adalah multidimensional konsep. Dimensi dalam pengukuran kinerja tidak terlepas dari kinerja tiga level dalam organisasi yaitu:

a. Kinerja Keuangan

Indikator kinerja keuangan menurut Parker (2000) adalah *Return on Assets (ROA)*, *Retur on Sale (ROS)* dan *Return on Equity (ROE)*.

b. Kinerja Pasar

Kinerja pasar menurut Beruban (1997) adalah pangsa pasar, pertumbuhan pasar, pertumbuhan penjualan, diversifikasi, dan differensiasi.

c. Efektivitas Organisasi

Indikator efektivitas organisasi ditentukan oleh *stakeholders* misalnya kepuasan karyawan, Kualitas tanggungjawab sosial.

Dari multi dimensi tersebut akan mensinergikan antara usaha, organisasi, dan keterkaitannya dengan masyarakat. Kinerja perusahaan lebih mencerminkan keterlibatan sumber daya manusia. Ferdinand (2003) mengatakan bahwa kinerja organisasi

tidak terlepas dari kompetensi manajerial dalam menyusun strategi, kompetensi tersebut ditentukan oleh keputusan strateginya. Ferdinand (2003) mengatakan bahwa kinerja perusahaan tercermin pada kinerja fungsional manajemen berikut ini:

1. Kinerja produktivitas SDM, tingkat kreativitas, dan keinovatifan SDM
2. Kinerja manajemen produksi seperti tingginya tingkat efisiensi, proses bisnis internal, mutu produk, mutu pelayanan, kecepatan proses, dan tingkat akurasi proses.
3. Kinerja manajemen pemasaran seperti tingginya volume penjualan, tingginya market share, serta tingginya profitabilitas pemasaran.
4. Kinerja manajemen keuangan seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efisien dan efektif yang nampak dalam berbagai rasio keuangan seperti rasio-rasio: likuiditas, aktivitas, solvabilitas dan profitabilitas.

BAB X

OPERASIONAL BANK SYARIAH

Apa yang dimaksud dengan bank menurut Bank Indonesia (2005) ialah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak. Perbankan Indonesia dalam menjalankan fungsinya berdasarkan demokrasi ekonomi dan menggunakan prinsip kehati-hatian. Fungsi utama dari perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat serta bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional kearah peningkatan taraf hidup orang banyak. Perbankan memiliki posisi yang strategis, yaitu sebagai penunjang kelancaran sistem pembayaran, pelaksanaan kebijakan moneter dan pencapaian stabilitas sistem keuangan, sehingga diperlukan perbankan yang sehat, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Pasal 1 butir 13, yang dimaksud dengan prinsip syariah ialah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah, antara lain pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (*Mudharabah*), pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal (*Musharakah*), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (*Mura-*

bahah), atau pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni tanpa pilihan (*ijarah*) atau dengan adanya pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak bank oleh pihak lain (*Ijarah wa itiqna*).

Dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 59 disebutkan bahwa yang dimaksud dengan bank syariah adalah: Bank yang berasaskan, antara lain, pada asas kemitraan, keadilan, transparansi, dan universal serta melakukan kegiatan usaha perbankan berdasarkan prinsip syariah. Kegiatan Bank Syariah merupakan implementasi dari prinsip ekonomi islam dengan karakteristik, antara lain, sebagai berikut:

- a. Pelarangan riba dalam berbagai bentuknya;
- b. Tidak mengenal konsep nilai waktu dari uang (*time value of money*);
- c. Konsep uang sebagai alat tukar bukan sebagai alat komoditas;
- d. Tidak diperkenankan melakukan kegiatan yang bersifat spekulatif;
- e. Tidak diperkenankan menggunakan dua harga untuk satu barang; dan tidak diperkenankan dua transaksi dalam satu akad.

Bank Syariah beroperasi atas dasar konsep bagi hasil, bukan menggunakan bunga sebagai alat untuk memperoleh pendapatan maupun membebankan bunga atas penggunaan dana dan pinjaman karena bunga merupakan riba yang diharamkan. Berbeda dengan bank konvensional, bank syariah tidak membedakan secara tegas antara sektor moneter dan sektor riil sehingga dalam kegiatan usahanya dapat melakukan transaksi-transaksi sektor riil, seperti jual beli dan sewa menyewa. Bank Syariah juga dapat menjalankan kegiatan usaha untuk memperoleh imbalan atas jasa perbankan lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.

Bank syariah memiliki fungsi yang berbeda dengan bank konvensional, fungsi Bank Syariah juga merupakan karakteristik dari Bank Syariah. Dengan diketahuinya fungsi Bank Syariah, maka

hal ini akan membawa dampak dalam pelaksanaan kegiatan usaha Bank Syariah. Banyak para pengelola dan pelaksana bank syariah tidak memahami dan menyadari fungsi dari bank syariah ini dan menyamakan fungsi Bank Syariah sama seperti fungsi dari bank konvensional, sehingga membawa dampak dalam pelaksanaan di lapangan.

Dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 59 disebutkan bahwa fungsi bank syariah itu ada empat antara lain:

- a. Sebagai manajer investasi yang mengelola investasi atas dana nasabah dengan menggunakan akad *mudharabah* atau sebagai agen investasi;
- b. Sebagai investor yang menginvestasikan dana yang dimilikinya maupun dan nasabah yang dipercayakan kepadanya dengan menggunakan alat investasi yang sesuai dengan prinsip syariah dan membagi hasil yang diperoleh sesuai dengan nisbah yang disepakati antara bank dan pemilik dana;
- c. Penyedia jasa keuangan dan lalu lintas pembayaran seperti bank non syariah (bank konvensional) sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah; dan
- d. Pengemban fungsi sosial berupa pengelola dana zakat, infak, *Shadaqah*, serta pinjaman kebajikan (*qarhul hasan*) sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

1. Prinsip Bank Syariah

Prinsip utama Bank Syariah Islam adalah suatu Din (*Way of Life*) yang praktis, yang mengajarkan segala sesuatu yang baik dan bermanfaat bagi manusia, dengan mengabaikan waktu, tempat atau tahap-tahap perkembangannya (Wiyono, 2005:15). Manusia adalah khalifah dimuka bumi. “Islam memandang bahwa bumi dengan segala isinya merupakan amanah Allah kepada sang khalifah agar dipergunakan dengan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan bersama” (Antonio, 2001:5-7). Aktivitas keuangan dan perbankan dapat

dipandang sebagai wahana bagi masyarakat modern untuk membawa mereka kepada, paling tidak, pelaksanaan dua ajaran Qur'an, yaitu:

- a. Prinsip *Al Ta'awun*, yaitu saling membantu dan saling bekerjasama diantara anggota masyarakat untuk kebaikan, sebagaimana dinyatakan dalam Al Qur'an: yang mengatakan "*Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran*" (Al- Maaidah: 2).
- b. Prinsip menghindari *Al Iktinaz*, yaitu menahan uang (dana) dan membiarkannya menganggur (*Idle*) dan tidak berputar dalam transaksi yang bermanfaat bagi masyarakat umum, sebagaimana dinyatakan di dalam Al Qur'an: yang berarti "*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka di antara kamu...*" (An-Nissa: 29).

Sejak dekade tahun 70-an, umat Islam di berbagai negara telah berusaha untuk mendirikan bank-bank syariah. "Tujuan dari pendirian bank-bank syariah ini pada umumnya adalah untuk mempromosikan dan mengembangkan aplikasi dari prinsip-prinsip Syariah Islam dan tradisinya ke dalam transaksi keuangan dan perbankan dan bisnis lain yang terkait" (Antonio, 2001:13). Selanjutnya Antonio, (2001:14-16) menyebutkan prinsip utama yang dianut oleh Bank Syariah adalah:

- a. Larangan riba (bunga) dalam berbagai bentuk transaksi;
- b. Menjalankan bisnis dan aktivitas perdagangan yang berbasis pada memperoleh keuntungan yang sah menurut syariah;
- c. Memberikan zakat. Pada dasarnya Islam memandang uang hanya sebagai alat tukar, bukan sebagai barang dagangan (komoditas). Oleh karena itu motif permintaan akan uang adalah untuk memenuhi kebutuhan transaksi (*money demand for transaction*), bukan untuk spekulasi. Islam juga sangat menganjurkan penggunaan uang dalam pertukaran karena

Rasulullah telah menyadari kelemahan dari salah satu bentuk pertukaran di zaman dahulu yaitu barter (*Bai' al Muqayyadah*), di mana barang saling dipertukarkan. Menurut Afzalur Rahman (Marthon, 2004:79) karena musyarakah atau mudharabah, maka Islam sangat menganjurkan untuk melakukan Qard yaitu meminjamkannya tanpa imbalan apapun karena meminjamkan uang untuk memperoleh imbalan adalah *riba*.

Zainul Arifin, menyebutkan secara mikro, *Qard* tidak memberikan manfaat langsung bagi orang yang meminjamkan. Namun secara makro, *Qard* akan memberikan manfaat tidak langsung bagi perekonomian secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena pemberian *Qard* membuat perputaran uang (*velocity of money*) akan bertambah cepat, yang berarti bertambahnya darah baru bagi perekonomian, sehingga pendapatan nasional (*National Income*) meningkat. Dengan peningkatan pendapatan nasional, maka si pemberi pinjaman akan meningkat pula pendapatannya.

Demikian pula pengeluaran *Shadaqah* juga akan memberikan manfaat yang lebih kurang sama dengan pemberian *Qard*.

2. Sistim Operasional Bank Syariah

Sistim keuangan dan perbankan modern telah berusaha memenuhi kebutuhan manusia untuk mendanai kegiatannya, bukan dengan dananya sendiri, melainkan dengan dana orang lain, baik dalam bentuk penyertaan (*equity financing*) maupun dalam bentuk pinjaman (*debt financing*). Islam mempunyai hukum sendiri untuk memenuhi kebutuhan tersebut, yaitu melalui akad-akad bagi hasil (*Profit and Loss Sharing*), sebagai metoda pemenuhan kebutuhan permodalan (*equity financing*), dan akad-akad jual-beli (*al bai'*) untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan (*debt financing*).

a. Produk Pembiayaan

1) *Equity Financing*. Ada dua macam kontrak dalam kategori ini yaitu:

a) *Musyarakah (Joint Venture Profit Sharing)*. Melalui

kontrak ini, dua pihak atau lebih (termasuk bank dan lembaga keuangan bersama nasabahnya) dapat mengumpulkan modal mereka untuk membentuk sebuah perusahaan (*Syirkah al Inan*) sebagai sebuah Badan Hukum (*legal entity*). Setiap pihak memiliki bagian secara proporsional sesuai dengan kontribusi modal mereka dan mempunyai hak mengawasi (*Voting Right*) perusahaan sesuai dengan proporsinya. Untuk pembagian keuntungan, setiap pihak menerima bagian keuntungan secara proporsional dengan kontribusi modal masing-masing atau sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya. Bila perusahaan mengalami kerugian, maka kerugian itu juga dibebankan secara proporsional kepada masing-masing pemberi modal. Aplikasinya dalam perbankan terlihat pada akad yang diterapkan pada usaha atau proyek di mana bank membiayai sebagian saja dari jumlah kebutuhan investasi atau modal kerjanya, selebihnya dibiayai sendiri oleh nasabah. Akad ini juga diterapkan pada sindikasi antara bank atau lembaga keuangan. Dalam kontrak tersebut, salah satu pihak dapat mengambil alih modal pihak lain sedang pihak lain tersebut menerima kembali modal mereka secara bertahap. Inilah yang disebut dengan *Musyarakah al Mutanakishah*. Aplikasinya dalam perbankan adalah pada pembiayaan proyek oleh bank bersama nasabahnya atau bank dengan lembaga keuangan lainnya, di mana bagian dari bank atau lembaga keuangan diambil alih oleh pihak lainnya dengan cara mengangsur. Akad ini juga dapat dilaksanakan pada mudharabah yang modal pokoknya dicicil, sedangkan usahanya berjalan terus dengan modal yang tetap.

- b) *Mudharabah (Trustee Profit Sharing)*. Kontrak *mudharabah* adalah juga merupakan suatu bentuk equity

financing, tetapi mempunyai bentuk yang berbeda dengan musyarakah. Di dalam *mudharabah*, hubungan kontrak bukan antara pemberi modal melainkan antara penyedia dana (*Shahib al Maal*) dengan *entrepreneur* (*Mudharib*). Di dalam kontrak *mudharabah*, seorang *mudharib* (dapat perorangan, rumah tangga perusahaan atau suatu unit ekonomi) memperoleh modal dari unit ekonomi lainnya untuk tujuan melakukan perdagangan atau perniagaan. *Mudharib* dalam kontrak ini menjadi trustee atas modal tersebut.

Dalam hal obyek yang didanai ditentukan oleh penyedia dana, maka kontrak tersebut dinamakan *Mudharabah al Muqayyadah*. Dia menggunakan modal tersebut, dengan tujuan yang dinyatakan secara khusus, untuk menghasilkan keuntungan. Pada saat proyek sudah selesai, *Mudharib* akan mengembalikan modal tersebut kepada penyedia modal berikut porsi keuntungan yang telah disetujui sebelumnya. Bila terjadi kerugian maka seluruh kerugian dipikul oleh *Shahib al Maal*. Bank dan lembaga keuangan dalam kontrak ini dapat menjadi salah satu pihak. Mereka dapat menjadi penyedia dana (*Mudharib*) dalam hubungan mereka dengan para penabung, atau dapat menjadi penyedia dana (*Shahib al Maal*) dalam hubungan mereka dengan pihak yang mereka beri dana.

1) Debt Financing

Kalimat Al Qur'an "... Allah menghalalkan jual beli (*al bai*) dan melarang riba..." (Al-Baqarah:275) menunjukkan bahwa praktek bunga adalah tidak sesuai dengan spirit Islam. Istilah jual-beli (*al Bai'*) memiliki arti yang secara umum meliputi semua tipe kontrak pertukaran, kecuali tipe kontrak yang dilarang oleh syariah. *Al Bai'* berarti setiap kontrak pertukaran barang dan jasa dalam

jumlah tertentu atas barang (termasuk uang) dan jasa yang lain. Penyerahan jumlah atau harga barang dan jasa tersebut dapat dilakukan dengan segera (*cash*) atau dengan tangguh (*deferred*). Oleh karenanya syarat-syarat *Al Bai'* dalam *Debt Financing* menyangkut berbagai tipe dari kontrak jual beli tangguh (*Deferred Contract of Exchange*) yang meliputi transaksi-transaksi sebagai berikut:

a) Prinsip Jual-beli

- (1) *Al Murabahah*, yaitu kontrak jual beli di mana barang yang diperjual-belikan tersebut diserahkan segera, sedang harga (baik pokok dan margin keuntungan yang disepakati bersama) atas barang tersebut dibayar di kemudian hari secara sekaligus (*Lump Sum Deferred Payment*). Dalam prakteknya, bank bertindak sebagai penjual dan nasabah sebagai pembeli dengan kewajiban membayar secara tangguh dan sekaligus.
- (2) *Al Bai' Bitsaman Ajil*, yaitu kontrak *al murabahah* dimana barang yang diperjual-belikan tersebut diserahkan dengan segera sedang harga atas barang tersebut dibayar di kemudian hari secara angsuran (*Installment Deferred Payment*). Dalam prakteknya pada bank sama dengan *murabahah*, hanya saja kewajiban nasabah dilakukan secara angsuran.
- (3) *Bai' as Salam*, yaitu kontrak jual beli dimana harga atas barang yang diperjual-belikan dibayar dengan segera (secara sekaligus), sedangkan penyerahan atas barang tersebut dilakukan kemudian. *Bai' as salam* ini biasanya dipergunakan untuk produk-produk pertanian yang berjangka pendek. Dalam hal ini, bank bertindak sebagai pembeli produk dan menyerahkan uangnya lebih dulu sedangkan para nasabah menggunakannya sebagai modal untuk mengelola pertaniannya. Karena kewajiban nasabah kepada bank

berupa produk pertanian, biasanya bank melakukan paralel salam yaitu mencari pembeli kedua sebelum saat panen tiba.

(4) *Bai' al Istishna'*, hampir sama dengan *bai' as salam* yaitu kontrak jual beli dimana harga atas barang tersebut dibayar lebih dulu tetapi dapat diangsur sesuai dengan jadwal dan syarat-syarat yang disepakati bersama, sedangkan barang yang dibeli akan diproduksi (*manufactured*) dan diserahkan kemudian. Dalam prakteknya bank bertindak sebagai penjual (*mustashni' ke-1*) kepada pemilik/pembeli proyek (bohir) dan mensubkannya kepada kontraktor (*mustashni' ke-2*)

b) Prinsip sewa-beli

Sewa dan sewa-beli (*Ijarah* dan *Ijara wa Iqtina*) oleh para ulama, secara bulat dianggap sebagai model pembiayaan yang dibenarkan oleh syariah Islam. Model ini secara konvensional dikenal sebagai *lease* dan *financing lease*. *Al Ijarah* atau sewa, adalah kontrak yang melibatkan suatu barang (sebagai harga) dengan jasa atau manfaat atas barang lainnya. Penyewa dapat juga diberikan options untuk membeli barang yang disewakan tersebut pada saat sewa selesai, dan kontrak ini disebut *Al Ijarah wa Iqtina'*, di mana akad sewa yang terjadi antara bank (sebagai pemilik barang) dengan nasabah (sebagai penyewa) dengan cicilan sewanya sudah termasuk cicilan pokok harga barang.

c) *Al Qard al Hasan*

Dalam rangka mewujudkan tanggung jawab sosialnya, bank dapat memberikan fasilitas yang disebut *Al Qard al Hasan*, yaitu penyediaan pinjaman dana kepada pihak-pihak yang patut mendapatkannya. Secara syariah peminjam hanya berkewajiban membayar kembali pokok pinjamannya, walaupun syariah membolehkan peminjam untuk memberikan imbalan sesuai dengan keikhlasannya

tetapi bank sama sekali dilarang untuk menerima imbalan apapun.

b. Produk Penghimpunan Dana

Bank syariah menjalankan fungsi-fungsi financing tersebut dalam kapasitasnya sebagai *mudharib* dengan menggunakan dana-dana yang diperoleh dari para nasabah sebagai *Shahib al Maal*, yang menyimpan dan menanamkan dananya pada bank melalui rekening-rekening sebagai berikut:

1) Rekening Koran

Jasa simpanan dana dalam bentuk rekening koran diberikan oleh bank Islam dengan prinsip *Al Wadi'ah yad Dhamanah*, di mana penerima simpanan bertanggung jawab penuh atas segala kehilangan atau kerusakan yang terjadi pada aset titipan tersebut. Dengan prinsip ini, bank menerima simpanan dana dari nasabah yang memerlukan jasa penitipan dengan kebebasan mutlak untuk menariknya kembali sewaktu-waktu. Jadi, Bank memperoleh ijin dari nasabah untuk menggunakannya selama dana tersebut mengendap di bank. Nasabah sewaktu-waktu dapat menarik sebagian atau seluruh saldo yang mereka miliki. Dengan demikian mereka memerlukan jaminan pembayaran kembali dari bank atas simpanan mereka. Semua keuntungan yang dihasilkan dari penggunaan dana tersebut selama mengendap di bank adalah menjadi hak bank. Bank diperbolehkan memberikan bonus kepada nasabah atas kehendaknya sendiri, tanpa diikat oleh perjanjian. Bank menyediakan cek dan jasa-jasa lain yang berkaitan dengan rekening koran tersebut.

Berdasarkan prinsip wadiah ini penerima simpanan juga dapat bertindak sebagai *Yad al Amanah* (tangan penerima amanah), artinya ia tidak bertanggung jawab atas kehilangan atau kerusakan yang terjadi pada

aset titipan selama hal itu bukan akibat kelalaian atau kecerobohan yang bersangkutan (terjadi karena faktor di luar kemampuan penerima simpanan). Penerapannya dalam perbankan dapat kita saksikan, misalnya dalam pelayanan *safe deposit box*.

2) Rekening Tabungan

Bank menerima simpanan dari nasabah yang memerlukan jasa penitipan dana dengan tingkat keleluasaan tertentu untuk menariknya kembali berikutan kemungkinan memperoleh keuntungan berdasarkan prinsip *Wadi'ah*. Bank memperoleh izin dari nasabah untuk menggunakan dana tersebut selama mengendap di bank. Nasabah dapat menarik sebagian atau seluruh saldo simpanannya sewaktu-waktu atau sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Bank menjamin pembayaran kembali simpanan mereka. Semua keuntungan atas pemanfaatan dana tersebut adalah milik bank, namun berbeda dengan rekening koran, bank dapat memberikan imbalan keuntungan yang berasal dari sebagian keuntungan bank. Bank menyediakan buku tabungan dan jasa-jasa yang berkaitan dengan rekening tersebut.

3) Rekening Investasi Umum

Bank menerima simpanan dari nasabah yang mencari kesempatan investasi dari dana mereka dalam bentuk rekening investasi umum berdasarkan prinsip *mudharabah mutlaqah*. Simpanan diperjanjikan untuk jangka waktu tertentu. Bank dapat menerima simpanan tersebut untuk jangka waktu 1, 3, 6, 12, 24 bulan dan seterusnya. Dalam hal ini bank bertindak sebagai *Mudharib* dan nasabah bertindak sebagai *Shahib al Maal*, sedang keduanya menyepakati pembagian laba (bila ada) yang dihasilkan dari penanaman dana tersebut dengan Nisbah tertentu. Dalam hal terjadi kerugian, nasabah menanggung kerugian tersebut dan bank kehilangan keuntungan.

4) Rekening Investasi Khusus

Bank dapat juga menerima simpanan dari pemerintah atau nasabah korporasi dalam bentuk rekening simpanan khusus. Rekening ini juga dioperasikan berdasarkan prinsip mudharabah, tetapi bentuk investasi dan nisbah pembagian keuntungannya biasanya dinegosiasikan secara kasus per kasus (*mudharabah muqayyadah*).

c. Produk Jasa-jasa

1) *Rahn*

Rahn adalah akad menggadaikan barang dari satu pihak kepada pihak lain, dengan uang sebagai gantinya. Akad ini dapat digunakan sebagai tambahan pada pembiayaan yang beresiko dan memerlukan jaminan tambahan. Akad ini juga dapat menjadi produk tersendiri untuk melayani kebutuhan nasabah untuk keperluan yang bersifat jasa dan konsumtif, seperti pendidikan, kesehatan dan sebagainya. Lembaga keuangan tidak menarik manfaat apapun kecuali biaya pemeliharaan atau keamanan barang yang digadaikan tersebut.

2) *Wakalah*

Wakalah adalah akad perwakilan antara dua pihak. Dalam aplikasinya pada Perbankan Syariah, *Wakalah* biasanya diterapkan untuk penerbitan *Letter of Credit (L/C)* atau penerusan permintaan akan barang dalam negeri dari bank di luar negeri (*L/C ekspor*). *Wakalah* juga diterapkan untuk mentransfer dana nasabah kepada pihak lain.

3) *Kafalah*

Kafalah adalah akad jaminan satu pihak kepada pihak lain. Dalam lembaga keuangan, akad ini terlihat dalam penerbitan garansi bank (*Bank Guarantee*), baik dalam rangka mengikuti tender (*Bid bond*), pelaksanaan proyek (*Performance bond*), ataupun jaminan atas pembayaran lebih dulu (*Advance Payment bond*).

4) *Hawalah*

Hawalah adalah akad pemindahan hutang/piutang suatu pihak kepada pihak lain. Prakteknya dapat dilihat pada transaksi anjak piutang (*Factoring*). Namun kebanyakan ulama tidak memperbolehkan mengambil manfaat (imbalan) atas pemindahan hutang/piutang tersebut.

5) *Jo'alah*

Jo'alah adalah suatu kontrak dimana pihak pertama menjanjikan imbalan tertentu kepada pihak kedua atas pelaksanaan suatu tugas/pelayanan yang dilakukan oleh pihak kedua untuk kepentingan pihak pertama. Prinsip ini dapat diterapkan oleh bank dalam menawarkan berbagai pelayanan dengan mengambil *fee* dari nasabah.

6) *Sharf*

Sharf adalah transaksi pertukaran antara emas dengan perak atau pertukaran valuta asing, di mana mata uang asing dipertukarkan dengan mata uang domestik atau dengan mata uang asing lainnya. Antonio, 2001:175 Bank Syariah sebagai lembaga keuangan dapat menerapkan prinsip ini, dengan catatan harus memenuhi syarat-syarat yang disebutkan dalam beberapa hadits antara lain:

- a. Harus tunai;
- b. Serah terima harus dilaksanakan dalam majelis kontak;
- c. Bila dipertukarkan mata uang yang sama harus dalam jumlah/kuantitas yang sama.

BAB XI

HUBUNGAN KOMPETENSI OPERASIONAL DENGAN STRATEGI BISNIS

Menurut McMahon (1992:53) strategi bukan hanya merupakan pernyataan yang bersifat inspirasi dari tujuan dan target pencapaian dan memberikan arah pada seluruh aktivitas organisasi dalam rangka membuat keputusan-keputusan rutin, tetapi yang terutama adalah kemampuan menjalankan operasional usaha dalam bentuk penyediaan sumberdaya dan sumber dana.

Anderson *et.al.* (1989) menyatakan bahwa Interaksi aktivitas antar kemampuan operasional usaha dengan aktifitas bidang-bidang lainnya, menunjukkan bahwa semua ini merupakan bagian dari implementasi suatu strategi.

Anderson *et.al* (1989) menyatakan bahwa kapabilitas operasional pada bisnis bank adalah merupakan kapabilitas fungsi operasional, fungsi pemasaran dan fungsi pe-ngembangan dan inovasi.

Aktifitas-aktifitas dalam perusahaan menurut Vickery *et.al* (1993) yang dikelola secara *cross functional* antara kompetensi fungsional dan strategi bisnis akan menghasilkan sinergitas, dan pada dasarnya merupakan embrio terbentuknya variabel interaksi antara aktifitas-aktifitas yang dilakukan. Konsep tersebut mengandung makna bahwa kompetensi fungsional yang handal, ditopang oleh strategi bisnis yang tepat akan membentuk suatu sumber keunggulan kompetitif baru yakni variabel interaksi.

1. Hubungan Kompetensi Operasional dengan Kinerja Perusahaan

Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003) mengemukakan bahwa peran kompetensi dalam pengelolaan organisasi adalah mengatur pencapaian visi, menjadi motivator terhadap semua stakeholder, melakukan analisis, dan menjadikan semua fungsi dalam organisasi untuk menguasai pekerjaan.

Yasin (2001) mengemukakan bahwa kinerja organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas pengelolanya dan komitmen terhadap organisasi. Anoraga *et.al.* (1995) dalam Tika (2006) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kompetensi pengelola dalam operasional organisasi yaitu melakukan perencanaan, cepat mengambil putusan dan tindakan, menguasai bidangnya, mengorganisir pelaksanaan fungsi, memperkuat fungsi pengendali, dan pusat penguatan dan pengendalian.

Menurut Clark (1997), "*Competency is a knowledge or know how for doing a effective job*", yang berarti kompetensi adalah suatu pengetahuan dan cara melaksanakan pekerjaan yang efektif. Sementara itu menurut Davis (1999) "*Competency is a capability perspective and people knowledge, especialy to impact on ability for need in a business via minimize cost and optimalization services to customer more for less*", yang berarti bahwa kompetensi merupakan perspektif kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk meminimalkan biaya, dan mengefektifkan layanan terhadap nasabahnya.

Menurut Mitrani, Palziel *and* Fitt, (1992), Spencer and Spencer (1993) bahwa kompetensi dibatasi pada karakter manusia dan implikasi terhadap pekerjaannya. Kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) dapat menentukan kinerja perusahaan jika mampu menyelesaikan masalah tepat waktu dan tidak terjadi pengulangan masalah yang sama. Indikasi temua Spencer and Spencer (1993) ialah kompetensi memerlukan pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca yang dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, kemudian

kompetensi mampu membedakan antara individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Kompetensi operasional usaha, seperti menurut Man *et.al.*, (2002) dalam Yuli (2006) merupakan pengetahuan (*knowledge*) yang memadai, keahlian (*skill*), dan kemampuan (*ability*) yang memadai untuk memenuhi kebutuhan, seperti kinerja yang efektif dari suatu pekerjaan. Baum *et al.*, (2002) dalam Yuli (2006) menyusun sejumlah variabel yang menjelaskan tentang kompetensi operasional usaha, yaitu Pengetahuan (*knowledge*), Kemampuan Memahami (*cognitive ability*), pengelolaan mandiri (*self management*), administrasi (*administration*), sumberdaya manusia (*human resources*), kemampuan mengambil keputusan (*decision skill*), kepemimpinan (*leadership*), kemampuan membaca peluang (*opportunity recognition*), dan kemampuan menggunakan peluang (*opportunity development*).

2. Hubungan Kompetensi Inovasi dengan Strategi Bisnis

Kompetensi dalam melakukan Inovasi biasanya dilakukan dengan penelitian dan pengembangan atau, kerjasama operasi dengan perusahaan lain yang menghadapi masalah yang sama. Dalam pelaksanaan inovasi diawali dengan kemampuan untuk mencari input dari pihak yang berkompetensi, eksplorasi, dan penerapannya. Untuk itu kompetensi dalam inovasi menurut Sundbo (1995) ialah kompetensi inovasi yang mendukung strategi perusahaan. Selanjutnya pengembangan inovasi tertuang dalam strategi perusahaan yang disesuaikan kondisi pasar, dan kompetensi pemilik dalam pengelolaan usaha.

Pendekatan terhadap inovasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan adalah bersifat multifungsi (*multifunctional*) dengan menggabungkan antara kemampuan internal, strategi pemasaran, pengembangan pasar, identifikasi peluang pasar atau mencari pasar baru, aliansi teknologi, dan pengembangan jaringan. Jadi Inovasi menurut Metcalfe (1998) dipandang sebagai suatu tindakan teknologi dan non teknologi, yang mempengaruhi proses, aktivitas produksi,

pasar, dan strategi korporasi.

Kompetensi membuat Inovasi dapat dijadikan model untuk memanfaatkan peluang pasar sebagai salah satu strategi penerobosan pasar. Model tersebut umumnya bersifat linier, yaitu inovasi sebagai suatu proses yang memberi pengaruh pada berbagai variabel lainnya. Metcalfe (1998) bahwa semakin meningkatnya kemampuan perusahaan untuk menguasai teknologi harus seiring dengan ketersediaan sumberdaya untuk melakukan inovasi. Jadi inovasi merupakan model yang mengaitkan antara pasar, teknologi, kompetensi pemilik, dan yang lebih penting adalah inovasi dipandang sebagai tindakan pembelajaran (*learning by doing*) dan (*learning by using*).

Inovasi dalam organisasi menurut Peacock (2004) merupakan indikasi perubahan secara cepat dalam setiap tahapan waktu. Inovasi dalam bentuk perubahan dalam organisasi dilakukan dalam berbagai aspek, diantaranya adalah perubahan pola pikir, dan perubahan pola kerja, perubahan tersebut merupakan hasil dari evaluasi kinerja terdahulu. Wilbert (2007) bahwa inovasi merupakan langkah evaluasi dan perubahan pola pikir, yang menyumbangkan metode, cara, atau alat baru yang mendukung pencapaian visi perusahaan. Untuk itu inovasi dapat dijadikan budaya perubahan terhadap pola pikir, evaluasi hasil kerjanya. Informasi juga dapat merubah suatu keputusan inovasi. Jadi perubahan yang bersifat multidimensi dalam organisasi merupakan langkah inovasi yang tepat.

Kompetensi Inovasi dalam dalam usaha skala kecil mudah dilakukan biaya yang tidak sebesar dengan inovasi pada pengusaha besar. Brouthers, Andriessen dan Nicolaes (1998) bahwa usaha skala kecil memiliki peluang pasar untuk melakukan inovasi dibanding dengan perusahaan besar. Pada dasarnya inovasi membutuhkan biaya tinggi untuk penelitian dan pengembangan, tetapi inovasi dalam usaha skala kecil banyak menyumbangkan inovasi walau dalam keterbatasan. Acs dan Audretsch (1990), dan Peacock (2004) bahwa usaha skala kecil menyumbang 54% dari semua inovasi teknologi

walaupun andil penelitian dan pengembangan investasi hanya 20% dari pengeluaran inovasi teknis. Jadi dalam keterbatasan biaya, usaha skala kecil tetap memberikan sumbangan inovasi terbesar dalam pencapaian visi perusahaan.

3. Hubungan Kompetensi Inovasi dengan Kinerja Perusahaan

Kompetensi dalam melakukan inovasi menurut Gibcus, Kemp, dan Zoetermeer (2003) mempengaruhi kinerja perusahaan karena mampu melakukan perubahan yang menyesuaikan dengan kebutuhan pasar dan perubahan metode produksi. Tini Davila, Marc Epstein, Sharon Matusik (2004) mengatakan bahwa inovasi berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Tunji Afrgbesan (2004) bahwa Inovasi akan meningkatkan kinerja perusahaan setelah melakukan strategi diversifikasi.

Kushwaha (2012) bahwa kompetensi dalam inovasi melalui mata rantai suplay menentukan kinerja perusahaan. McKone A, *et.al* (2001) bahwa inovasi melalui *total productive maintenance* menentukan penurunan biaya produksi yang diukur melalui perputaran persediaan, kualitas produksi yang diukur dengan kecepatan layanan, kemudian secara tidak langsung *total productive maintenance* menentukan kinerja perusahaan melalui *Just In Time*.

4. Hubungan Kompetensi Pemasaran dengan Strategi Bisnis

Jauch and Glueck (1997) mengemukakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Menurut Kotler (1997) untuk mencapai visi perusahaan maka posisi pasar perusahaan perlu diperkuat.

Miles and Snow (1987) bahwa sasaran strategis dan tujuan

jangka panjang perusahaan ialah alokasi sumberdaya dan penguatan pasar. Strategi menurut Porter (1980) harus dirumuskan secara eksplisit, agar kebijakan-kebijakan fungsional dapat mengkoordinasi dan mengarahkan divisi bidang fungsional pada pencapaian tujuan dan misi perusahaan. Mintzberg and Quinn (1991) menandakan bahwa strategi perusahaan bersifat terpadu antara rencana, tujuan pokok, kebijakan, penguatan pasar, dan tindakan-tindakan organisasi. Sedangkan Johnson and Scholes (1993) menjelaskan bahwa strategi perusahaan dapat diperkuat pada rencana organisasi jangka panjang dengan mencocokkan sumberdaya yang dimiliki dengan perubahan lingkungan, perubahan pasar, pelanggan, dan harapan-harapan *stakeholders*.

Perspektif lain tentang strategi bisnis perusahaan menurut Jauch and Glueck (1988) bersifat menyatu, menyeluruh dan terpadu dengan lingkungan, dan mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan. Strategi perusahaan bersifat proses yang berkelanjutan, yang seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan pasar dan industri (Mulyadi 2001).

Tujuan strategi perusahaan yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing dalam pasar (Karhi Nisjar, 1997). Implikasi dari kajian tersebut apabila tujuan strategis organisasi dapat dicapai dengan memanfaatkan peluang pasar. Dalam lingkungan yang berubah secara cepat dan tingkat persaingan yang kompetitif, perencanaan strategi lebih efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja maka menurut Bruns and Waterhouse (1975), Brooks and Weatherston, (1997) diperlukan oleh penguatan pasar dan sumberdaya.

5. Hubungan Kompetensi Pemasaran dengan Kinerja Perusahaan

Menurut Williamson (1975) dalam Mukherjee dan Nath (2003) bahwa indikator ketidakpercayaan pasar dapat memberi

pengaruh pada penurunan kinerja perusahaan. Untuk itu apabila nasabah kurang percaya dengan layanan virtual karena banyaknya penipuan dengan menggunakan jaringan internet, Ba (2001) mengatakan bahwa ketidakpercayaan pasar akan layanan perusahaan merupakan indikator yang akan berdampak pada kinerja perusahaan.

Datta, Rajagopalan dan Rasheed (1991) mengatakan bahwa terdapat pengaruh kuat antara diversifikasi pasar dan produk terhadap pencapaian kinerja. Hitt-Ireland-Hoskisson (2004), dan Hall (1995) bahwa dengan diversifikasi konglomerasi (*Conglomerate diversification*) yaitu pendirian usaha baru, yang tidak terjadi pertalian dengan usaha sebelumnya, akan meningkatkan kinerja. Aaker (1980), Andrews (1980), Berry (1975), Chandler (1962), dan Gluck (1985) bahwa dengan melakukan strategi diversifikasi usaha maka menjadikan perusahaan lebih fleksibel, dan akan mempengaruhi kinerja usahanya. Yuli (2006). terdapat pengaruh positif dan signifikan antara perubahan lingkungan terhadap penguatan kompetensi operasional usaha untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Konsumen yang tidak mendapatkan informasi yang lengkap tentang kualitas suatu produk, seringkali kehilangan kepercayaan untuk melakukan transaksi *online* (Ba, 2001). Ada dua pihak yang terlibat dalam proses jasa/pelayanan, yaitu penyedia layanan (pelayan) dan konsumen. Menurut Wahyuddin dan Muryati (2001) dalam pelayanan konsumen, akan memberi kepuasan konsumen. Hasil penelitian Hendrajana (2005) tentang pengaruh kualitas pelayanan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara berbagai variabel kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan.

Penelitian Rais (2003) untuk menguji pengaruh kualitas pelayanan, dan afiliasi agama terhadap keputusan konsumen menunjukkan bahwa semua variabel tersebut mempunyai pengaruh signifikan terhadap keputusan konsumen. Levesque and McDougall (1996) mengatakan komunikasi dalam layanan pe-

masalah mempengaruhi kepercayaan nasabah, Indikasi tersebut merupakan langkah terbaik dalam meningkatkan jumlah nasabah atau minimal mempertahankan nasabah yang telah ada.

Porter (1986) perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif melalui penciptaan nilai terhadap pelanggannya. Keunggulan kompetitif pada kegiatan aktivitas strategis seperti produksi, pemasaran, penjualan, manajemen sumberdaya manusia, teknologi serta pengadaan barang dibandingkan pesaing. Penekanan aktivitas tersebut menurut porter dapat dilakukan dengan cara tiga *generic* strategi bisnis, yaitu *low cost*, differensiasi dan *focus*. Strategi *low cost*, perusahaan berusaha mengurangi biaya dan meningkatkan laba dengan menggunakan skala ekonomi dan teknologi. Strategi differensiasi, perusahaan mengembangkan produk yang unik dan berbeda. Strategi fokus, perusahaan fokus pada pengembangan produk dan pemasaran untuk mencapai segmen pasar tertentu.

6. Hubungan Strategi Bisnis dengan Kinerja Perusahaan

Gibcus, Kemp, dan Zoetermeer (2003) mengatakan bahwa strategi diversifikasi, *cost leadership*, dan inovasi sangat berpengaruh atas peningkatan kinerja perusahaan Markides dan Williamson (1996), Palich *et.al* (2000), dan Stern dan Henderson (2004) bahwa tindakan diversifikasi terhadap pasar dan produk untuk menghasilkan kinerja laba.

Terkait dengan peran strategis sumber daya manusia dalam perusahaan, maka kompetensi dilakukan dengan pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia dalam perusahaan. Menurut Schuller (1990) bahwa kompetensi yang dimiliki oleh sumberdaya manusia dalam perusahaan merupakan kekuatan bisnis, sedangkan implikasi kompetensi sebagai karyawan atau eksekutif, maka kekuatan sumber daya manusia cenderung mendukung pencapaian kinerja perusahaan

Dany Miller (1988) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa pemilihan strategi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

an. Govindarajan & Fisher (1990), serta Govindarajan (1988), mendukung pendapat Miller bahwa pemilihan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja. Kaplan (1993), menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dari tiap perusahaan sangat terkait dari strategi yang ingin dicapai, dan aktivitas apa yang menjadi *critical point* dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Porter (1985) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing (Karhi Nisjar, 1997). Implikasi dari kajian tersebut adalah bahwa organisasi dikatakan masih meraih suatu keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang dari lingkungannya, yang memungkinkan organisasi untuk menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang yang menjadi kekuatannya.

Menurut pandangan Porter bahwa strategi bisnis diarahkan pada persaingan global yang pada intinya bisnis masa depan sarat dengan persaingan teknologi yang semakin tinggi dan prosesnya sangat cepat, oleh karena itu strategi bisnis diarahkan kepada strategi yang fleksibel dan jangka pendek. Ragab (1983) menemukan bahwa strategi usaha sebagai penciptaan suatu posisi kemampuan dalam suatu segmen pasar/produk tertentu yang dapat dipertahankan terhadap pesaing.

Strategi bisnis dimulai dengan menciptakan konsep bisnis yang berbeda dari para pesaing, memilih suatu segmen pasar yang spesifik dan mendesain kapabilitas unik yang dapat memberikan konsep diferensiasi dari perusahaan terhadap keinginan segmen pasar pada suatu harga, yang diaktualisasikan melalui tindakan manuver atau mengantisipasi pesaing utama dengan berpindah, membuka, menyebarkan kapabilitas perusahaan pada poin dimana para pesaing lemah. Oleh karena itu, strategi usaha merupakan kombinasi dari

empat variabel, yaitu konsep bisnis, konsep pasar, kapabilitas dan manuver.

Ragab (1983) menyatakan bahwa setiap usaha membutuhkan suatu strategi karena penyebab banyaknya kegagalan bisnis ini disebabkan kurangnya strategi yang efektif. Strategi yang efektif bagi usaha kecil adalah menciptakan posisi yang *profitable* dalam suatu segmen pasar/produk yang dapat bertahan terhadap pesaing, untuk itu setiap usaha kecil sebaiknya memilih suatu konsep pasar dan mencegah bersaing langsung dengan pesaing.

Milles dan Snow (1978) membagi empat tipe strategi organisasional yaitu: *Prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor*. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pemilihan strategi didasarkan pada *adaptive cycle*, yaitu berdasarkan siklus adaptasi lingkungan. Oleh karena itu, strategi organisasional yang dipilih oleh perusahaan dapat berubah sesuai dengan perubahan lingkungan, maka strategi yang dipilih oleh perusahaan merupakan “*on going process*”.

Beberapa penelitian yang terkait antara strategi bisnis dan kinerja perusahaan yang terkonsentrasi pada perusahaan besar. Hasil studi memberikan bukti bahwa strategi bisnis perusahaan perusahaan besar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Lee, 1987: dan Kotha *and* Nair 1995). Selain usaha besar, beberapa studi menyatakan bahwa strategi bisnis berpengaruh pada kinerja usaha kecil. Giglierano (1987) menyatakan bahwa strategi bisnis yang efektif pada kinerja perusahaan. Giglierano menemukan strategi bisniskan akan mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. Forrest (1990) menyatakan bahwa setiap usaha sebaiknya mengembangkan strategi baru dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang disebabkan beberapa faktor seperti meningkatnya kompetisi baik secara nasional maupun internasional.

7. Pemetaan Teori

Tabel 5. Pemetaan Teori Kompetensi

<p><u>Winterton (2009)</u> <u>Dalam McClelland's (1973)</u> Kompetensi ada dalam karakter individu akan nampak dalam melakukan pekerjaan..</p>	<p><u>Winterton, (2009)</u> Kompeten digunakan apabila dihubungkan dengan jenis pekerjaan atau keahlian yang dibutuhkan.</p>	<p><u>Mintzberg dalam Luthans (2002)</u> Kompetensi pimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan</p>
<p><u>Clark (1997)</u> Kompetensi merupakan pengetahuan dan metode dalam melakukan pekerjaan</p>	<p><u>Mathis and Jackson (2001)</u> bahwa kompetensi didasarkan pada karakteristik manusia dalam hubungannya dengan pencapaian kinerjanya..</p>	<p><u>Johnson (1995)</u> Kriteria kompetensi dalam pelayanan, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalisme dan keterampilan pegawai 2. Sikap dan perilaku 3. Aksesabilitas dan kelenturan 4. Kehandalan dan kepercayaan 5. Pemulihan atau <i>recovery</i> 6. Reputasi dan kredibilitas

Tabel 6. Pemetaan Teori Kompetensi

<p><u>Rubinstein (2001), Merton dan Bodie (1995)</u> Fungsi sistem pengelolaan keuangan pada pengelolaan keuangan, yang bertujuan untuk mengelola keuangan dengan suatu regulasi intern dalam bentuk konsep yang normatif.</p>	<p><u>Man, et al., (2002) dalam Yuli (2006)</u> Kompetensi operasional usaha, merupakan pengetahuan, keahlian (<i>skill</i>), dan kemampuan (<i>ability</i>) untuk memenuhi kebutuhan, seperti kinerja yang efektif dari suatu pekerjaan</p>	<p><u>Baum et al., (2002) dalam Yuli (2006)</u> Kompetensi operasional usaha, yaitu <i>knowledge, cognitive ability, self management, administration, human resources, decision skill, leadership, opportunity recognition, dan opportunity development.</i></p>
<p><u>Palan (2003)</u> Kompetensi yang berkinerja adalah bersifat generik, berlandaskan folosofi, memiliki visi, target,</p>		

Tabel 7. Pemetaan Teori Inovasi

<u>Wilbert (2007)</u> Tindakan atau proses, memperkenalkan sesuatu hal baru seperti metode, cara, atau alat baru, dengan melakukan perubahan cara dalam pelaksanaannya	<u>Damanpour (1991)</u> Inovasi adalah proses berkelanjutan dan bersiklus melibatkan kepedulian, penilaian, adopsi, difusi dan implementasi.	<u>Pavitt (1991)</u> Inovasi sebagai perubahan revolusioner yang selalu mengarah pada peningkatan kinerja.
<u>Drucker (1986)</u> Inovasi merupakan tindakan perbaikan atau modifikasi teknik terhadap produk terdahulu.	<u>Leavy dan Jacobson (1997)</u> Inovasi dikembangkan sebagai alat untuk memberi perubahan, dalam kompetisi atau persaingan untuk meningkatkan pangsa pasar.	<u>Lee (2008)</u> Inovasi ada jika potensi ada.

Tabel 8. Pemetaan Teori Strategi

<u>Olson dan Bokor (1995)</u> Strategi yang tersusun secara sistematis berkontribusi dalam menentukan tujuan dan berpengaruh pada peningkatan kinerja	<u>Maranto (1994)</u> Strategi perusahaan mengarahkan alokasi sumberdaya dalam penguasaan industri dan pasar.	<u>Spanos dan Lioukas (2001)</u> Strategi mengaitkan antara kekuatan perusahaan dan peluang dalam industri yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
<u>Miles dan Snow's (1978)</u> Kompetensi khusus, menentukan kinerja perusahaan.	<u>Snow dan Hrebiniak (1980)</u> Antara strategi perusahaan, dan kompetensi khusus, menentukan kinerja perusahaan.	<u>Hambrick (1983)</u> Untuk mencapai kinerja yang tinggi ditentukan oleh perumusan strategi yang mengalokasikan sumberdaya secara efisien dalam industri.

Tabel 9. Pemetaan Teori Pemasaran

Kualitas Pelayanan dalam Perspektif Islam		
<p>Pelayanan yang berkualitas, jangan memberikan yang buruk tapi berikan yang terbaik dalam memberikan layanan. Seperti dijelaskan dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 267:</p> <p style="text-align: center;"> يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۖ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ ۗ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ (٢٦٧) </p>		
<p><u>Morgan dan Hunt (1994)</u> Komunikasi dengan pelanggan berdasar pada prinsip keterbukaan (openness), kecepatan dalam merespon (speed of response) dan kualitas informasi (quality of information) akan mempengaruhi</p>	<p><u>Thorik dan Utus H. (2006)</u> Soul marketing ialah kecepatan dalam bergerak .</p>	<p><u>Kotler (1994)</u> Konsumen akan puas apabila harapannya dilebihkan</p>
<p><u>Oliver and de Sarbo, (1988)</u> Kepuasan terjadi apabila konsumen merasakan bahwa rasio hasil terhadap inputnya (<i>outcome</i> dibandingkan dengan <i>input</i>) sama yang diperoleh orang lain</p>	<p><u>Zeithaml and Bitner (2003)</u> Atribut yang kepuasan terdiri dari reliabilitas, serviceability, prestise, durability, functionality, dan mudah digunakan.</p>	<p><u>Berry (2007) dan Berry (1997)</u> Kepercayaan dapat meningkatkan dedikasi dan preferensi pelanggan dan akan mengurangi biaya negosiasi dan memperkecil kekhawatiran pelanggan akan opportunistic behaviour atas pemberian layanan</p>

Tabel 10. Pemetaan Teori Kinerja

<p><u>Nair dan Kohta (1995)</u> Kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai tingkat profitabilitas dan tingkat pertumbuhan (<i>growth</i>) yang dinyatakan dalam return on sales</p>	<p><u>Nehrt (1996)</u> Kinerja perusahaan ialah pertumbuhan <i>net income</i></p>	<p><u>Dess (1987), dan Dess dan Davis (1984)</u> Kinerja keuangan sebagai pertumbuhan penjualan, <i>return on asset</i> dan kinerja secara keseluruhan</p>
<p><u>Odgem dan Watson (1999), dan Berman et.al (1999).</u> Kinerja merupakan tingkat profitabilitas dan keuntungan bagi pemegang saham</p>	<p><u>Neely et al. (1995)</u> Kinerja menunjukkan seperangkat alat yang digunakan dalam mengukur tindakan</p>	<p><u>Donaldson et al. (1991)</u> Kinerja tidak bersifat keuangan tetapi kinerja tergantung dari kebutuhan untuk capai, seperti kinerja pimpinan, menguji pelaksanaan wewenang dan tanggungjawab, dan memperoleh kepuasan</p>
<p>Teori Peringkat <i>Stewardship theory</i></p> <p>Donaldson et.al. (1991) , Sánchez Vargas (2001, 2004), dan Smallman (2004) bahwa teori peringkat berlaku umum untuk mengukur peningkatan kinerja yang bertujuan untuk mempertahankan pekerjaan yang lebih baik tanpa memperhatikan kondisi eksternal.</p>		
<p>Teori Sumber Daya Resource Based Theory</p> <p>Teori Sumber Daya menurut Prahalad et.al. (1990), dan Hamel et.al. (1994) dapat diterapkan berdasar pada kompetensi khusus (<i>core competencies</i>) untuk memanfaatkan peluang pasar. menekankan sinkronisasi antara lingkungan eksternal dan kemampuan internal, yang bertujuan mengukur kemampuan kompetitif perusahaan.</p>		
<p>Teori Stakeholder Stakeholder theory</p> <p>Terdapat konsep untuk mengetahui tujuan perusahaan yaitu konsep pemegang saham dan konsep <i>stakeholder The Shareholder Concept and the Stakeholder Concept</i>. Sebelumnya dasar dari teori akuntansi dan keuanganan, adalah memaksimalkan kekayaan pemegang saham , kemudian terjadi sebaliknya bahkan lebih luas , bukan saja memaksimalkan keuntungan, tetapi juga mengukur kualitas hidup perusahaan, kepuasan manajer, sumbangsih terhadap masyarakat dan lingkungan, dan berbagai indikator keuangan lainnya.</p>		

BAB XII

FENOMENA BANK SYARIAH DI KOTA MAKASSAR¹

Dalam penelitian ini penulis mengambil sampel penelitian pada beberapa bank syariah di kota Makassar dengan unit analisis pada Manajer Sumberdaya Manusia, Staf Manajer Sumberdaya Manusia, Manajer Pemasaran, Staf Manajer Pemasaran, Manajer Keuangan, Staf Manajer Keuangan, *Account Officer*, Operator, Teller, dan Staf Lainnya yang terkait dengan pengembangan dan implementasi kompetensi operasional, pemasaran, dan inovasi serta strategi bisnis.

Penelitian ini disamping bersifat eksplanatori yang menjelaskan hubungan antara variabel utama dengan variabel latent sebagai indikator variabel utama, juga dilakukan secara asosiatif, yaitu untuk menganalisis pengaruh antara variabel, agar dapat memberikan penjelasan hubungan kausalitas antara variabel melalui pengujian hipotesis sekaligus melakukan eksplanasi dengan melihat tingkat signifikansi beberapa variabel yang berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi sumberdaya manusia pada beberapa bank syariah yang memiliki cabang utama di kota Makassar.

A. Karakteristik Perbankan Syariah

1. Bank Muamalat Indonesia

Gagasan pendirian Bank Muamalat berawal dari lokakarya Bunga Bank dan Perbankan yang diselenggarakan Majelis Ulama

¹ Hasil Penelitian dalam rangka Disertasi Program Doktoral di Universitas Muslim Indonesia Makassar

Indonesia pada 18-20 Agustus 1990 di Cisarua, Bogor. Ide ini berlanjut dalam Musyawarah Nasional IV Majelis Ulama Indonesia di Hotel Sahid Jaya, Jakarta pada 22-25 Agustus 1990 yang diteruskan dengan pembentukan kelompok kerja untuk mendirikan bank murni syariah pertama di Indonesia. Realisasi pendirian pertama dilakukan pada 1 November 1991 dengan penandatanganan akte pendirian PT Bank Muamalat Indonesia di Hotel Sahid Jaya berdasarkan Akte Notaris Nomor 1 tanggal 1 November oleh Notaris Yudo Paripurno, SH. Dengan Izin Menteri Kehakiman Nomor C2.2413.T.01.01 tanggal 21 Maret 1992/berita Negara Republik Indonesia tanggal 28 April 1992 nomor 34.

Pada saat penandatanganan akte pendirian ini diperoleh komitmen dari berbagai pihak untuk membeli saham sebanyak Rp. 84 milyar. Kemudian dalam acara silaturahmi pendirian di Istana Bogor diperoleh tambahan dana dari masyarakat Jawa Barat senilai Rp. 106 milyar sebagai wujud dukungan mereka. Dengan modal awal tersebut dan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1223/MK.013/1991 tanggal 5 November 1991 serta izin usaha yang berupa Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 430/KMK.013/1992 tanggal 24 April 1992, Bank Muamalat mulai beroperasi pada 1 Mei 1992 bertepatan 27 Syawal 1412 H. Pada 27 Oktober 1994, Bank Muamalat mendapat kepercayaan dari Bank Indonesia sebagai Bank Devisa.

Pada saat beberapa Negara di Asia Tenggara mengalami krisis moneter yang berdampak terhadap perbankan nasional menyebabkan timbulnya kredit macet pada segmen korporasi, Bank Muamalat pun ikut terimbas dampak tersebut Tahun 1998. Angka non performing (NPF) Bank Muamalat sempat mencapai lebih dari 60%. Perseroan mencatat kerugian sebesar Rp. 105 miliar dan ekuitas mencapai titik terendah hingga Rp 39,3 miliar atau kurang dari sepertiga modal awal.

Kondisi tersebut telah mengantarkan Bank Muamalat memasuki era baru dengan keikutsertaan *Islamic Development Bank* (IDB), yang berkedudukan di Jeddah, Saudi Arabia, sebagai salah

satu pemegang saham luar negeri yang resmi diputuskan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada 21 Juni 1999.

Dalam kurun waktu 1999-2002 Bank Muamalat terus berupaya dan berhasil membalikkan keadaan dari rugi menjadi laba. Hasil tersebut tidak lepas dari upaya dan dedikasi segenap karyawan dengan dukungan kepemimpinan yang kuat, strategi usaha yang tepat, serta kepatuhan terhadap pelaksanaan perbankan syariah secara murni.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumberdaya manusianya, keunggulan produk atau jasa yang dijual, jaringan, dan teknologi yang unggul guna mendukung *operational excellence* suatu bisnis. *Factor* pendorong yang sesungguhnya terletak pada kekuatan visi dan misi serta nilai-nilai yang menjadi sumber inspirasi dan energi budaya kerja perusahaan.

Visi dan misi perusahaan

Visi : menjadi Bank Syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual dan dikagumi dipasar rasional.

Misi : menjadi *role model* lembaga keuangan Syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan.

Pencapaian visi dan misi tersebut sangat didukung oleh nilai-nilai yang tertanam dan ditumbuh kembangkan oleh individual serta *positioning* perseroan sebagai lembaga keuangan syariah, sehingga harus digerakkan dengan sistem akhlak, dan *aqidah* sesuai prinsip syariah.

Bank Muamalat menjunjung praktik kejujuran sejak awal rekrutmen, serta larangan menerima imbalan dalam bentuk apapun dari nasabah dan mitra kerja. Selain itu Bank Muamalat juga sangat tegas dalam menyikapi resiko reputasi yang ditimbulkan karyawan akibat perilaku yang tidak sesuai dengan tatanan budaya, etika, dan hukum.

Bank Muamalat merupakan bank syariah pertama di Indone-

sia berdiri pada 1 November 1991 bertepatan 24 Rabiuts Tsani 1421 H. Pendiriannya digagas oleh Majelis Ulama Indonesia, Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia, serta pengusaha muslim dengan dukungan pemerintah Republik Indonesia. Modal awal diperoleh dari sejumlah pribadi dan pengusaha muslim dengan nominal sebesar Rp 84 milyar. Tambahan modal awal diperoleh dari masyarakat, sehingga jumlahnya menjadi sebesar Rp 106 milyar. Acara pengumpulan modal dilakukan di Istana Presiden Bogor, Jawa Barat.

Mulai beroperasi pada 1 Mei 1992 atau 27 Syawal 1412 H. sejak beroperasi, bank muamalat telah menjadi pelopor bisnis keuangan syariah lainnya seperti:

- Asuransi syariah pertama (Asuransi *Takaful*)
- Memberikan bantuan teknis dan bantuan modal kepada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)
- Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil dan Menengah (PINBUK) yang kemudian mendirikan lebih dari 3000 Baitul *Maal wat Tamwil* (BMT)
- Beraliansi dengan Perum Pegadaian dalam pendirian pegadaian syariah
- Mendirikan Muamalat Institute (MI) untuk pengembangan, peningkatan dan penyebarluasan pengetahuan mengenai Lembaga Keuangan syariah
- Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat)
- Baitulmal Mualamat (BMM) sebagai kepanjangan tangan Bank Muamalat untuk pengumpulan dan penyaluran zakat, infak, sedekah (ZIS) serta dana tanggung jawab sosial perusahaan Bank Muamalat melalui program pengembangan usaha mikro.

2. **PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar**

PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Makassar Berdiri pada tanggal 6 Desember 1997 yang berkantor pertama di Jl. HOS. Cokroaminoto pasar sentral Makassar. Pada tahun 2000 pindah kantor di JL. SAM Ratulangi No. 32 Makassar. PT bank Muamalat

Indonesia Makassar merupakan bank syariah pertama yang dibuka di pulau Sulawesi. Pada awal berdirinya jumlah karyawan sebanyak 14 orang sampai sekarang sudah bertambah sekitar 130 orang

PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Makassar telah membuka 6 cabang pembantu (CAPEM) masing-masing Parepare, Palopo, Bone, Pettarani Makassar, Gowa dan Bulukumba, 5 kantor kas, 2 mobil branch serta memiliki jaringan ATM sekitar 43 unit yang tersebar di daerah Makassar, Maros, Parepare, Gowa dan Pangkep.

Sedang latar belakang pendidikan karyawan yaitu, D3, S1 dan S2. untuk peningkatan wawasan, pengetahuan dan skill karyawan perusahaan telah menyiapkan pelatihan dan training yang wajib diikuti, sehingga diharapkan setiap karyawan mampu melaksanakan tugas dengan baik dan mempunyai tingkat kompetensi dimanapun mereka ditempatkan.

Program Pelatihan Karyawan

Program pendidikan dan pelatihan pengembangan karyawan diarahkan untuk membekali karyawan dengan berbagai keterampilan mengikuti *hardskills (technical competencies)* *softskill (general/core competencies)* dan *character building* yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka dalam menunjang pencapaian target-target bisnis dalam organisasi Muamalat.

Pendidikan dan pelatihan pengembangan karyawan juga dilakukan untuk memenuhi persyaratan kompetensi, jabatan dalam rangka promosi jabatan atau jenjang karir karyawan.

Perkembangan Jumlah Karyawan

Jumlah SDM Muamalat terus meningkat mengimbangi pesatnya pertumbuhan bisnis Bank Muamalat dalam beberapa tahun ini. Dari tahun 2009 ada 46 karyawan, pada tahun 2010 menjadi 3.556 karyawan, di tahun 2011 mencapai 4.993 karyawan dengan status tetap, kontrak, maupun alih daya (*outsourse*) pada akhir tahun 2012.

3. PT. BNI Syariah

Sejarah singkat BNI Syariah

BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia,

merupakan bank pertama yang didirikan oleh Pemerintah Indonesia berdiri sejak 1946. Bank Negara Indonesia mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan pemerintah Indonesia, pada malam menjelang tanggal 30 Oktober 1946, hanya beberapa bulan sejak pembentukannya. Hingga kini tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Keuangan Nasional, sementara hari pendiriannya yang jatuh pada tanggal 5 Juli ditetapkan sebagai Hari Bank Nasional.

Seiring perjalanan waktu, bank BNI semakin mengembangkan keahlian di kancah perbankan Indonesia dan menjadi salah satu Bank Pemerintah yang terkemuka. Dalam memberikan kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi Indonesia, Bank BNI senantiasa berpijak pada idealisme dan falsafat yang telah dianutnya selama ini. Hal ini tercermin pada logo Bank BNI, bahtera berlayar mengarungi samudra. Bahtera berlayar di tengah samudra merefleksikan harapan sekaligus perlindungan dan penolong. Suatu fungsi yang diemban oleh BNI dalam menjalankan perannya di kancah perbankan Indonesia. Sementara itu ketangguhan, ketabahan dan keberanian awak bahtera dalam menghadapi setiap kendala mencerminkan nilai-nilai dasar yang dianut oleh seluruh pegawai BNI.

Logo BNI juga menggambarkan kemampuan awak kapal dalam memecah ombak, menunjukkan kecakapan BNI dalam mencari inovasi yang tiada henti, baik dalam hal produk maupun layanan. Bank BNI memosisikan diri sebagai universal banking yang menawarkan beragam produk dan layanan prima kepada para nasabahnya.

PT Bank BNI membentuk unit usaha syariah (UUS) untuk merespon kebutuhan masyarakat terhadap system perbankan yang lebih tahan terhadap krisis ekonomi dimulai dengan 5 kantor cabang yakni di Yogyakarta, Malang, pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Pembentukan tim implementasi Bank Syariah yang akan mentransformasikan UUS BNI menjadi PT Bank BNI Syariah sebagai implementasi dari UU perbankan syariah No. 21 tahun 2008 tentang perbankan syariah didukung dengan peraturan Bank

Indonesia No. 11/10/PBI/2009 tanggal 19 Maret 2009 tentang pemisahan unit usaha syariah dari bank konvensional.

Berdasarkan surat keputusan gubernur bank Indonesia No. 12/41/KEP.GBI/2010, PT bank BNI Syariah resmi beroperasi sebagai bank umum syariah pada tanggal 19 Juni 2010 dengan 27 kantor cabang dan 31 kantor cabang pembantu. Pada akhir Desember 2010 berhasil membukukan asset Rp 6,4 triliun, naik 21% dari Juni 2010. Visi dan Misi Bank BNI Syariah:

1. Visi: Menjadi Bank Syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja.
2. Misi:
 - a) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli kepada kelestarian lingkungan
 - b) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah
 - c) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor
 - d) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah
 - e) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah

Dalam menjalankan kewajibannya yang berpedoman pada hukum syariah yaitu Alquran dan hadis seluruh insan BNI syariah juga memiliki tata nilai yang menjadi panduan dalam setiap perilakunya. Tata nilai ini dirumuskan dalam budaya kerja BNI syariah yaitu amanah dan jama'ah. Amanah adalah salah satu sifat wajib Rasulullah SAW yang secara harfiah berarti dapat dipercaya. Dalam budaya kerja BNI syariah, amanah didefinisikan sebagai menjalankan tugas dan kewajiban dengan penuh tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang optimal.

Nilai amanah ini tercermin dalam perilaku utama insan BNI syariah:

- a) Professional dalam menjalankan tugas
- b) Memegang teguh komitmen dan bertanggung jawab
- c) Jujur, adil dan dapat dipercaya

d) Menjadi teladan yang baik bagi lingkungan

Jama'ah adalah perilaku umat islam dalam menjalankan segala sesuatu yang sifatnya ibadah dengan mengutamakan kebersamaan dalam satu naungan kepemimpinan. Dalam budaya kerja BNI syariah *jama'ah* didefinisikan sebagai “bersinergi dalam menjalankan tugas dan kewajiban”. Budaya ini dijabarkan dalam perilaku utama:

- a) Bekerja secara rasional dan sistematis
- b) Saling mengingatkan dengan santun
- c) Bekerja sama dalam kepemimpinan yang efektif

Gambaran Umum Kegiatan Usaha Perusahaan

Bank BNI Syariah dalam melakukan kegiatan usaha berkomitmen untuk menerapkan *Good Corporate Governance* dengan menerapkan 2 (dua) prinsip yaitu prinsip spiritual berlandaskan pada sifat nabi (*sidik, fathonah, amanah dan tabligh*) dan prinsip dasar Tata Kelola Perusahaan yang baik yaitu keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), profesional (*professional*), dan kewajaran (*fairness*).

Penerapan secara konsisten dan berkelanjutan kedua prinsip tersebut diharapkan dapat memperkuat posisi daya saing Bank BNI Syariah, memaksimalkan nilai perusahaan, mengelola sumber daya dan resiko secara lebih efisien dan efektif, yang pada gilirannya akan mencapai bisnis yang berkesinambungan dan memperkokoh kepercayaan pemegang saham dan stakeholders.

BNI Syariah memiliki berbagai jenis produk dan jasa yang relatif lengkap untuk memenuhi kebutuhan individu, usaha kecil dan institusi, meliputi produk pembiayaan, produk investasi, produk simpanan, dan jasa-jasa perbankan.

4. PT. Bank Syariah Mandiri

Krisis multi-dimensi yang melanda Indonesia pada tahun 1997-1998 membawa hikmah tersendiri bagi tonggak sejarah sistem perbankan syariah di Indonesia. Disaat bank-bank konvensional terkena imbas dari krisis ekonomi, saat itulah berkembang pemikiran

mengenai suatu konsep yang dapat menyelamatkan perekonomian dari ancaman krisis yang berkepanjangan.

Disisi lain, untuk menyelamatkan perekonomian secara global, pemerintah mengambil inisiatif untuk melakukan penggabungan (merger) 4 (empat) bank pemerintah, yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bapindo, menjadi satu, satu bank yang kokoh dengan nama PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai pemilik mayoritas PT Bank Susila Bakti (BSB). PT BSB merupakan salah satu bank konvensional yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi. Untuk keluar dari krisis ekonomi, PT BSB juga melakukan upaya merger dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.

Sebagai tindak lanjut dari pemikiran pengembangan sistem ekonomi syariah, pemerintah memberlakukan UU No.10 tahun 1998 yang memberi peluang bagi bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*). Sebagai respon, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah, yang bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB bertransformasi dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris : Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.

Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur

BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/ KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri (BSM). Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir dan tampil dengan harmonisasi idealisme usaha dengan nilai-nilai spiritual. Bank Syariah Mandiri tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan keduanya, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmonisasi idealisme usaha dan nilai-nilai spiritual inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia.

5. PT. Bank Bukopin Syariah

Perjalanan PT Bank Syariah Bukopin dimulai dari sebuah bank umum, PT Bank Persyarikatan Indonesia yang diakuisisi oleh PT Bank Bukopin Tbk untuk dikembangkan menjadi bank Syariah. Bank Syariah Bukopin mulai beroperasi dengan melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip Syariah setelah memperoleh izin operasi Syariah dari Bank Indonesia pada tanggal 27 Oktober 2008 dan pada tanggal 11 Desember 2008 telah diresmikan oleh Wakil Presiden Republik Indonesia.

Komitmen penuh dari PT Bank Bukopin Tbk sebagai pemegang saham mayoritas diwujudkan dengan menambah setoran modal dalam rangka untuk menjadikan PT Bank Syariah Bukopin sebagai bank syariah dengan pelayanan terbaik.

Dan pada tanggal 10 Juli 2009 melalui Surat Persetujuan Bank Indonesia, PT Bank Bukopin Tbk telah mengalihkan Hak dan Kewajiban Usaha Syariah-nya kedalam PT Bank Syariah Bukopin.

6. PT. BRI Syariah

Sejarah BRI Syariah berawal pada tanggal 19 Desember 2007 saat PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., mengakuisisi Bank Jasa Arta. Setelah mendapatkan izin dari Bank Indonesia pada tang-

gal 16 Oktober 2008 melalui surat No: 10/67/KEP.GBI/DpG/2008, PT. Bank BRI Syariah kemudian secara resmi menjalankan kegiatan perbankan berdasarkan prinsip Syariah pada tanggal 17 November 2008. Setelah sebelumnya sempat menjalankan kegiatan usaha bank secara konvensional.

Kegiatan usaha BRI Syariah semakin kokoh setelah ditandatanganinya Akta Pemisahan Unit Usaha Syariah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., untuk melebur ke dalam PT Bank BRI Syariah (proses spin off) pada tanggal 19 Desember 2008 yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2009. Penandatanganan yang bernilai strategis sebagai bentuk dukungan nyata induk perusahaan kepada kegiatan operasional Bank BRI Syariah. Kehadiran BRI Syariah turut meramaikan pasar perbankan syariah di Indonesia melalui layanan perbankan syariah berkonsep ritel modern yang menyediakan

Berbagai layanan finansial untuk memenuhi kebutuhan nasabah dan membantu dalam mewujudkan kehidupan yang lebih bermakna. Kehadiran BRI Syariah dengan ragam produk menarik yang mengedepankan prinsip-prinsip syariah serta didukung pelayanan prima (*service excellence*) menjadikannya cepat diterima masyarakat.

Dengan kinerja yang terus membaik, saat ini, hanya dalam waktu sekitar 4 tahun sejak pendiriannya, BRI Syariah merupakan bank syariah ketiga terbesar di Indonesia dari sisi aset. Peluang untuk terus tumbuh makin besar dan maju terbuka lebar dengan telah dirintisnya sinergi dengan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., melalui pemanfaatan jaringan kerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., sebagai Kantor Layanan Syariah untuk pengembangan bisnis yang akan fokus menggarap penghimpunan dana masyarakat dan kegiatan konsumen dengan tetap berlandaskan prinsip-prinsip Syariah.

Setelah melalui berbagai fase pertumbuhan dan pengembangan sejak tahun 2008, kini BRI Syariah makin siap berkompetisi dengan memperluas jaringan, menyiapkan SDM tangguh serta

didukung sistem teknologi informasi yang handal sehingga mampu memberikan kemudahan akses, menguasai pasar dan menjadi pemenang.

7. **Unit Usaha Syariah (UUS) Bank SULSELBAR**

Unit usaha syariah (UUS) bank Sulselbar beroperasi sejak tahun 2007 yang didirikan untuk memberikan alternative layanan perbankan yang berbasis syariah kepada masyarakat, khususnya di Sulawesi Selatan dan Sulawesi barat. Dalam menjalankan operasionalnya, UUS bank Sulselbar *focus* pada pembiayaan, terutama pembiayaan produktif dan transaksi ritel lainnya.

Jaringan operasional UUS Bank Sulselbar pada tahun 2011 terdiri dari 3 (tiga) kantor cabang syariah (KCS) dan 10 (sepuluh) kantor layanan syariah (KLS) yang ditempatkan pada 10 kantor cabang konvensional.

a) Visi dan Misi:

Visi: Menjadi Bank Kebanggaan dan Pilihan utama Membangun Kawasan Timur Indonesia.

Misi: Memberikan pelayanan Prima yang berkualitas dan terpercaya Mitra strategis PEMDA dalam menggerakkan sektor riil Memberikan nilai tambah optimum bagi *stakeholder*.

Sedangkan Semboyan adalah Melayani Sepenuh Hati.

Nilai-Nilai Perusahaan “Prioritas Prima”

b) Profesional.

Nilai-Nilai: kami selalu meningkatkan kemampuan untuk menjadi ahli dibidangnya agar dapat memahami arah dan tujuan kerja, bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai dan menghasilkan kinerja yang cepat, tepat dan akurat.

c) Inovasi

Nilai-nilai: Kami mengembangkan ide baru untuk menghasilkan system, teknologi, produk dan layanan unggulan dan dapat memberikan nilai tambah kepada stakeholder dan siap untuk mengantisipasi perubahan.

d) Kerjasama

Nilai-nilai: kami meningkatkan sinergi antar individu, unit

kerja dan institusi dengan membagi fungsi dan peran yang sesuai serta tetap memperhatikan hubungan baik antar individu dengan prinsip kesetaraan untuk mencapai sasaran perusahaan.

e) Integritas

Nilai-nilai: kami berpegang teguh pada etika bisnis perusahaan, jujur, satunya kata dengan perbuatan dan mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi.

f) Layanan Prima

Nilai-nilai : kami meningkatkan sinergi antar individu, unit kerja dan institusi dengan membagi fungsi dan peran yang sesuai serta tetap memperhatikan hubungan baik antar individu dengan prinsip kesetaraan untuk mencapai sasaran perusahaan.

g) Pembiayaan

Pembiayaan UUS Bank Sulselbar disalurkan dengan menggunakan akad murabah dan mudharabah. Jenis pembiayaan UUS Sulselbar meliputi piutang Murabahah investasi, piutang Murabahah Modal Kerja, Piutang Murabahah lainnya dan pembiayaan Mudharabah.

Total pembiayaan syariah meningkat 80,65% menjadi Rp 259.959 juta pada tahun 2011, dari Rp 143.903 juta tahun 2010. Pembiayaan Bank Sulselbar tahun 2011 didominasi oleh pembiayaan dalam bentuk piutang *Murabahah* sebesar 90,67% dari total pembiayaan Mudharabah porsinya sebesar 9,33%.

Komposisi pembiayaan produktif dan pembiayaan konsumtif UUS Bank Sulselbar selama tahun 2011 yaitu masing-masing sebesar 31,24% dan 68,76%. Komposisi pembiayaan produktif yang disalurkan UUS terhadap total pembiayaan UUS terhadap total penyaluran kredit produktif konsolidasi selama tahun 2011 sebesar 4,68% dan pembiayaan konsumtif sebesar 4,88%. Sedangkan persentase porsi total pembiayaan UUS terhadap total penyaluran kredit konsolidasi tahun 2011 sebesar 4,82%.

8. Bank Mega Syariah

Berawal dari PT Bank Umum Tugu (Bank Tugu), bank umum yang didirikan pada 14 Juli 1990 tersebut, diakuisisi PT Corpora, dahulu bernama Para Group melalui PT Para Global Investindo dan PT Para Rekan Investama pada 2001. Sejak awal, para pemegang saham memang ingin mengonversi bank umum konvensional itu menjadi bank umum syariah. Keinginan tersebut terlaksana ketika Bank Indonesia mengizinkan bank Tugu dikonversi menjadi PT Bank Syariah Mega Indonesia (BSMI) pada 27 Juli 2004. Pengonversian tersebut dicatat dalam sejarah perbankan Indonesia sebagai upaya pertama pengonversian bank umum konvensional menjadi bank umum syariah.

Pada 25 Agustus 2004, BSMI resmi beroperasi, hampir tiga tahun kemudian, pada 7 November 2007, pemegang saham memutuskan perubahan bentuk logo BSMI ke bentuk logo bank umum konvensional yang menjadi *sister compny*-nya yakni PT. Bank Mega, Tbk, tetapi berbeda warna. Sejak 2 November 2010 sampai dengan sekarang, bank ini berganti nama menjadi PT Bank Mega Syariah.

Untuk mewujudkan visi “Bank Syariah Kebanggaan Bangsa”, CT Corpora sebagai pemegang saham mayoritas memiliki komitmen dan tanggung jawab penuh untuk menjadikan Bank Mega Syariah sebagai bank umum syariah terbaik di *industry* perbankan syariah nasional. Komitmen tersebut dibuktikan dengan terus memperkuat modal bank. Pada 2010, sejalan dengan perkembangan bisnis, melalui rapat umum pemegang saham, pemegang saham meningkatkan modal dasar dari Rp. 400 milyar menjadi Rp. 1,2 triliun dan modal disetor bertambah dari Rp. 150,060 milyar menjadi Rp. 318,864 milyar.

Sejak 16 Oktober 2008, Bank Mega Syariah telah menjadi bank devisa. Dengan status tersebut, bank ini dapat melakukan transaksi devisa dan terlibat dalam perdagangan internasional. Artinya, status itu juga telah memperluas jangkauan bisnis bank ini, sehingga tidak hanya menjangkau ranah domestik, tetapi juga ranah internasional. Strategi perluasan pasar dan status bank devisa itu

akhirnya semakin memantapkan posisi Bank Mega Syariah sebagai salah satu bank umum syariah terbaik di Indonesia. Selain itu, pada 8 April 2009, Bank Mega Syariah memperoleh izin dari Departemen Agama Republik Indonesia (Depag RI). Dengan demikian, bank ini menjadi bank umum ke delapan sebagai BPS BPH yang tersambung secara *online* sebagai Bank penerima setoran biaya penyelenggaraan ibadah haji (BPS BPH) dengan system komputerisasi Haji terpadu. Izin itu tentu menjadi landasan baru bagi Bank Mega Syariah untuk semakin melengkapi kebutuhan perbankan umum syariah umat Indonesia. Visi dan Misi Serta Nilai-nilai Bank Mega Syariah:

Visi : Bank Syariah Kebanggaan Bangsa

Misi : Memberikan layanan jasa keuangan syariah terbaik bagi semua kalangan melalui kinerja organisasi yang unggul, untuk meningkatkan nilai tambah bagi stakeholder dalam mewujudkan kesejahteraan bangsa.

Nilai-Nilai: Visioner, Amanah, Profesional, Konsisten, *Interpreneurship, teamwork*, Berbagi.

9. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) masih menjadi salah satu titik focus pembenahan PT Bank Mega Syariah dalam melanjutkan program transformasi yang telah dilakukan sejak tahun 2011. Pembenahan SDM memiliki nilai strategis yang tinggi karena merupakan ujung tombak kemajuan dan pertumbuhan bisnis Bank Mega Syariah.

a) Ketersediaan Jumlah Pegawai

Ketersediaan jumlah SDM akan selalu disesuaikan dengan perkembangan bisnis. Sampai dengan akhir 2012, jumlah SDM Bank Mega Syariah mencapai 5,416 pegawai. Jumlah tersebut termasuk jumlah perekrutan pada zona timur sebanyak 320 pegawai dan jumlah perekrutan pada zona barat sebanyak 153 pegawai. Ketersediaan jumlah SDM tersebut masih didukung oleh kualitasnya yang cukup memadai dengan jumlah 3.174 atau 58,60% dari 5.416 pegawai tersebut merupakan lulusan sarjana strata satu (S1) dan strata dua

(S2), lulusan Diploma 1-4 sebanyak 1.008 (18,61 %), sedang lulusan SLTA sebanyak 842 orang atau 15,55%.

b) Program pendidikan dan Pelatihan

Peningkatan kuantitas dan kualitas SDM terus dilakukan melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan, baik di internal maupun eksternal perusahaan. Sejak Januari sampai dengan Desember 2012 telah dilakukan proses pelatihan, baik yang bersifat khusus untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai maupun yang bersifat umum untuk mendukung proses integrasi yang sedang berlangsung di Bank Mega Syariah.

Program pelatihan dari tingkat dasar hingga tingkat lanjut dilakukan secara rutin. Pelatihan dasar-dasar perbankan syariah, motivasi, produk, *service excellence*, operational, manajemen resiko, *branch management*, serta pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai cabang baru dan team building merupakan program dasar yang diselenggarakan di internal perusahaan.

10. Perkembangan Bank Syariah Di Indonesia

Kehadiran bank syariah di Indonesia dimulai sejak awal tahun 90-an, tepatnya pada tahun 1991 yaitu dengan berdirinya Bank Muamalat Indonesia (BMI). Setelah diikuti oleh berdirinya Bank Syariah Mandiri (BSM). Fenomena perbankan syariah di Indonesia merupakan jerih payah perjuangan para penggagas adanya kelembagaan ekonomi keuangan dalam Islam karena dengan adanya bank syariah, umat Islam Indonesia dapat tertolong dalam bertransaksi yang sesuai dengan *syar'i* dan memberikan rasa ketenangan di hati umat Islam.

Perkembangan industri perbankan syariah dalam tahun 2004 masih dilandasi dengan tingkat ekspansi yang tinggi yang menunjukkan adanya demand terhadap jasa perbankan syariah yang tinggi yang telah di perkirakan dalam berbagai kajian yang dilakukan. Perkembangan tersebut didukung pula oleh kondisi moneter dan kebijakan perbankan yang kondusif. Hal ini tercermin

dari pertumbuhan yang signifikan pada sejumlah indikator seperti jumlah bank dan jaringan kantor, dana pihak ketiga serta pembiayaan yang diberikan.

Secara institusional dalam tahun 2004 jumlah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah meningkat menjadi 3 bank umum syariah, 15 unit usaha syariah (UUS) dari bank umum konvensional (Bank Tugu) menjadi bank Umum Syariah yaitu Bank Syariah Mega Indonesia dibukanya 7 UUS dari bank umum konvensional khususnya bank-bank pembangunan daerah yaitu Bank DKI, BPD Riau, Bank Niaga, BPD Kalsel, BPD Sumut, BPD Aceh dan Bank Permata. Ijin operasional juga telah diberikan kepada 5 BPRS (satu konversi) yaitu BPRS Situbondo, BPRS Tenggamus, BPRS Buana Mitra Perwira, BPRS Artha Surya barokah dan BPRS Bhakti Sumekar. Meski demikian terdapat satu BPRS yang dicabut ijin usahanya yaitu BPRS Dharma Amanah.

Selama periode tahun 2012, jumlah Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) sampai Oktober 2012 tidak mengalami perubahan dibanding tahun sebelumnya, sedang jumlah jaringan kantor meningkat. Meskipun jumlah BUS (11 buah) dan UUS (24 buah) yang sama, namun pelayanan kebutuhan masyarakat akan perbankan syariah menjadi semakin meluas yang tercermin dari bertambahnya Kantor Cabang dari sebelumnya sebanyak 452 menjadi 508 Kantor, sementara Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan Kantor Kas (KK) telah bertambah sebanyak 440 kantor pada periode yang sama (Oktober 2012, yoy). Secara keseluruhan jumlah kantor perbankan syariah yang beroperasi sampai dengan bulan November 2012 dibandingkan tahun sebelumnya meningkat dari 2.101 kantor menjadi 2.610 kantor.

Perluasan jaringan kantor tersebut telah mampu meningkatkan pengguna Bank Syariah yang tercermin dari peningkatan jumlah total rekening (pembiayaan + DPK) yaitu sebesar 3,4 juta rekening dari 9,7 juta rekening menjadi 12,9 juta rekening (November 2012, yoy). Demikian halnya perluasan jaringan kantor tersebut secara otomatis menambah jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk memberi

pelayanan yang maksimal, hal ini terlihat dari pekerja Bank Syariah mencapai 31.226 tahun 2012 dibanding tahun sebelumnya sebanyak 27.660, meningkat sekitar 13%. Perkembangan kelembagaan, jaringan, rekening dan pekerja bank syariah tiga tahun terakhir (2010-2012) tampak pada table 11 berikut :

Tabel 11. Perkembangan Jaringan, Jumlah Rekening dan Pekerja Perbankan Syariah tahun 2010-2012

Komposisi Bank	2010		2011		2012	
A. Jumlah Jaringan						
1. BUS (Bank/Kantor)	11	1.215	11	1.401	11	1714
2. UUS (Bank/Kantor)	23	262	24	336	24	506
3. BPRS (Bank/Kantor)	150	286	155	364	156	390
Total	1.763		2.101		2.610	
B. Jumlah Rekening						
1. DPK	6.053.657		8.187.428		10.503.729	
a) Giro iB	77.200		93.736		294.181	
b) Tabungan iB	5.790.054		7.869.475		9.897.816	
c) Deposito iB	186.400		224.217		311.732	
2. Pembiayaan	865.920		1.399.330		2.364.121	
Total	6.919.578		9.586.758		12.867.850	
C. Jumlah Pekerja						
1. BUS	15.224		21.820		23.853	
2. UUS	1.868		2.067		3.053	
3. BPRS	3.172		3.773		4.320	
Total	20.264		27.660		31.226	

Sumber Data: SPS BI, 2012

Sebagai Negara berpenduduk muslim terbesar, sudah selayaknya Indonesia menjadi pelopor dan kiblat pengembangan keuangan syariah di dunia. Hal ini bukanlah impian yang mustahil, karena potensi Indonesia menjadi *global player* keuangan syariah sangat besar di antaranya: (1) jumlah penduduk muslim yang besar menjadi potensi nasabah industry keuangan syariah, (2) prospek ekonomi yang cerah, pertumbuhan ekonomi yang relative tinggi

(kisaran 6,0%-6,5%), ditopang fundamental ekonomi yang solid, (3) peningkatan *sovereign credit rating* Indonesia menjadi investmen grade yang akan meningkatkan minat investor untuk berinvestasi di sector keuangan domestic, termasuk *industry* keuangan syariah, dan (4) memiliki sumberdaya alam yang melimpah dapat dijadikan sebagai underlying transaksi *industry* keuangan syariah. Pada penilaian *Global Islamic Financial Refort* (GIFR) tahun 2011, Indonesia menduduki urutan keempat Negara yang memiliki potensi dan kondusif dalam pengembangan *industry* keuangan syariah setelah Iran, Malaysia dan Saudi Arabia.

Dengan melihat beberapa aspek dalam penghitungan indeks, seperti jumlah bank syariah, jumlah lembaga keuangan non bank syariah, maupun ukuran asset keuangan syariah yang memiliki bobot terbesar, maka Indonesia diproyeksikan akan menduduki peringkat pertama dalam beberapa tahun ke depan. Optimisme ini sejalan dengan laju ekspansi kelembagaan dan akselerasi pertumbuhan asset perbankan syariah yang sangat tinggi, ditambah dengan *volume* penerbitan sukuk yang terus meningkat.

Potensi Indonesia di tengah optimisme Asia sebagai mesin utama penggerak perekonomian dunia dan bonus demografi Indonesia telah memberikan peluang yang besar tetap tumbuhnya perekonomian Indonesia. Arah pengembangan yang sesuai untuk memberikan *multiflier effect* yang lebih besar bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia adalah dengan turut menunjang pertumbuhan perekonomian nasional. Dukungan pembiayaan kepada sektor produktif tidak hanya akan meningkatkan *market share* perbankan syariah namun juga akan mendukung perekonomian nasional yang lebih berdikari.

Perkembangan dana pihak ketiga (DPK) melalui penghimpunan dana masyarakat terbesar dalam bentuk deposito yaitu 58,39% diikuti Tabungan sebesar 30,38% dan Giro sebesar 11,22%. Penyaluran dana masih didominasi piutang *Murabahah* sebesar 59,71% diikuti pembiayaan *Musyarakah* yang sebesar 18,59% dan pembiayaan *Mudharabah* sebesar 8,44%, dan piutang Qardh sebesar 8,25%.

Penghimpunan dana masyarakat meningkat $\pm 32\%$ yang sebagian besar (58,39%) terhimpun dalam Deposito. Sedangkan dari sisi penyaluran dana meningkat $\pm 40\%$ menjadi Rp135,58 triliun dimana piutang Murabahah paling mendominasi dengan portofolio sebesar 59,71%. Hal ini mengindikasikan bahwa perbankan syariah masih didominasi oleh dana mahal dalam penghimpunan dan menyalurkannya dalam pricing (marjin dari piutang *Murabahah*) yang cukup tinggi dibandingkan dengan rata-rata suku bunga (rata-rata tahun 2012 s.d September 2012 *equivalent rate* sebesar 14,31%). Atas hal tersebut perlu dikaji kembali faktor-faktor yang berpengaruh dalam menggeser struktur bisnis perbankan syariah sehingga menjadi lembaga keuangan yang efisien dan dapat memberikan kemanfaatan yang lebih besar.

Permodalan perbankan syariah dapat dijaga sehingga dapat menyerap potensi kerugian. Rasio kecukupan modal perbankan syariah cukup baik secara rata-rata tercatat sebesar 15,63%. Kegiatan sosialisasi dan edukasi perbankan syariah yang telah dilakukan bersama antara regulator dengan industri.

Perbankan syariah melalui berbagai kegiatan expo, penayangan iklan dan liputan kegiatan oleh media massa telah dapat meningkatkan pembiayaan dari perbankan syariah. Peningkatan pembiayaan ini terjadi dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian sehingga *Non Performing Financing* (NPF) dapat dijaga dalam kisaran yang stabil. Secara rerata NPF gross menurun dari 3,01 % pada tahun lalu menjadi 2,50% tahun ini. Meningkatnya pembiayaan dan perbaikan kualitas pembiayaan telah mendorong perolehan laba dan efisiensi biaya, sehingga rentabilitas dapat terjaga dan bahkan meningkat, yang selanjutnya akan meningkatkan akumulasi laba yang dapat memperkuat permodalan.

Tingkat rentabilitas perbankan syariah terhadap penggunaan asetnya cukup baik yang tercermin dari rasio ROA dan ROE yang masing-masing sebesar 2,09% dan 24,06% yang lebih baik dari tahun lalu sebesar 1,79% dan 15,73%. Jumlah pembiayaan yang meningkat diiringi dengan membaiknya kinerja telah mampu menurunkan rasio

BOPO menjadi 75,29% dari posisi tahun lalu 78,41%. Komposisi penghimpunan dana masyarakat, dan rasio keuangan tiga tahun terakhir ditunjukkan pada table 12 berikut.

Tabel 12. Perkembangan Komposisi DPK, dan Rasio Keuangan Bank Syariah (BUS –UUS) Tahun 2010-2012 (Milyaran rupiah)

Jenis Aktifitas Keuangan	2010	2011	2012
A. Dana Pihak Ketiga (DPK)			
1. Giro iB	9.056	12.006	14.158
2. Tabungan iB	22.908	32.602	41.695
3. Deposito iB	44.072	70.806	82.819
Total	76.036	115.415	138.671
C. Ratio Keuangan (%)			
1. CAR	16,25	16,63	14,82
2. ROA	1,67	1,79	2,09
3. ROE	17,58	15,73	24,06
4. NPF	3,02	2,52	2,50
5. FDR	89,70	88,94	101,19
6. BOPO	80,54	78,41	75,29

Sumber Data : SPS BI , 2012

Pertumbuhan aset bank syariah secara umum lebih tinggi dibandingkan dengan bank induknya. Namun demikian karena nominal aset bank konvensional jauh lebih besar sehingga walaupun pertumbuhan bank induk tidak setinggi perbankan syariah tetap menyebabkan penambahan pangsa bank syariah dengan induknya meningkat relatif moderat. Hal ini terlihat dari 10 (sepuluh) bank konvensional terbesar yang ada di Indonesia yang telah memiliki bank syariah, jika dibandingkan dengan pangsa tahun sebelumnya relative kuat. Ini telah mengalami peningkatan, kecuali 2 (dua) bank saja yang relatif tidak jauh berbeda. Yang lebih menggembarakan, jumlah bank yang memiliki pangsa atas induk di atas 6% di mana tahun sebelumnya hanya 1 (satu) bank (BSM) pada tahun 2012 (data September 2012) bertambah menjadi 3 bank yaitu BSM (10,01%), UUS Permata 7,3% dan UUS BTN (6,23%). Hal ini memperlihatkan

telah dilaksanakannya strategi dan kebijakan dalam arah yang tepat sebagai implementasi sinergi antara perbankan syariah dengan bank induknya yang menghasilkan peningkatan pangsa dimaksud.

Pengembangan keuangan syariah di Indonesia yang lebih bersifat *market driven* dan dorongan *bottom up* dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga lebih bertumpu pada sektor riil juga menjadi keunggulan tersendiri. Berbeda dengan perkembangan keuangan syariah di Iran, Malaysia dan Arab Saudi, dimana perkembangan keuangan syariahnya lebih bertumpu pada sektor keuangan, bukan sektor riil dan peranan pemerintah sangat dominan. Selain dalam bentuk dukungan regulasi, penempatan dana pemerintah dan perusahaan milik Negara pada lembaga keuangan syariah membuat total asetnya meningkat signifikan, terlebih ketika Negara-negara tersebut menikmati *windfall propit* dari kenaikan harga minyak dan komoditas.

Sebagaimana pada tahun-tahun sebelumnya, strategi untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan asset perbankan syariah masih dititikberatkan pada strategi kerjasama sinergis antara bank induk konvensional dengan bank syariah melalui strategi tersebut diharapkan perbankan syariah bersama dengan induknya dapat lebih bersinergi dalam pemanfaatan fasilitas teknologi, jaringan kantor dan SDM.

Seperti halnya arah perbankan syariah pada tahun yang lalu, di tahun 2012 perbankan syariah diarahkan untuk mengembangkan pelayanan akan pembiayaan sektor-sektor produksi. Beberapa terobosan yang dapat ditempuh antara lain dengan memasuki sektor-sektor yang mendapatkan prioritas dari pemerintah seperti konstruksi, listrik dan gas, pertanian dan industri kreatif, sektor produktif untuk start up business, dan sektor Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) serta proyek-proyek skala prioritas dalam inisiatif MP3EI (Master plan percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi Indonesia). Pada tahun 2012, fokus pembiayaan kepada sektor produktif ini sudah mulai terlihat hasilnya di perbankan syariah, dimana sebagai akibatnya terlihat dari melambatnya pertumbuhan pangsa sektor

konsumsi (jasa dunia usaha + jasa sosial + lain-lain) terhadap total pembiayaan kepada berbagai sektor ekonomi dan melambatnya pertumbuhan pangsa pembiayaan jenis konsumsi terhadap total pembiayaan (modal kerja + investasi + konsumsi) dibandingkan tahun sebelumnya.

Sektor UMKM merupakan sektor yang penting dalam menggerakkan perekonomian nasional. Terlihat dari sumbangannya terhadap PDB nasional yang telah mencapai 56,5%. Keunggulan UMKM sebagai sektor domestik yang mampu menggerakkan perekonomian nasional adalah karena ketergantungannya yang kuat terhadap muatan lokal. Unit usaha UMKM menggunakan sumber daya dalam negeri baik sumber daya manusia, bahan baku dan peralatan sehingga UMKM tidak tergantung pada ekspor. Selain itu, hasil produksi sektor UMKM lebih ditujukan untuk memenuhi pangsa pasar dalam negeri, sehingga tidak tergantung kepada kondisi perekonomian negara lain. Oleh karena itu, sektor inilah yang paling tahan terhadap ancaman krisis global beberapa waktu yang lalu.

Perbankan Syariah sebagai lembaga keuangan yang sangat *concern* terhadap pengembangan sektor riil telah dapat memanfaatkan peluang atas kebutuhan finansial sektor UMKM. Sebesar 61,29% atau Rp 83,09 triliun dari total pembiayaan perbankan syariah (BUS + UUS) disalurkan ke sektor UMKM.

Dari sisi preferensi masyarakat terhadap produk-produk perbankan syariah, masyarakat masih cenderung memilih produk yang memberikan imbal hasil yang tinggi. Imbal hasil deposito berfluktuasi antara 5,74% sampai dengan 6,28% (*equivalent rate*), sedangkan imbal hasil tabungan sekitar 2,32% dan giro sekitar 0,88% (*equivalent rate*). Produk simpanan berjangka (deposito) lebih diminati dibandingkan produk tabungan.

Sebagaimana pencapaian pada tahun lalu, perbankan syariah tetap berkomitmen untuk menggerakkan sektor riil dan mengoptimalkan pencapaian tersebut. Pembiayaan sebagai upaya lembaga finansial dalam menggerakkan sektor riil telah mendapat perhatian tinggi dari perbankan syariah. Sebesar 80,85% dari total

penyaluran dana atau Rp.135,58 triliun diinvestasikan ke dalam aktivitas pembiayaan, Penempatan pada Bank Indonesia dalam bentuk Surat Berharga Bank Indonesia Syariah (SBIS), giro dan Fasilitas Bank Indonesia (FASBI) sebesar Rp.18,52 triliun (11,04%), kemudian penempatan pada Surat Berharga yang dimiliki sebesar Rp. 7,82 triliun (4,66%) serta penempatan pada Bank Lain sebesar Rp. 5,16 triliun (3,08%).

Pertumbuhan penghimpunan dana cukup baik diimbangi dengan pertumbuhan penyaluran dana kepada sektor riil baik berupa pembiayaan (*Mudharabah* dan *Musyarakah*), piutang (*Murabahah*, *Istisna*, dan *Qardh*), dan dalam bentuk pembiayaan Ijarah. Perkembangan pembiayaan bank syariah ditunjukkan pada table 13 berikut:

Tabel 13. Perkembangan Pembiayaan Perbankan Syariah tahun 2010-2012 (milyar rupiah)

Jenis Pembiayaan	2010	2011	2012
A. Berdasarkan Penggunaan			
1. Modal Kerja	31.855	41.939	53.394
2. Investasi	13.416	17.903	24.917
3. Konsumsi	22.910	43.053	62.007
Total	68.181	102.053	140.318
B. Berdasarkan Golongan Usaha			
1. UKM	52.570	71.810	86.218
2. Selain UKM	15.611	30.845	54.100
Total	68.181	102.655	140.318
C. Berdasarkan Kualitas			
1. Lancar	66.120	100.120	136.811
2. Non-Lancar	2.061	2.588	3.506
Total	68.181	102.053	140.318
Persentase NPF	3,02%	2,52%	2,50%

Sumber Data: SPS BI, 2012

Untuk lebih meningkatkan share bank syariah dari bank induknya, diperlukan berbagai langkah dan strategi baru. Langkah

dan Strategi yang dimaksud antara lain berupa peningkatan koordinasi dalam pengawasan bank konvensional di Bank Syariah agar tingkat penerapan strategis sinergi bank induk dengan bank syariah sebagai salah satu upaya mendorong pertumbuhan bank syariah meningkat. Selain itu juga *regulatory incentives* apabila diperlukan tetap akan dipertimbangkan, seperti dalam kelembagaan maupun peningkatan penyediaan fasilitas layanan syariah dalam jaringan bank induknya.

11. Prinsip Bank Syariah

Prinsip syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan/atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang sesuai dengan syariah.

Beberapa Prinsip atau hukum yang dianut oleh system perbankan syariah antara lain:

1. Pembayaran terhadap pinjaman dengan nilai yang berbeda dari nilai pinjaman dengan nilai ditentukan sebelumnya tidak diperbolehkan
2. Pemberi dana harus turut berbagi keuntungan dan kerugian sebagai akibat hasil usaha institusi yang meminjam dana
3. Islam tidak memperbolehkan “menghasilkan uang dari uang”. Uang hanya merupakan media pertukaran dan bukan komoditas karena tidak memiliki nilai intrinsic.
4. Unsur *Gharar* (ketidakpastian, spekulasi) tidak diperkenankan. Kedua belah pihak harus mengetahui dengan baik hasil yang akan mereka peroleh dari sebuah transaksi.
5. Investasi hanya boleh diberikan pada usaha-usaha yang tidak diharamkan pada Islam. Usaha minuman keras misalnya tidak boleh didanai oleh perbankan syariah.

Schaik (2001) mengemukakan bahwa terdapat tujuh prinsip ekonomi Islam yang menjiwai bank syariah, yaitu:

1. Keadilan, kesamaan dan solidaritas
2. Larangan terhadap objek dan makhluk
3. Pengakuan kekayaan intelektual

4. Harta sebaiknya digunakan dengan rasional dan baik (*fair way*)
5. Tidak ada pendapatan tanpa usaha dan kewajiban
6. Kondisi umum dari kredit
7. Dualiti risiko

12. Keunikan Proses Pendirian Bank Syariah di Indonesia

Secara historis, keinginan untuk mendirikan bank syariah mula-mula berasal dari umat islam, baik dari pakar dan kaum intelektualnya maupun ulamanya yang bergabung dalam MUI. Dari fase pengembangan wacana hingga berakhir dengan pendirian secara konkret, arus pendukung utama adalah MUI dan kaum intelektual Muslim. Pada fase tersebut, tidak terlihat peran dan dorongan dari pihak penerima baik dari Bank Indonesia maupun Departemen Keuangan sebagai institusi resmi.

Ketika BMI telah resmi berdiri pada tahun 1991 dan beroperasi hingga tahun 1998, BI belum memiliki unit kerja yang secara khusus mengatur, dan mengawasi operasional perbankan islam tersebut. BMI berdiri dan beroperasi berdasarkan konsep bank bagi hasil, bukan bank Syariah.

Dengan proses kelahiran seperti itu, dapatlah disimpulkan bahwa pendirian perbankan syariah berasal dari bawah ke atas (*down to top*) dan bukan dari atas ke bawah (*top down*) seperti yang terjadi di Negara Malaysia dan di Negara-negara Islam yang lain. Karena itulah, maka MUI memiliki hubungan yang sangat erat dengan perkembangan lembaga keuangan Syariah pada periode-periode selanjutnya. Dengan begitu MUI ingin selalu mengawal perjalanan lembaga keuangan Syariah di tanah air agar senantiasa *istiqamah* dalam kepatuhan terhadap Syariah.

13. Pengertian Lembaga Keuangan Syariah

1. Lembaga keuangan syariah adalah setiap lembaga yang kegiatan usahanya di bidang keuangan, yang didasarkan pada syariah atau Hukum Islam, seperti perbankan, *reksadana*, *takaful*, dan sebagainya.
2. Produk keuangan syariah adalah produk keuangan yang

mengikuti Syariah Islam.

3. Dewan Syariah Nasional adalah dewan yang dibentuk oleh MUI untuk menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan aktivitas lembaga keuangan syariah.
4. Badan Pelaksanaan Harian Dewan Syariah Nasional (BPH-DSN) adalah badan yang sehari-hari melaksanakan tugas Dewan Syariah Nasional.
5. Dewan Pengawas Syariah (DPS) adalah badan yang ada di lembaga keuangan syariah dan bertugas mengawasi pelaksanaan keputusan Dewan Syariah Nasional di lembaga keuangan Syariah, yang penempatannya atas persetujuan Dewan Syariah Nasional.

Kedudukan, Status dan Dewan Syariah Nasional (DSN)

- a. Dewan Syariah nasional merupakan bagian dari Majelis Ulama Indonesia
- b. Dewan Syariah nasional membantu pihak terkait, seperti Departemen Keuangan, Bank Indonesia, dan lain-lain dalam menyusun peraturan/ketentuan untuk lembaga keuangan syariah.
- c. Anggota Dewan Syariah Nasional terdiri dari para ulama, praktisi dan para pakar dalam bidang yang terkait dengan muamalah syariah
- d. Anggota dewan syariah nasional ditunjuk dan diangkat oleh MUI untuk masa bakti 4 (empat) tahun.

Tugas dan Wewenang

1. Dewan Syariah Nasional bertugas:
 - a. Menumbuh-kembangkan penerapan nilai-nilai syariah dalam kegiatan perekonomian pada umumnya dan keuangan pada khususnya.
 - b. Mengeluarkan fatwa atas jenis-jenis kegiatan keuangan
 - c. Mengeluarkan fatwa atas produk dan jasa keuangan syariah
 - d. Mengawasi penerapan fatwa yang telah dikeluarkan
2. Dewan Syariah Nasional Berwenang:

- a. Mengeluarkan fatwa yang mengikat Dewan Pengawas Syariah di masing-masing lembaga keuangan syariah dan menjadi dasar tindakan hukum pihak terkait.
 - b. Mengeluarkan fatwa yang menjadi landasan bagi ketentuan/peraturan yang dikeluarkan oleh instansi yang berwenang, seperti Departemen Keuangan dan Bank Indonesia.
 - c. Memberikan rekomendasi dan/atau mencabut rekomendasi nama-nama yang akan duduk sebagai Dewan Pengawas Syariah pada suatu lembaga keuangan syariah
3. Dewan Syariah Berwenang:
- a. Mengundang para ahli untuk menjelaskan sesuatu masalah yang diperlukan dalam pembahasan ekonomi syariah, termasuk otoritas moneter/lembaga keuangan dalam maupun luar negeri.
 - b. Memberikan peringatan kepada lembaga keuangan syariah untuk menghentikan penyimpanan dari fatwa yang telah dikeluarkan oleh Dewan Syariah Nasional.
 - c. Mengusulkan kepada instansi yang berwenang untuk mengambil tindakan-tindakan apabila peringatan tidak diindahkan.

Mekanisme Kerja Dewan Pengawas Syariah (DPS)

1. Melakukan pengawasan secara periodik pada lembaga keuangan syariah yang berada di bawah pengawasannya
2. Berkewajiban mengajukan usul-usul pengembangan lembaga keuangan syariah kepada pimpinan lembaga yang bersangkutan dan kepada Dewan Pengawas Syariah Nasional.
3. Melaporkan perkembangan produk dan operasional lembaga keuangan syariah yang diawasinya kepada Dewan Syariah Nasional sekurang-kurangnya dua kali dan satu tahun anggaran.
4. Merumuskan permasalahan-permasalahan yang memer-

lukan pembahasan Dewan Syariah Nasional.

Tugas dan Fungsi Dewan Pengawas Syariah (DPS)

1. Tugas utama DPS adalah mengawasi kegiatan usaha lembaga keuangan syariah agar sesuai dengan ketentuan syariah yang telah difatwakan oleh DSN.
2. Fungsi Utama DPS adalah:
 - a. Sebagai penasehat dan pemberi saran kepada direksi, pimpinan unit usaha syariah dan pimpinan kantor cabang syariaiah mengenai hal-hal yang terkait dengan aspek syariah.
 - b. Sebagai mediator antar lembaga keuangan syariah dengan DSN dalam mengkomunikasikan usul dan saran pengembangan produk dan jasa dari lembaga keuangan syariah yang memerlukan kajian dan fatwa dari DSN.

Bagaimana Fatwa Dikeluarkan

DSN mengeluarkan fatwa mengenai suatu produk, jasa dan ketentuan setelah mendapatkan suatu permohonan fatwa dari otoritas moneter atau LKS.

BPH-DSN melakukan pengkajian secara mendalam mengenai persoalan yang diminta fatwanya dengan melakukan rapat intensif dan workshop. BPH-DSN merumuskan draft fatwa untuk dibahas lebih lanjut dalam rapat pleno DSN. Jika dalam rapat pleno DSN telah menyetujui draft fatwa, maka draft fatwa tersebut telah sah menjadi fatwa.

14. Produk Perbankan Syariah

1. Penghimpun Dana
 - a) Giro Syariah
Giro adalah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek/bilyet giro, atau dengan cara pemindahbukuan.
 - b) Tabungan Syariah
Tabungan adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang telah di-

sepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek/bilyet giro.

- c) Deposito Syariah
Deposito adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu berdasarkan perjanjian antara nasabah dengan bank.
2. Penyaluran Dana
 - a) Akad *Mudharabah* (bagi hasil)
Transaksi yang penanaman dana dari pemilik modal dengan pengelola untuk melakukan usaha tertentu yang sesuai syariah, dengan pembagian hasil antara kedua belah pihak berdasarkan perjanjian yang telah disepakati.
 - b) Akad *Musyarakah* (penyertaan modal)
Transaksi penanaman dana dari dua atau lebih pemilik dana atau barang untuk menjalankan usaha tertentu sesuai syariah dengan pembagian hasil antara kedua belah pihak berdasarkan perjanjian yang telah disepakati, jika pembagian kerugian berdasarkan proporsi modal masing-masing.
 - c) Akad *Murabahah* (jual beli)
Transaksi jual beli suatu barang sebesar harga perolehan barang ditambah margin yang disepakati oleh para pihak, dimana pihak penjual menginformasikan harga perolehan terlebih dahulu kepada pembeli atau konsumen.

Sedangkan secara teknis, *mudharabah* didefinisikan sebagai akad kerja sama antara dua pihak dimana pihak pertama (*shahibul maal*) menyediakan 100% modal sedangkan pihak lainnya menjadi pengelola (*mudharib*). Apabila dalam usahanya diperoleh keuntungan (profit) maka keuntungan tadi kemudian dibagi antara *shahibul maal* dan *mudharib* dengan persentase nisbah atau rasio yang telah disepakati sejak awal perjanjian/kontrak. Sedangkan apabila usaha tersebut merugi maka kerugian tersebut akan ditanggung sepenuhnya oleh pihak *shahibul*

maal sepanjang hal itu disebabkan oleh risiko bisnis (*bussiness risk*) dan bukan karena kelalaian *mudharib* (*character risk*).

Akad *mudharabah* ini berbeda dengan sistem bunga (*interest*) mengingat sifat pengembalian (*return*) yang tidak pasti baik dari segi jumlah maupun segi waktu sehingga akad ini dikategorikan sebagai *Natural Uncertainty Contract* (NUC). Dalam bahasa lain, produk ini disebut juga dengan *Trust Financing* atau *Trust Investment* karena kontrak ini hanya diberikan kepada pengusaha yang benar-benar *credible* dan sudah teruji amanahnya.

d) Jenis-Jenis *Mudharabah*

1) *Mudharabah Mutlaqah*

Jenis *mudharabah* ini merupakan bentuk akad yang tidak dibatasi pada jenis usaha, waktu, dan wilayah tertentu sehingga pengelola bebas untuk menentukan cara ia mengelola modal tersebut.

2) *Mudharabah Muqayyadah*

Adalah jenis *mudharabah* yang pada akadnya dicantumkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya hanya boleh digunakan untuk usaha tertentu, di kota tertentu, dan dalam waktu tertentu. Ikatan-ikatan ini membuat akad *mudharabah* menjadi terikat dan sempit sehingga disebut *mudharabah muqayyadah* (*restricted mudharabah*).

e) Akad *Salam*

Transaksi jual beli barang dengan cara pemesanan dengan syarat-syarat tertentu dan pembayaran tunai terlebih dahulu secara penuh.

f) Akad *Istishna*

Transaksi jual beli dengan cara pemesanan pembuatan barang dengan kriteria dan persyaratan tertentu

yang disepakati dengan pembayaran sesuai dengan kesepakatan.

B. Karakteristik Responden

Jumlah sampel dalam penelitian yang dilakukan didasarkan pada data perkiraan statistik berdasarkan parameter populasi yang akan diambil sampelnya, tingkat kepercayaan/keyakinan yang dipergunakan $(1-\alpha)$ untuk menjamin hasil penelitian agar kesalahan samplingnya tidak melebihi nilai tertentu ($B = \text{bound of error}$), dan tingkat variasi atau heterogenitas populasi, dimana sampel akan diambil.

1. Karakteristik Responden Menurut Umur, Jenis Kelamin dan Pendidikan

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode random sampling, dengan memilih sampel penelitian secara acak pada beberapa struktur dalam institusi Bank Syariah di Makassar.

Tabel 14. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Umur, Jenis Kelamin, dan Pendidikan

Karakteristik	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1. Umur (n = 150)		
15-25	21	14.00
26-40	118	78.67
41-55	9	6.00
>55	2	1.33
Jumlah	150	100.00
2. Jenis Kelamin		
laki-laki	117	78.00
Perempuan	33	22.00
Jumlah	150	100.00
3. Pendidikan		
SD	0	0.00
SLTP	0	0.00
SLTA	0	0.00
Akademi	3	2.00
S1	131	87.33
S2/S3	16	10.67
Jumlah	150	100.00

Sumber: Data primer diolah 2013.

Jumlah responden yang menjadi sampel utama dalam penelitian ini sejumlah 150 responden, seperti yang tampak pada tabel 14 yang diklasifikasi dalam tiga kelompok umur. Menurut Brockhaus (1982) bahwa usia bukan menjadi indikator kemampuan seseorang untuk menentukan layanan bank mana yang dipilih berdasarkan kriteria idealisme dan persepsi, tetapi faktor psikologis, pengalaman, dan kepribadian adalah menentukan sikap dan tindakan seseorang.

Mamlin *et.al.* (2001) mengatakan bahwa terdapat perbedaan kompetensi antara struktur umur, jenis kelamin, dan status sosial, dimana orang yang lebih tua umurnya juga lebih berkompeten dalam bidangnya dan sudah lebih matang jika dibanding dengan usia yang lebih mudah, maka berdasarkan tabel 14 bahwa dominasi usia antara 26-40 sudah cukup matang dalam kompetensi layanan bank syariah.

Dari tabel 14 tersebut dominan responden berasal dari usia antara 26 - 40 tahun atau sekitar 78,67%. Pada kelompok umur tersebut banyak didominasi oleh karyawan bagian pemasaran dan analis pendanaan. Pada usia antara 15 – 25 tahun menunjukkan sebanyak 14%, dimana sebagian besar pada kelompok umur tersebut adalah karyawan yang baru diangkat, bahkan baru menduduki posisi dalam kompetensi yang ditekuninya. Pada usia antara 41 – 55 tahun menunjukkan sebanyak 6%, dimana sebagian besar pada kelompok umur tersebut adalah para pegawai yang senior.

Adapun kelompok diatas 55 tahun sebanyak 1,33%, dimana pada kelompok umur ini dominan merupakan pegawai yang menjelang pensiun tetapi masih diminta untuk memberikan ilmunya dalam memperkuat kompetensi teknis dan operasional dalam bidangnya.

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel 14 menunjukkan 78% adalah laki-laki, sementara 22% adalah perempuan, indikasi tersebut menunjukkan bahwa sebahagian besar pengambil keputusan serta pelaksana tugas lapangan dalam

perbankan syariah di kota Makassar .

Distribusi pendidikan seperti pada tabel 14 bagi responden yang berlatar pendidikan Sarjana S1 dan S2 memiliki dominasi tertinggi sebagai pegawai dalam bank syariah sebanyak 98%, sedangkan tamatan SD dan SLTP sudah tidak ada lagi. Indikasi tersebut menunjukkan bahwa potensi sumberdaya manusia pada bank syariah sangat didukung oleh latar belakang pendidikan. Semakin tinggi pendidikan seseorang, maka semakin tinggi kompetensinya terhadap kemampuan pengelolaan dan implementasi ilmunya pada bank syariah karena sudah mengerti tentang fungsi dan manfaat layanan secara teoritis dan implementasi. Dengan demikian, latar belakang pendidikan sangat mendukung penguatan kompetensinya.

2. Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Kompetensi Operasi

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai persepsi responden terhadap variable kompetensi operasi (X1) disajikan dalam tabel 15 berikut .

Tabel 15. Penilaian Responden Terhadap Kompetensi Operasi (X1)

INDIKATOR	JAWABAN									
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pengetahuan	6	4.0	0	0.0	20	13.3	51	34.0	73	48.7
Keahlian	5	3.3	14	9.3	27	18.0	85	56.7	19	12.7
Kemampuan	4	2.7	10	6.7	19	12.7	97	64.7	20	13.3
Daya Tanggap	3	2.0	2	1.3	11	7.3	101	67.3	33	22.0
Dayacipta	4	2.7	6	4.0	22	14.7	87	58.0	31	20.7

Sumber: Data primer diolah Tahun 2013

Berdasarkan tabel 15 diketahui bahwa jawaban tertinggi diberi skor 5 dan yang terendah diberi skor 1. Persentase untuk jawaban Pengetahuan ialah dominan sangat setuju sebanyak 48,7 persen, dan setuju sebanyak 34,0%.

Indikator Keahlian ialah dominan setuju sebanyak 56,7%, dan netral sebanyak 18%. Indikator Kemampuan ialah dominan setuju sebanyak 64,7%, dan sangat setuju sebanyak 13,3%. Indikator Daya Tanggap ialah dominan setuju sebanyak 67,3%, dan sangat setuju sebanyak 22,0%.

Terakhir adalah indikator Daya cipta ialah dominan setuju sebanyak 58,0%, dan netral sebanyak 20,7%. Jadi dalam indikator variabel kompetensi operasi ini menunjukkan mayoritas responden memilih jawaban setuju dan sangat setuju terhadap pentingnya pengembangan sumberdaya manusia dalam kompetensi operasional untuk menjalankan operasional bank syariah di Kota Makassar.

3. Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Kompetensi Pemasaran

Kekuatan kompetensi bagi seorang pekerja merupakan kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, di samping itu mampu untuk menciptakan rasa percaya diri dan memberi dukungan pada relasi kerjanya.

Kompetensi pemasaran memiliki peran dalam peningkatan kinerja bank, terutama yang berbasis syariah. Kompetensi pemasaran meliputi: Kompetensi komunikasi, Kompetensi informasi, Kompetensi layanan, Kompetensi membangun kepercayaan, Kompetensi mempertahankan nasabah.

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai persepsi responden terhadap variable kompetensi pemasaran (X2) disajikan dalam tabel 16 berikut.

Tabel 16. Penilaian Responden Terhadap Kompetensi Pemasaran (X2)

INDIKATOR	JAWABAN									
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kompetensi komunikasi	5	3.3	5	3.3	36	24.0	78	52.0	26	17.3
Kompetensi informasi	7	4.7	6	4.0	35	23.3	87	58.0	15	10.0
Kompetensi layanan	5	3.3	6	4.0	5	3.3	20	13.3	77	51.3
Kompetensi membangun kepercayaan	7	4.7	4	2.7	53	35.3	68	45.3	16	10.7
Kompetensi mempertahankan nasabah	6	4.0	14	9.3	53	35.3	66	44.0	11	7.3

Sumber: Data primer diolah Tahun 2013

Berdasarkan tabel 16 diketahui bahwa jawaban tertinggi diberi skor 5 dan yang terendah diberi skor 1. Persentase untuk jawaban Kompetensi komunikasi ialah dominan sangat setuju sebanyak 52,0%, dan netral sebanyak 24,0%. Indikator Kompetensi informasi ialah dominan setuju sebanyak 58,0%, dan netral sebanyak 23,3%. Indikator Kompetensi layanan ialah dominan sangat setuju sebanyak 51,3%, dan setuju sebanyak 13,3%. Indikator Kompetensi membangun kepercayaan ialah dominan setuju sebanyak 45,3%, dan netral sebanyak 35,3%. Terakhir adalah indikator Kompetensi mempertahankan nasabah ialah dominan setuju sebanyak 44,0%, dan netral sebanyak 35,3%. Jadi dalam indikator variabel kompetensi pemasaran ini menunjukkan mayoritas responden memilih jawaban setuju dan sangat setuju terhadap pentingnya

pengembangan sumberdaya manusia dalam kompetensi pemasaran untuk menjalankan operasional bank syariah di kota Makassar.

4. Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Inovasi (X3)

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai persepsi responden terhadap variable Kompetensi Inovasi (X3) disajikan dalam tabel 17 berikut.

Tabel 17. Penilaian Responden Terhadap Kompetensi Inovasi (X3)

INDIKATOR	JAWABAN									
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Inovasi produk	5	3.3	7	4.7	13	8.7	91	60.7	34	22.7
Inovasi pasar	5	3.3	2	1.3	13	8.7	91	60.7	39	26.0
Inovasi teknis	5	3.3	15	10.0	36	24.0	69	46.0	25	16.7
Inovasi duplikasi	4	2.7	5	3.3	24	16.0	78	52.0	39	26.0
Inovasi adopsi	6	4.0	3	2.0	11	7.3	76	50.7	54	36.0

Sumber: Data primer diolah Tahun 2013

Berdasarkan tabel 17 diketahui bahwa jawaban tertinggi diberi skor 5 dan yang terendah diberi skor 1. Persentase untuk jawaban Inovasi produk ialah dominan setuju sebanyak 60,7%, dan sangat setuju sebanyak 22,7%. Indikator Inovasi pasar ialah dominan setuju sebanyak 60,7%, dan sangat setuju sebanyak 26,0%. Indikator Inovasi teknis ialah dominan setuju sebanyak 46,0%, dan netral sebanyak 24,0%. Indikator Inovasi duplikasi ialah dominan setuju sebanyak 52,0%, dan sangat setuju sebanyak 26,0%. Terakhir adalah indikator Inovasi adopsi ialah dominan setuju sebanyak 50,7%, dan sangat setuju sebanyak 36,0%. Jadi dalam indikator variabel kompetensi inovasi ini menunjukkan mayoritas responden memilih

jawaban setuju dan sangat setuju terhadap pentingnya pengembangan sumberdaya manusia dalam kompetensi inovasi untuk menjalankan operasional Bank Syariah di kota Makassar.

5. Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Strategi Bisnis (Y)

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai persepsi responden terhadap variable Strategi Bisnis (Y) disajikan dalam tabel 18 berikut:

Tabel 18. Penilaian Responden Terhadap Strategi Bisnis (Y)

INDIKATOR	JAWABAN									
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Strategi fokus	7	4.7	2	1.3	20	13.3	85	56.7	36	24.0
Strategi diversifikasi	6	4.0	6	4.0	34	22.7	83	55.3	21	14.0
Strategi differensiasi	5	3.3	5	3.3	30	20.0	82	54.7	28	18.7
Strategi biaya rendah	6	4.0	10	6.7	49	32.7	66	44.0	19	12.7
Strategi ekspansi	3	2.0	8	5.3	27	18.0	86	57.3	26	17.3

Sumber: Data primer diolah Tahun 2013

Berdasarkan tabel 18 diketahui bahwa jawaban tertinggi diberi skor 5 dan yang terendah diberi skor 1. Persentase untuk jawaban Strategi fokus ialah dominan setuju sebanyak 56,7%, dan sangat setuju sebanyak 24,0%. Indikator Strategi diversifikasi ialah dominan setuju sebanyak 55,3%, dan netral sebanyak 22,7%. Indikator Strategi differensiasi ialah dominan setuju sebanyak 54.7 persen, dan netral sebanyak 20,0%. Indikator Strategi biaya rendah ialah dominan setuju sebanyak 44%, dan netral sebanyak 32,7%. Terakhir adalah indikator Strategi ekspansi ialah dominan setuju sebanyak 57,3%, dan netral sebanyak 18,0%. Jadi dalam indikator variabel strategi

bisnis ini menunjukkan mayoritas responden memilih jawaban setuju dan sangat setuju terhadap pentingnya pengembangan strategi bisnis perusahaan dengan penguatan kompetensi sumberdaya manusia untuk menjalankan operasional bank syariah di kota Makassar.

6. Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Kinerja Perusahaan (Z)

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai persepsi responden terhadap variable Pengembangan Kinerja Perusahaan (Z) disajikan dalam tabel 19 berikut .

Tabel 19. Penilaian Responden Terhadap Kinerja Perusahaan (Z)

INDIKATOR	JAWABAN									
	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Efisiensi Operasional	6	4.0	11	7.3	38	25.3	72	48.0	23	15.3
Hasil Usaha	7	4.7	5	3.3	18	12.0	90	60.0	30	20.0
Pangsa Pasar	5	3.3	5	3.3	23	15.3	81	54.0	36	24.0
Peningkatan transaksi	6	4.0	4	2.7	31	21.7	79	52.7	30	20.0

Sumber : Data primer diolah Tahun 2013

Berdasarkan tabel 19 diketahui bahwa jawaban tertinggi diberi skor 5 dan yang terendah diberi skor 1. Persentase untuk jawaban Efisiensi Operasional ialah dominan setuju sebanyak 48,0%, dan netral sebanyak 25,3%. Indikator Hasil Usaha ialah dominan setuju sebanyak 60,0%, dan sangat setuju sebanyak 20,0%.

Indikator Pangsa Pasar ialah dominan setuju sebanyak 54,0%, dan sangat setuju sebanyak 24,0%. Terakhir adalah indikator Peningkatan transaksi ialah dominan setuju sebanyak 52,7%, dan netral sebanyak 21,7%. Jadi dalam indikator variabel kinerja perusahaan ini menunjukkan mayoritas responden memilih jawaban

setuju dan sangat setuju terhadap pentingnya peningkatan kinerja perusahaan dengan penguatan kompetensi sumberdaya manusia dan pengembangan strategi bisnis yang tepat dalam menjalankan operasional Bank Syariah di kota Makassar.

C. Kajian Hubungan Pengaruh Antara Variabel

Pada konteks ini, dapat dilihat kuatnya pengaruh antara variabel eksogen kompetensi operasional, kompetensi pemasaran, kompetensi inovasi, dan strategi bisnis terhadap peningkatan kinerja perusahaan Bank Syariah di Kota Makassar. Deskripsi kuatnya pengaruh antara variabel kemudian diperbandingkan dengan bukti empiris yang diperoleh di lapangan, dan teori yang mendukung hipotesis. Berikut ini tahapan pembahasan berdasarkan jalur hubungan antara variabel dalam model:

1. Kompetensi Operasional berpengaruh terhadap Strategi Bisnis Bank Syariah di Makassar

Temuan ini mendukung teori kompetensi oleh Mathis *and* Jackson (2001) yaitu kompetensi didasarkan pada karakteristik manusia dalam hubungannya dengan pencapaian kinerjanya secara jangka panjang. Johnson (1995) kompetensi dalam pelayanan, yaitu profesionalisme dan keterampilan pegawai, sikap dan perilaku, aksesabilitas dan kelenturan, kehandalan dan kepercayaan, pemulihan atau recovery, dan reputasi dan kredibilitas.

Teori pengelolaan menurut Rubinstein (2001), Merton dan Bodie (1995) fungsi-fungsi sistem pengelolaan keuangan bertujuan untuk mengelola keuangan dengan suatu regulasi intern dalam bentuk konsep yang normatif dan strategis.

Temuan ini juga tidak mendukung McMahon (1992) strategi adalah tujuan dan target pencapaian dan memberikan arah pada seluruh aktivitas organisasi dalam bentuk penyediaan sumberdaya yang berkompentensi tinggi dan sumber dana yang optimal. Hal yang sama menurut Anderson *et.al.* (1989) bahwa kemampuan operasional usaha dengan aktifitas bidang-bidang lainnya, merupakan bagian dari implementasi suatu strategi. Anderson *et.al.* (1989), kapabilitas

operasional pada bisnis bank adalah merupakan kapabilitas fungsi operasional, fungsi pemasaran dan fungsi pengembangan dan inovasi. Menurut temuan Vickery *et.al* (1993) antara kompetensi fungsional dan strategi bisnis akan menghasilkan sinergitas, berarti kompetensi fungsional mendukung strategi bisnis.

Kondisi empiris yang terjadi pada manajemen Bank Syariah di kota Makassar pada dasarnya sudah berjalan baik, tetapi operasional pendanaan sering terhambat karena kriteria pendanaan yang tidak tepat dengan dasar syariah, kemudian tidak menerima overkredit antara bank sehingga secara operasional murni akan mengelola sendiri pendanaannya dari awal, dan sering menghadapi penghapusan pendanaan macet apabila nasabah penerima pendanaan mengalami masalah manajemen, sehingga semua ditanggung oleh Bank Syariah.

Ada beberapa kelemahan secara operasional jika ditinjau dari segi indikator variabel kompetensi operasional terhadap implementasi strategi bisnis yaitu:

- a. Pengetahuan yang diperoleh karyawan sangat terkait dengan keberadaan karyawan dalam bank syariah, pada dasarnya kompetensi dalam kaitannya dengan pengetahuan operasional bank syariah di Makassar sudah dibekali sejak masuk sebagai karyawan Bank Syariah, bahkan penguatan kompetensi operasional terus menerus dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan kepada karyawan bank syariah, tetapi karena perputaran karyawan yang cukup, maka jumlah karyawan yang berkompentensi dalam bidang operasional syariah akan berkurang jumlahnya, sehingga secara umum nampak kompetensi operasional karyawan bank syariah tidaklah memberi pengaruh pada pencapaian strategi perusahaan.
- b. Keahlian atau keterampilan yang dimiliki oleh karyawan bank syariah di kota Makassar tidak memiliki indikator keterampilan yang maksimal, karena selama bisa menjalankan operasional bank sesuai dengan bidangnya, dan tanpa ada klaim ketidakpuasan atau konflik yang terjadi secara internal,

- maka kondisi tersebut masih dapat dikatakan trampil.
- c. Kemampuan karyawan Bank Syariah selalu dianggap selalu tertinggal karena tuntutan nasabah semakin meningkat, apalagi perubahan teknologi serta pola hidup nasabah yang semakin dinamis dan berkembang, maka manajemen bank syariah di Makassar berupaya meningkatkan kemampuan karyawannya agar dapat melakukan perimbangan antara kemampuan karyawan untuk melayani dengan permintaan layanan dari nasabah yang semakin berkembang.
 - d. Daya Tanggap karyawan Bank Syariah dapat dikatakan sudah responsif berdasarkan rambu-rambu manajemen dapat dijalankan, tetapi tingkat penyesuaian dengan lingkungan sangat rendah, karena adanya segmentasi syariah dan pola kebijakan yang menyesuaikan dengan manajemen Bank Syariah.
 - e. Dayacipta karyawan Bank Syariah sudah dilakukan tetapi belum maksimal, misalnya adanya perlakuan khusus bagi orang tua, orang sakit, ibu menyusui, serta nasabah nasabah tertentu yang mengalami kesulitan, dimana dalam praktik bank konvensional hal tersebut tidak dijumpai. Kemudian adanya bimbingan teknis penggunaan dana, mediasi antara nasabah, serta upaya penyehatan manajemen usaha bagi nasabah selama menjalin hubungan kemitraan dengan Bank Syariah di Kota Makassar terus menerus dijalankan.

Implikasi temuan ini bagi manajemen bank syariah di Kota Makassar, untuk memperlancar operasional sebaiknya merujuk pada temuan Johnson (1995), yaitu tingkatkan kompetensi operasional bagi segenap sumberdaya Bank Syariah melalui sikap profesionalisme, kemudian implementasikan Teori pengelolaan keuangan menurut Rubinstein (2001), Merton dan Bodie (1995) bahwa kompetensi operasional dapat ditingkatkan dengan melibatkan semua fungsi-fungsi dalam sistem pengelolaan keuangan dalam bentuk konsep yang normative dan strategis. Dengan demikian secara operasio-

nal semua karyawan dapat memberi solusi terhadap setiap permasalahan pendanaan, dan tetap mendukung pencapaian strategis

2. **Kompetensi Operasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Bank Syariah di Makassar**

Temuan ini tidak mendukung penelitian Palan (2003), yaitu kompetensi secara operasional mendukung visi dan target perusahaan. Temuan ini juga tidak mendukung temuan Baum *et al.*, (2002) dalam Yuli (2006) bahwa pencapaian strategi perusahaan sebaiknya didukung oleh kompetensi operasional melalui peningkatan pengetahuan, kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan pengelolaan, lengkap administratif, sumberdaya manusia yang berkualitas, trampil mengambil keputusan, memiliki kepemimpinan, mampu membaca peluang, dan mampu mengembangkan suatu peluang.

Juga tidak mendukung temuan Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003) yaitu kompetensi dalam pengelolaan organisasi adalah mengatur pencapaian visi, menjadi motivator terhadap semua *stakeholder* melakukan analisis, dan menjadikan semua fungsi dalam organisasi untuk menguasai pekerjaan. Oleh Yasin (2001), kinerja organisasi, ditentukan oleh kualitas pengelolanya dan komitmen terhadap organisasi. Anoraga *et.al.* (1995) dalam Tika (2006) bahwa peranan kompetensi pengelola dalam operasional organisasi yaitu melakukan perencanaan, cepat mengambil putusan dan tindakan, menguasai bidangnya, mengorganisir pelaksanaan fungsi, memperkuat fungsi pengendali, dan pusat penguatan dan pengendalian.

Kondisi empiris yang terjadi pada manajemen Bank Syariah di Makassar secara operasional pendanaan manajemen lambat mengambil keputusan, karena adanya kriteria pendanaan yang tidak tepat dengan dasar syariah, belum dapat menjalin kerjasama dengan bank konvensional, bahkan objek yang akan didanai bukan berbasis usaha syariah tetapi diperhadapkan dengan pendanaan syariah se-

hingga pola bagi hasil belum diterima baik oleh pengusaha, apalagi jika usaha yang didanai mendapat keuntungan yang sangat tinggi, dan sering menghadapi penghapusan pendanaan macet apabila nasabah penerima pendanaan mengalami masalah manajemen, sehingga semua ditanggung oleh bank syariah.

Ada beberapa kelemahan secara operasional jika ditinjau dari segi indikator variabel kompetensi operasional terhadap kinerja perusahaan yaitu:

- a. Kompetensi operasional dalam bentuk peningkatan pengetahuan karyawan bank syariah, tidak ada hubungannya dengan kinerja perusahaan selama sistem syariah belum dimplementasikan mengarah pada usaha pemberdayaan pengetahuan karyawan.
- b. Peningkatan keahlian atau keterampilan karyawan bank syariah tidak termonitor secara konsisten, bahkan tidak ada target kerja yang ditetapkan dalam hubungannya dengan pendidikan dan bimbingan yang telah diajarkan, apalagi dalam jangka waktu tiga bulan saja terkadang karyawan tersebut sudah mengundurkan diri dan pindah kerja ke bank lain.
- c. Peningkatan kemampuan karyawan bank syariah masih lamban dibanding dengan perubahan teknologi serta pola hidup nasabah yang semakin dinamis dan berkembang.
- d. Kepekaan terhadap lingkungan atau daya tanggap karyawan bank syariah tidak dapat berkembang secara maksimal karena manajemen Bank Syariah di kota Makassar juga lambat melakukan penyesuaian dengan perubahan lingkungan.
- e. Dayacipta karyawan bank syariah sudah membaik tetapi belum ekspansif dalam arti perluasan pasar, atau menciptakan lingkungan syariah yang berbasis pasar layanan Bank Syariah.

Implikasi temuan ini bagimanajemen Bank Syariah di kota Makassar, untuk memperlancar operasional sebaiknya merujuk pada temuan Baum et.al.(2002) dalam Yuli (2006) bahwa pencapaian

strategi perusahaan sebaiknya didukung oleh kompetensi operasional melalui peningkatan pengetahuan, kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan pengelolaan, lengkap administratif, sumberdaya manusia yang kualitas, trampil mengambil keputusan, memiliki kepemimpinan, mampu membaca peluang, dan mampu mengembangkan suatu peluang, kemudian temuan Mintzberg dalam Luthans (2002) dan Sutiadi (2003) yaitu kompetensi operasional ditingkatkan dengan menjadikan semua fungsi dalam organisasi untuk menguasai pekerjaan. Oleh Anoraga *et.al.* (1995) dalam Tika (2006) kompetensi operasional diperkuat dengan perencanaan, cepat mengambil putusan dan tindakan, selanjutnya oleh Johnson (1995), meningkatkan sikap profesionalisme. Dengan demikian, secara operasional segenap manajemen bank syariah dapat memberi solusi terhadap setiap permasalahan operasional pendanaan.

3. Kompetensi Inovasi berpengaruh terhadap Strategi Bisnis Bank Syariah di Makassar

Temuan ini mendukung penelitian tentang teori Damanpour (1991) kompetensi dalam melakukan Inovasi yang berkelanjutan akan mencapai tujuan strategis. Drucker (1986) kompetensi dalam Inovasi akan berdampak pada penguatan produk dalam persaingan jangka panjang dan tujuan perusahaan.

Juga mendukung temuan Sundbo (1995) bahwa kompetensi inovasi mendukung strategi perusahaan. Kompetensi Inovasi biasanya dilakukan dengan penelitian dan pengembangan atau kerjasama operasi dengan perusahaan lain yang menghadapi masalah yang sama. Dalam pelaksanaan inovasi diawali dengan kemampuan untuk mencari input dari pihak yang berkompetensi, eksplorasi, dan penerapannya. Untuk itu pengembangan inovasi tertuang dalam strategi perusahaan yang disesuaikan kondisi pasar, dan kompetensi pemilik dalam pengelolaan usaha.

Kompetensi dalam mengembangkan Inovasi menurut Metcalfe (1998) mempengaruhi proses, aktivitas produksi, pasar, dan strategi korporasi. Penguatan kemampuan inovasi untuk

mencapai tujuan strategis perusahaan adalah bersifat multifungsi antara kemampuan internal, strategi pemasaran, pengembangan pasar, identifikasi peluang pasar atau mencari pasar baru, aliansi teknologi, dan pengembangan jaringan. Jadi kompetensi Inovasi dapat dijadikan model untuk memanfaatkan peluang pasar sebagai salah satu strategi penerobosan pasar.

Temuan ini juga mendukung temuan Metcalfe (1998) bahwa semakin meningkatnya kemampuan perusahaan untuk menguasai teknologi harus seiring dengan ketersediaan sumberdaya untuk melakukan inovasi. Jadi kompetensi dalam inovasi menghubungkan antara pasar, teknologi, dan kompetensi pemilik. Kompetensi dalam Inovasi menurut Peacock (2004) merupakan perubahan strategis dalam setiap periode. Inovasi dalam bentuk perubahan dalam organisasi dilakukan dalam berbagai aspek, diantaranya adalah perubahan pola pikir, dan perubahan pola kerja, perubahan tersebut merupakan hasil dari evaluasi kinerja terdahulu. Wilbert (2007) bahwa inovasi menyumbangkan metode, cara, atau alat baru yang mendukung pencapaian visi perusahaan. Untuk itu inovasi dapat dijadikan budaya perubahan terhadap pola pikir, evaluasi hasil kerjanya. Informasi juga dapat merubah suatu keputusan inovasi. Jadi perubahan yang bersifat multidimensi dalam organisasi merupakan langkah inovasi yang tepat.

Kondisi empiris yang terjadi pada manajemen Bank Syariah di Makassar secara operasional, manajemen pendanaan sudah mencapai tujuan strategis yaitu menjadikan perbankan layanan syariah menjadi mitra layanan perbankan dengan biaya rendah, terbukti dengan bebas biaya administrasi, bebas biaya transfer, dan bebas biaya lainnya. Ada beberapa kelemahan secara operasional jika ditinjau dari segi indikator variabel kompetensi inovasi terhadap strategi bisnis yaitu:

- a. Inovasi produk syariah di Makassar sudah dilakukan berdasarkan pola syariah, dengan prinsip keterbukaan, dan saling menuntungkan, tetapi tidak mengikuti pola hidup dan motif nasabah untuk menggunakan produk layanan syariah.

- b. Inovasi pasar layanan syariah di Makassar sudah dilakukan melalui layanan umum, tetapi belum melakukan mitra kerja dengan lembaga yang lebih menjelaskan tentang syariah seperti perguruan tinggi agama Islam, ormas Islam, serta lembaga lain yang mengembang misi Islam.
- c. Inovasi teknis layanan sudah tepat tetapi hanya terpusat pada kota Makassar, sementara nasabah yang berada diluar kota Makassar belum tersentuh layanan syariah
- d. Inovasi duplikasi produk, layanan, dan teknologi sudah dilakukan, bahkan dengan layanan ATM dapat terakses pada semua layanan ATM perbankan, tetapi jumlah transaksi masih sangat rendah dibanding dengan layanan bank konvensional.
- e. Inovasi adopsi teknologi layanan sudah diupayakan dengan biaya administrasi yang sangat rendah bahkan ada layanan yang tidak dipungut biaya, termasuk implementasi *internet banking*, *mobile banking*, dan *cyber banking* lainnya, tetapi layanan tersebut tidak mutlak dikuasai oleh nasabah, karena penggunaan alat tersebut masih sulit diopersionalkan, apalagi dominan nasabah layanan syariah banyak yang berusia lanjut yang tidak mahir dalam penggunaan gadget atau teknologi layanan *cyber banking*.

Implikasi temuan ini bagi manajemen Bank Syariah di kota Makassar, untuk lebih mempertahankan tujuan strategisnya, maka dapat merujuk pada temuan Metcalfe (1998) yaitu penguatan kemampuan inovasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan dengan memperkuat kemampuan internal, strategi pemasaran, pengembangan pasar, identifikasi peluang pasar atau mencari pasar baru, aliansi teknologi, dan pengembangan jaringan.

Dalam temuan Wilbert (2007) bahwa inovasi yang berbasis strategis dapat dilakukan dengan melakukan perubahan dalam metode, cara, temuan atau alat baru yang mendukung pencapaian visi perusahaan.

4. **Kompetensi Inovasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Bank Syariah di Makassar**

Temuan ini tidak mendukung teori inovasi oleh Damanpour (1991) yaitu dengan melakukan proses berkelanjutan dan bersiklus maka akan meningkatkan produktivitas. Juga tidak mendukung temuan Pavitt (1991) Inovasi selalu mengarah pada peningkatan kinerja. Selanjutnya Pavitt (1991) melihat Inovasi sebagai perubahan revolusioner yang selalu mengarah pada peningkatan kinerja, sementara penguatan kompetensi dalam melakukan inovasi menurut Gibcus, Kemp, dan Zoetermeer (2003) mempengaruhi kinerja perusahaan karena mampu melakukan perubahan yang menyesuaikan dengan kebutuhan pasar dan perubahan metode produksi.

Juga tidak mendukung temuan Tini Davila, Marc Epstein, Sharon Matusik (2004) bahwa inovasi berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Tunji Afrgbesan (2004) bahwa Inovasi akan meningkatkan kinerja perusahaan setelah melakukan strategi diversifikasi. Kompetensi dalam inovasi menurut Kushwaha (2012) dilakukan melalui mata rantai suplay yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan. Apalagi temuan McKone, *et.al.* (2001) bahwa inovasi melalui total *productive maintenance* dapat menentukan penurunan biaya produksi.

Kondisi empiris yang terjadi pada manajemen bank syariah di kota Makassar secara operasional, belum melakukan Inovasi penambahan segmentasi pasar, jadi hanya berfokus pada pengelolaan uang, dan belum melakukan inovasi pada barang atau hasil pertanian. Aplikasi mudarabah masih berfitur hanya untuk pembelian rumah dan mobil sedangkan barang kebutuhan modal lainnya belum dilayani, apalagi belum ada inovasi penggunaan murabahah pada sektor pertanian, perkebunan, dan perikanan yang membantu pengusaha kecil dan menengah.

Ada beberapa kelemahan secara operasional jika ditinjau dari segi indikator variabel kompetensi inovasi terhadap kinerja perusahaan yaitu:

- a. Inovasi produk syariah di kota Makassar sudah dilakukan

berdasarkan pola syariah, tetapi tidak berorientasi pada pengembangan keunggulan bersaing.

- b. Inovasi pasar layanan syariah di kota Makassar tidak diarahkan pada market oriented, karena terpaku pada dasar syariah, bukan pada perluasan pasar .
- c. Inovasi teknis layanan sudah tepat menangani transaksi nasabah
- d. Inovasi duplikasi produk, layanan, dan teknologi masih bersifat layanan umum perbankan, belum menampakkan ciri syariah didalamnya, seperti mesin ATM atau program komputer yang dapat menghitung langsung nisbah penggunaanya.
- e. Inovasi adopsi belum menyentuh layanan syariah, karena masyarakat belum melihat perbedaan teknis dan ekonomis antara bank syariah dengan bank konvensional, karena semua masih menggunakan indikator uang, yang sebaiknya menggunakan indikator peredaran barang.

Berdasarkan hasil modifikasi model antara variabel menunjukkan apabila seluruh kompetensi dalam Bank Syariah dijalankan secara terpadu maka dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Bank Syariah di Makassar.

Implikasi temuan ini bagi manajemen Bank Syariah di kota Makassar, untuk lebih meningkatkan kinerja usahanya melalui kompetensi inovasi, maka dapat merujuk pada temuan Damanpour (1991) yaitu dengan melakukan proses berkelanjutan dan bersiklus, maka akan meningkatkan produktivitas, atau terus menerus melakukan inovasi pasar, teknis syariah, serta metode pengelolaan pendanaan yang tidak mendasarkan pada nilai tukar uang saja, tetapi barang hasil pertanian serta produksi usaha kecil dan menengah juga dapat disentuh karena melihat potensi produksi yang tinggi.

5. Kompetensi Pemasaran berpengaruh terhadap Strategi Bisnis Bank Syariah di Makassar

Temuan ini sangat sesuai dengan Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 267 bahwa berikanlah layanan yang berkualitas dan terbaik,

jangan memberikan layanan yang buruk .

Temuan ini mendukung juga temuan Thorik dan Utus (2006) Soul marketing atau jiwa pemasaran nampak pada kecepatan dalam bergerak. Oleh Kotler (1994) konsumen akan puas apabila harapannya dilebihkan.

Temuan ini juga mendukung penelitian Oliver *and* de Sarbo (1988) bahwa kepuasan konsumen terjadi apabila rasio manfaat yang lebih tinggi dari pengeluaran. Menurut Zeithaml *and* Bitner (2003) kompetensi pemasaran yang sukses dilihat dari indikator kepuasan konsumen dalam layanan, prestise, durabilitas, fungsional, dan mudah dalam akses kerja. Secara strategis menurut Berry (2007) dan Berry (1997) kompetensi pemasaran diraih dengan mempertahankan kepercayaan dapat meningkatkan dedikasi dan preferensi pelanggan dan akan mengurangi biaya dan memperkecil kekhawatiran pelanggan akan *opportunistic behaviour* atas pemberian layanan. Jauch *and* Glueck (1997) bahwa strategi dapat dicapai melalui kemampuan membangun pasar. Hal yang sama oleh Kotler (1997) bahwa untuk mencapai visi perusahaan, maka posisi pasar perusahaan perlu diperkuat.

Temuan ini mendukung juga temuan Miles *and* Snow (1987) bahwa sasaran strategis dan tujuan jangka panjang perusahaan ialah alokasi sumberdaya dan penguatan pasar. Mintzberg *and* Quinn (1991) menandakan bahwa strategi perusahaan bersifat terpadu antara rencana, tujuan pokok, kebijakan, penguatan pasar, dan tindakan-tindakan organisasi. Temuan Johnson *and* Scholes (1993) bahwa strategi perusahaan dapat diperkuat pada rencana organisasi jangka panjang dengan mencocokkan sumberdaya yang dimiliki dengan perubahan lingkungan, perubahan pasar, pelanggan, dan harapan-harapan stockholders. Temuan ini mendukung juga temuan Karhi Nisjar, (1997) bahwa tujuan strategi perusahaan yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing dalam pasar.

Kondisi empiris yang terjadi pada manajemen bank syariah di kota Makassar secara operasional pemasaran masih bersifat

pendanaan umum syariah, artinya secara strategis penguatan kompetensi pemasaran masih sesuai dengan tujuan utamanya, walaupun dengan pola dasar yang masih beruansa pengenalan syariah serta keunggulan syariah.

Ada beberapa kelemahan secara operasional jika ditinjau dari segi indikator variabel kompetensi pemasaran terhadap strategi bisnis yaitu:

- a. Kompetensi komunikasi yang diimplementasi oleh Bank Syariah di kota Makassar masih bersifat pencitraan syariah sebagai unsur religiusitas, sehingga motivasi bisnis belum nampak didalamnya.
- b. Kompetensi informasi dalam produk pendanaan syariah masih diminati dibanding dengan produk tabungan, karena masyarakat cenderung membutuhkan informasi yang memberikan keuntungan materi.
- c. Kompetensi layanan sudah diterima baik oleh masyarakat, baik oleh masyarakat yang beragama Islam maupun non Islam, karena sistem syariah lebih terbuka, dan aman, karena unsur bunga ditiadakan.
- d. Kompetensi membangun kepercayaan sudah diterima dengan baik, karena layanan syariah penuh dengan komitmen dan konsisten dengan apa yang telah disepakati, misalnya nisbah yang ditetapkan pada awal pendanaan atau tabungan tidak akan diubah secara sepihak oleh bank syariah pada beberapa saat kemudian.
- e. Kompetensi mempertahankan nasabah masih lemah, karena perkembangan nasabah bertumbuh lambat, hal tersebut disadari oleh manajemen bank syariah di kota Makassar atas ketidakmampuannya untuk menanamkan jiwa syariah dalam sistem perekonomian masyarakat, karena pola hidup serta dinamisasi perubahan lingkungan sangat tinggi perubahannya, sementara sistem syariah bersifat konstant pada prinsip syariah untuk membedakan antara yang halal dan yang haram.

Implikasi temuan ini bagi manajemen bank syariah di kota Makassar, untuk lebih meningkatkan kinerja usahanya melalui kompetensi inovasi, maka dapat merujuk pada temuan Zeithaml and Bitner (2003) agar mempertahankan bahkan meningkatkan kepuasan konsumen dalam layanan, prestise, durabilitas, fungsional, dan mudah dalam akses kerja. Juga dapat merujuk temuan Berry (2007) dan Berry (1997) dengan mempertahankan kepercayaan dapat meningkatkan dedikasi dan preferensi pelanggan.

Sebaiknya pola kompetensi pemasaran Bank Syariah di kota Makassar juga merujuk pada temuan Jauch and Glueck (1997) yaitu kemampuan membangun pasar dengan cara perbanyak layanan pada semua tingkatan usaha yang membutuhkan sentuhan pendanaan syariah. Temuan Mintzberg and Quinn (1991) juga menandakan bahwa strategi perusahaan bersifat terpadu antara rencana, tujuan pokok, kebijakan, penguatan pasar, dan tindakan-tindakan organisasi, sehingga semua kegiatan pemasaran bersifat terpadu pada semua fungsi dalam organisasi bank syariah. Ditambahkan lagi apa yang dikatakan oleh Johnson and Scholes (1993) bahwa strategi perusahaan diperkuat dengan sumber daya yang memiliki kompetensi tinggi, yang dididik melalui pelatihan teknis pemasaran yang sesuai dengan perubahan lingkungan, dan perubahan pasar.

6. Kompetensi Pemasaran tidak berpengaruh terhadap Kinerja Bank Syariah di Makassar

Temuan ini mendukung Teori Peringkat *Stewardship theory* oleh Donaldson *et.al.* (1991), Sánchez Vargas (2001, 2004), dan Smallman (2004) bahwa peningkatan kinerja yang bertujuan untuk mempertahankan pekerjaan yang lebih baik tanpa memperhatikan kondisi eksternal.

Temuan ini tidak mendukung Teori Sumber Daya *Resource Based Theory* oleh Prahalad *et.al.* (1990), dan Hamel *et.al.* (1994) sumberdaya dapat ditingkatkan berdasar pada kompetensi khusus (*core competencies*) untuk memanfaatkan peluang pasar, menekankan sinkronisasi antara lingkungan eksternal dan kemampuan inter-

nal, yang bertujuan mengukur kemampuan kompetitif perusahaan.

Temuan ini tidak mendukung temuan Morgan dan Hunt (1994) yaitu komunikasi pasar dengan prinsip keterbukaan (*openness*), kecepatan dalam merespon (*speed of response*) dan kualitas informasi (*quality of information*) akan mempengaruhi kinerja usaha. Menurut Williamson (1975) dalam Mukherjee dan Nath (2003) bahwa indikator ketidak-percayaan pasar dapat memberi pengaruh pada penurunan kinerja perusahaan.

Temuan ini memperjelas apa yang dikatakan oleh Ba (2001) bahwa ketidak-percayaan pasar akan layanan perusahaan merupakan indikator yang akan berdampak pada kinerja perusahaan, artinya kompetensi pemasaran yang dibangun oleh Bank Syariah di kota Makassar belum membangun suatu kepercayaan. Selanjutnya Ba (2001) apabila nasabah kurang percaya dengan layanan karena banyaknya penipuan yang terjadi, jadi masyarakat sangat berhati-hati apabila ada perubahan baru yang belum jelas mengetahui maksud dan tujuannya, tetapi hanya mengatas-namakan gerakan atau prinsip agama untuk mendapatkan keuntungan dari masyarakat.

Kompetensi pasar yang berbasis strategi menurut Datta, Rajagopalan dan Rasheed (1991) berpengaruh kuat terhadap pencapaian kinerja. Oleh Hitt-Ireland-Hoskisson (2004), dan Hall (1995) dengan diversifikasi produk layanan akan meningkatkan kinerja. Aaker (1980), Andrews (1980), Berry (1975), Chandler (1962), dan Gluck (1985) dengan melakukan strategi diversifikasi usaha maka menjadikan perusahaan lebih fleksibel, dan akan mempengaruhi kinerja usahanya. Yuli (2006) terdapat pengaruh antara perubahan lingkungan terhadap penguatan kompetensi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Ada beberapa kelemahan secara operasional jika ditinjau dari segi indikator variabel kompetensi pemasaran terhadap kinerja perusahaan yaitu:

- a. Kompetensi komunikasi yang diimplementasi oleh Bank Syariah di kota Makassar belum memperluas wilayah komunikasinya, hanya dalam wilayah Makassar dan se-

kitarnya, walaupun demikian tidak diiringi dengan pengembangan pasar berupa pembukaan *outlet* layanan Bank Syariah di beberapa Kabupaten di Sulawesi Selatan.

- b. Kompetensi informasi dalam produk pendanaan syariah sudah diupayakan dengan mengkomunikasikan biaya layanan yang sangat rendah, dengan tingkat keamanan yang sangat tinggi.
- c. Kompetensi layanan sudah diterima baik oleh masyarakat, namun terbatas pada wilayah Kota Makassar saja, sehingga calon nasabah untuk wilayah selatan sampai Bulukumba dan utara sampai Barru belum tersentuh layanan perbankan syariah .
- d. Kompetensi membangun kepercayaan sudah diterima dengan baik, karena layanan syariah penuh dengan komitmen dan konsisten dengan apa yang telah disepakati.
- e. Kompetensi mempertahankan nasabah masih lemah, karena karyawan yang ditugasi untuk melakukan pembinaan nasabah tidak bertahan lama akibat pindah kerja ke bank lain atau berhenti bekerja.

Menurut Ba (2001) jika konsumen tidak mendapatkan informasi yang lengkap tentang kualitas suatu produk, seringkali kehilangan kepercayaan untuk melakukan transaksi. Menurut Wahyuddin dan Muryati (2001) kepuasan konsumen harus dibangun dengan kompetensi pemasaran. Hendrajana (2005) tentang pengaruh kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

Temuan ini belum mendukung temuan Rais (2003) bahwa kualitas pelayanan, dan afiliasi agama terhadap keputusan konsumen menunjukkan mempunyai pengaruh signifikan terhadap keputusan konsumen. Hal yang sama oleh Levesque *and* McDougall (1996) komunikasi pemasaran mempengaruhi kepercayaan nasabah. Oleh Porter (1986) keunggulan kompetitif dicapai dengan penciptaan nilai terhadap pelanggannya. Keunggulan kompetitif pada kegiatan aktivitas strategis seperti produksi, pemasaran, penjualan, manajemen sumberdaya manusia, teknologi serta pengadaan barang

dibandingkan pesaing. Penekanan aktivitas tersebut menurut porter dapat dilakukan dengan cara tiga *generic* strategi bisnis, yaitu *low cost*, differensiasi dan *focus*. Strategi *low cost*, perusahaan berusaha mengurangi biaya dan meningkatkan laba dengan menggunakan skala ekonomi dan teknologi. Strategi differensiasi, perusahaan mengembangkan produk yang unik dan berbeda. Strategi fokus, perusahaan fokus pada pengembangan produk dan pemasaran untuk mencapai segmen pasar tertentu.

Kondisi empiris yang terjadi pada manajemen Bank Syariah di kota Makassar secara operasional pemasaran masih bersifat pendanaan biasa, belum ada *link* pembentukan syariah pada unit usaha yang didanai sehingga antara pola layanan syariah dengan usaha yang tidak berbasis syariah berdasarkan kriteria yang ditawarkan belum ada titik temu. Lebih lanjut lagi bank syariah di kota Makassar belum membentuk komuniti syariah, dimana sebelum layanan pendanaan dilakukan maka objek yang akan didanai sebaiknya sudah ditanamkan pada prinsip kerja yaitu pola layanan syariah yang bersifat kerjasama dan membentuk suatu komunitas syariah yang didukung oleh semua ormas keagamaan Islam, atau lembaga lain yang bersifat membantu masyarakat agar pola usaha yang dijalankan mengarah pada prinsip syariat Islam.

Implikasi temuan ini bagi manajemen Bank Syariah di kota Makassar, sebaiknya merujuk pada Teori Sumber Daya *Resource Based Theory* oleh Prahalad *et.al.* (1990), dan Hamel *et.al.* (1994) dengan memperkuat kompetensi khusus (*core competencies*) utamanya teknik pemasaran secara syariah yang berbeda dengan pemasaran secara konvensional untuk memanfaatkan peluang pasar. Juga merujuk pada temuan Morgan dan Hunt (1994) yaitu Bank Syariah mempertahankan prinsip keterbukaan, kecepatan dalam merespon, dan kualitas informasi dalam pemasaran. Implikasi penelitian ini juga dapat mengambil temuan Ba (2001) membangun kepercayaan nasabah adalah prinsip dasar dalam pengenalan sistem layanan syariah

Implikasi temuan ini juga dapat mengangkat temuan

Andrews (1980), Berry (1975), Chandler (1962), dan Gluck (1985) dengan penganekaragaman produk layanan dengan pola syariah maka lebih fleksibel dalam menyikapi keinginan nasabah. Terakhir yang perlu diperhatikan bagi manajemen bank syariah di kota Makassar ialah temuan Yuli (2006). Kompetensi pemasaran disesuaikan dengan perubahan lingkungan, dalam hal ini perilaku nasabah, pola belanja nasabah, dan pola hidup dalam berusaha, dan mengelola dananya.

7. Strategi Bisnis tidak berpengaruh terhadap Kinerja Bank Syariah di Makassar

Temuan ini tidak mendukung teori strategi oleh Olson dan Bokor (1995) yaitu strategi sistematis menentukan peningkatan kinerja. Juga tidak mendukung temuan Maranto (1994) bahwa strategi perusahaan mengarahkan alokasi sumberdaya dalam penguasaan industri dan pasar. Spanos dan Lioukas (2001) bahwa strategi mengaitkan antara kekuatan perusahaan dan peluang dalam industri yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Juga tidak mendukung temuan Miles dan Snow's (1978), Snow dan Hrebiniak (1980) yaitu antara strategi perusahaan, dan kompetensi khusus, menentukan kinerja perusahaan. Hal yang sama oleh Hambrick (1983) kinerja usaha ditentukan oleh perumusan strategi dengan sumberdaya yang teralokasi secara efisien.

Temuan ini tidak mendukung Teori Peringkat *Stewardship theory* oleh Donaldson *et.al.* (1991), Sánchez Vargas (2001, 2004), dan Smallman (2004) bahwa kinerja dipertahankan dengan suatu perumusan strategi. Temuan ini juga tidak mendukung Teori Sumber Daya *Resource Based Theory* oleh Prahalad *et.al.* (1990), dan Hamel *et.al.* (1994) sumberdaya dapat ditingkatkan berdasar pada kompetensi khusus (*core competencies*) untuk memanfaatkan peluang pasar, menekankan sinkronisasi antara lingkungan eksternal dan kemampuan internal, yang bertujuan mengukur kemampuan kompetitif perusahaan.

Temuan ini tidak mendukung temuan Gibcus, Kemp, dan

Zoetermeer (2003) strategi diversifikasi, *cost leadership*, dan inovasi sangat berpengaruh atas peningkatan kinerja perusahaan Markides dan Williamson (1996), Palich *et.al.* (2000), dan Stern dan Henderson (2004) bahwa diversifikasi usaha dalam pasar dan pada produk menghasilkan kinerja laba. Terkait dengan peran strategis sumberdaya manusia dalam perusahaan, maka kompetensi dilakukan dengan pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia dalam perusahaan. Kompetensi yang dimiliki oleh sumberdaya manusia dalam perusahaan merupakan kekuatan bisnis, sedangkan implikasi kompetensi sebagai karyawan atau eksekutif, maka kekuatan sumberdaya manusia cenderung mendukung jalannya strategi bisnis dan pencapaian kinerja perusahaan

Temuan ini juga tidak mendukung temuan Dany Miller (1988), menyatakan bahwa strategi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Govindarajan & Fisher (1990), serta Govindarajan (1988), mendukung pendapat Miller bahwa pemilihan strategi berpengaruh terhadap kinerja. Kaplan (1993) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dari tiap perusahaan. Strategi dalam bisnis menurut Porter (1985) bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing. Organisasi dikatakan masih meraih suatu keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang dari lingkungannya, yang memungkinkan organisasi untuk menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang yang menjadi kekuatannya. Strategi bisnis mulai dengan menciptakan konsep bisnis yang berbeda dari para pesaing, memilih suatu segmen pasar yang spesifik dan mendesain kapabilitas unik yang dapat memberikan konsep diferensiasi dari perusahaan terhadap keinginan segmen pasar pada suatu harga, yang diaktualisasikan melalui tindakan manuver atau mengantisipasi pesaing utama dengan berpindah, membuka, menyebarkan kapabilitas perusahaan pada poin dimana para pesaing lemah. Oleh karena itu, strategi usaha merupakan kombinasi dari empat variabel, yaitu konsep bisnis, konsep pasar, kapabilitas dan manuver.

Temuan ini juga tidak mendukung temuan Ragab (1983)

dan Milles dan Snow (1978) menyatakan bahwa setiap usaha membutuhkan suatu strategi karena penyebab banyaknya kegagalan bisnis ini disebabkan kurangnya strategi yang efektif. Temuan Lee (1987), dan Kotha and Nair (1995) bahwa strategi bisnis perusahaan besar berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Giglierano (1987) menyatakan bahwa strategi bisnis yang efektif pada kinerja perusahaan. Giglierano menemukan strategi bisnis akan mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. Forrest (1990) menyatakan bahwa setiap usaha sebaiknya mengembangkan strategi baru dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang disebabkan beberapa faktor seperti meningkatnya kompetisi baik secara nasional maupun internasional.

Kondisi empiris yang terjadi pada manajemen Bank Syariah di kota Makassar bahwa strategi bisnis yang dijalankan secara operasional masih bersifat pendanaan biasa, tetapi hasil terhambat oleh kantor layanan yang belum menjangkau semua wilayah segmentasi layanan syariah, apalagi dengan jumlah karyawan yang terbatas, dalam artian bahwa sumberdaya bank syariah belum mendukung strategi perusahaan.

Ada beberapa kelemahan secara operasional jika ditinjau dari segi indikator variabel strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan yaitu:

- a. Strategi fokus sudah diterapkan dalam layanan dan produknya tetapi belum membangun nasabah syariah sehingga permintaan pendanaan dan tabungan serta simpanan kurang berkembang.
- b. Strategi diversifikasi sudah diterapkan secara sempurna tetapi layanan syariahnya belum sinkron dengan usaha yang didanai, atau nasabah penabung yang akan menyimpan dananya di Bank Syariah di kota Makassar
- c. Strategi differensiasi belum memberikan keunggulan bersaing, tetapi masih menampakkan perbedaan secara ekonomisnya.

- d. Strategi biaya rendah sudah dilakukan dengan membebaskan biaya transaksi dan biaya transfer antara bank, tetapi hal tersebut tidak memotivasi calon nasabah karena masyarakat melihat hal tersebut sebagai suatu keunggulan bank, bukan sebagai keunggulan syariah.
- e. Strategi ekspansi dengan melakukan pola kemitraan dengan lembaga keuangan lainnya seperti baitul mal atau koperasi simpan pinjam yang berbasis syariah sudah dilakukan, tetapi masih bersifat terbatas dalam wilayah Makassar dan sekitarnya.

Adapun indikasi tentang pencapaian kinerja bank syariah di kota Makassar yaitu:

- a. Efisiensi Operasional pada dasarnya sudah terlaksana dengan baik jika ditinjau dari fundamental operasional yaitu pencapaian pendapatan dengan standar biaya yang dianggarkan, tetapi penguatan kompetensi terus berkelanjutan untuk melakukan penyesuaian dengan kondisi pasar, teknologi, *turover* pegawai, dan pencarian informasi yang terkait dengan peluang pendanaan maka terkadang pencapaian meningkatnya efisiensi yang diukur dengan menurunnya anggaran biaya operasional sudah melampaui anggaran yang ditetapkan.
- b. Pencapaian hasil usaha yang bersumber dari pendanaan belum sesuai dengan target yang ditetapkan karena biaya operasional masih meningkat, sementara pertumbuhan pendanaan belum bertumbuh konstant, bahkan beberapa Bank Syariah yang baru atau yang berskala besar mengalami fluktuasi.
- c. Target pangsa pasar belum tumbuh sesuai target yang ditetapkan, bahkan hanya bertumbuh sekitar tiga persen, jika dibanding dengan bank konvensional yang sudah bertumbuh sekitar dua puluh persen.
- d. Kinerja peningkatan transaksi yang bersumber dari dana pihak ketiga dan jumlah pendanaan syariah masih belum ada

perubahan secara signifikan, tetapi bertumbuh secara datar.

Implikasi temuan ini bagi manajemen Bank Syariah di kota Makassar, sebaiknya merujuk pada temuan Maranto (1994) bahwa strategi perusahaan dapat meningkatkan kinerja jika mengalokasikan sumberdaya secara tepat. Temuan Spanos dan Lioukas (2001) mengarahkan kompetensi secara menyeluruh bagi sumberdaya untuk mendukung jalannya strategi perusahaan. Juga dapat mendukung temuan Palich *et.al* (2000), dan Stern dan Henderson (2004) bahwa strategi diversifikasi usaha dalam pasar dan pada produk menghasilkan kinerja laba, dalam arti bank syariah dapat mengane-karagamkan produk dan segmen pasarnya untuk meningkatkan pendanaan usaha.

8. Tidak ada penguatan hubungan antara kompetensi operasional terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis bank syariah di Makassar.

Kondisi tersebut jika disesuaikan dengan fakta empiris maka ada beberapa kelemahan secara operasional pada variabel strategi bisnis yaitu:

1. Lemahnya upaya manajemen bank syariah di kota Makassar untuk menarik dana nasabah dan upaya penyaluran dana melalui beberapa objek yang akan didanai, karena upaya syariah belum diupayakan lebih awal.
2. Secara operasional manajemen belum mengane-karagamkan produk berdasarkan perkembangan dan dinamika pola usaha, pola bisnis sesuai kebutuhan nasabah dan calon nasabah, tetapi hanya mendiversifikasi berdasarkan keinginan manajemen Bank Syariah di kota Makassar.

9. Tidak ada penguatan hubungan antara kompetensi pemasaran terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis bank syariah di Makassar.

Kondisi tersebut jika disesuaikan dengan fakta empiris maka ada beberapa kelemahan secara pemasaran pada variabel strategi bisnis yaitu:

1. Aplikasi strategi differensiasi belum memberikan keunggulan bersaing, tetapi masih menampakkan perbedaan secara ekonomisnya.
2. Upaya penurunan biaya hanya memberi kontribusi kecil secara jangka panjang pada nasabah, tetapi belum menunjukkan keunggulan bersaing secara jangka panjang antara Bank Syariah terhadap bank konvensional.

10. Tidak ada penguatan hubungan antara kompetensi inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis Bank Syariah di Makassar.

Kondisi tersebut jika disesuaikan dengan fakta empiris maka ada beberapa kelemahan secara inovasi pada variabel strategi bisnis, dimana penerapan strategi ekspansi usaha hanya berdiri sendiri, tetapi secara manajemen belum meminta lembaga lain, seperti peneliti pasar, perguruan tinggi, atau lembaga lain yang berwenang untuk memberikan masukan yang dapat memberikan penguatan inovasi untuk menciptakan produk-produk syariah yang bukan semata-mata bernuansa perdagangan uang, tetapi membantu masyarakat agar memiliki pendapatan yang meningkat atau melakukan upaya yang mensejahterakan masyarakat tanpa dimulai dari modal uang.

Tabel 20. Temuan, Kondisi Empiris, dan Implikasi

No	Temuan	Kondisi Empiris	Implikasi
1	Kompetensi operasional berpengaruh terhadap strategi bisnis bank syariah di Makassar	Operasional pendanaan sering terhambat karena kriteria pendanaan yang tidak tepat dengan dasar syariah, tidak menerima overkredit antara bank	Tingkatkan kompetensi operasional melalui sikap profesionalisme, tingkatkan fungsi-fungsi dalam sistem pengelolaan keuangan

2	Kompetensi operasional tidak berpengaruh terhadap kinerja bank syariah di Makassar	Belum dapat menjalin kerjasama dengan bank konvensional.	Kompetensi operasional melalui peningkatan pengetahuan, kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan pengelolaan, lengkap administratif, sumberdaya manusia yang kualitas, trampil mengambil keputusan, memiliki kepemimpinan, mampu membaca peluang, dan mampu mengembangkan suatu peluang
3	Kompetensi inovasi berpengaruh terhadap strategi bisnis bank syariah di Makassar	Layanan syariah menjadi mitra layanan perbankan dengan biaya rendah, terbukti dengan bebas biaya administrasi, bebas biaya transfer, dan bebas biaya lainnya	Penguatan kemampuan internal, strategi pemasaran, pengembangan pasar, identifikasi peluang pasar atau mencari pasar baru, aliansi teknologi, dan pengembangan jaringan
4	Kompetensi inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja bank syariah di Makassar	Belum melakukan Inovasi penambahan segmentasi pasar. Aplikasi mudarabah masih hanya untuk pembelian rumah dan mobil sedangkan barang kebutuhan modal lainnya belum dilayani.	Tingkatkan kompetensi inovasi, terus menerus melakukan inovasi pasar, teknis syariah

5	Kompetensi pemasaran berpengaruh terhadap strategi bisnis bank syariah di Makassar	Penguatan kompetensi pemasaran masih sesuai dengan tujuan utamanya, walaupun dengan pola dasar yang masih bernuansa pengenalan syariah serta keunggulan syariah	Tingkatkan kepuasan konsumen dalam layanan, prestise, durabilitas, fungsional, dan mudah dalam akses kerja
6	Kompetensi pemasaran tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan bank syariah di Makassar	Belum ada link pembentukan syariah pada unit usaha yang didanai dan belum membentuk komuniti syariah	Kompetensi khusus pada teknik
7	Strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan bank syariah di Makassar	Terhambat oleh kantor layanan yang belum menjangkau semua wilayah segmentasi layanan syariah, dan jumlah karyawan yang terbatas, yang belum mendukung strategi perusahaan	Rumuskan strategi diversifikasi usaha dalam pasar
8	Tidak ada penguatan hubungan antara kompetensi operasional terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis bank syariah di Makassar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lemahnya upaya manajemen Bank Syariah di Makassar untuk menarik dana nasabah dan upaya penyaluran dana melalui beberapa objek yang akan didanai, karena upaya syariah belum diupayakan lebih awal. 2. Secara operasional manajemen belum menganekecaragamkan produk berdasarkan kebutuhan nasabah dan calon nasabahn, tetapi hanya mendiversifikasi berdasarkan keinginan manajemen Bank Syariah di Makassar. 	

9	Tidak ada penguatan hubungan antara kompetensi pemasaran terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis bank syariah di Makassar.	Aplikasi strategi differensiasi belum memberikan keunggulan bersaing, tetapi masih menampakkan perbedaan secara ekonomisnya. Upaya penurunan biaya hanya memberi kontribusi kecil secara jangka panjang pada nasabah, tetapi belum menunjukkan keunggulan bersaing secara jangka panjang antara bank syariah terhadap bank konvensional.	
10	Tidak ada penguatan hubungan antara kompetensi inovasi terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis bank syariah di Makassar.	penerapan strategi ekspansi usaha hanya berdiri sendiri, tetapi secara manajemen belum meminta lembaga lain, seperti peneliti pasar, perguruan tinggi, atau lembaga lain yang berwenang untuk memberikan masukan yang dapat memberikan penguatan inovasi untuk menciptakan produk-produk syariah yang bukan semata-mata bernuansa perdagangan uang, tetapi membantu masyarakat agar memiliki pendapatan yang meningkat atau melakukan upaya yang mensejahterakan masyarakat tanpa dimulai dari modal uang.,	

Sumber: Data diolah Tahun 2013

Dalam pengujian terhadap pengaruh antara variabel sebagaimana diuraikan di atas, yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan Bank Syariah di kota Makassar, dengan mengangkat variabel eksogen yang terdiri dari kompetensi operasional, kompetensi pemasaran, dan kompetensi inovasi, kemudian variabel antara (*Intervening Variable*) ialah strategi perusahaan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kinerja perusahaan Bank Syariah di kota Makassar belum dapat

ditingkatkan dengan kompetensi operasional, kompetensi pemasaran, kompetensi inovasi, dan strategi bisnis selama:

1. Belum dapat menjalin kerjasama dengan bank konvensional.
 2. Belum melakukan Inovasi penambahan segmentasi pasar. Aplikasi *mudarabah* masih hanya untuk pembelian rumah dan mobil sedangkan barang kebutuhan modal lainnya belum dilayani.
 3. Belum ada *link* pembentukan syariah pada unit usaha yang didanai dan belum membentuk komunitas syariah
 4. Terhambat oleh kantor layanan yang belum menjangkau semua wilayah segmentasi layanan syariah, dan jumlah karyawan yang terbatas, yang belum mendukung strategi perusahaan
- b. Kinerja perusahaan Bank Syariah di kota Makassar dapat ditingkatkan dengan kompetensi inovasi, dan strategi bisnis selama
- c. Strategi bisnis Bank Syariah di kota Makassar hanya dapat diperkuat oleh kompetensi inovasi jika dilakukan integrasi penguatan kompetensi antara variabel
1. Layanan perbankan syariah memberlakukan biaya rendah, terbukti dengan bebas biaya administrasi, bebas biaya transfer, dan bebas biaya lainnya.
 2. Tetap berdasar pada pola dasar yang masih beruasa pengenalan syariah serta keunggulan syariah.
- d. Strategi bisnis Bank Syariah di kota Makassar hanya tidak dapat diperkuat oleh kompetensi operasional karena operasional pendanaan sering terhambat karena kriteria pendanaan yang tidak tepat dengan dasar syariah, tidak menerima overkredit atau pelimpahan pendanaan dari bank konvensional atau sesama Bank Syariah.
- e. Untuk mengetahui beberapa variabel penentu kinerja Bank Syariah, selain variabel kompetensi operasional, kompetensi pemasaran, dan kompetensi inovasi yang dimediasi oleh strategi

bisnis, juga dapat mengangkat variabel lain dengan menggunakan teknis analisis model SEM (*Structural Equation Model*) yang dalam penyelesaiannya dibantu *software* AMOS. Sampel yang diambil dalam penelitian sebanyak 150 responden yang diambil dari seluruh individu yang terlibat dalam pengelolaan kompetensi dalam bank syariah. Data yang digunakan adalah data primer dengan skala ordinal.

- f. Adapun kontribusi kebijakan ialah untuk meningkatkan kinerja bank syariah, maka pihak manajemen sebaiknya merumuskan strategi diversifikasi dan strategi pertumbuhan agar memiliki *link* dengan lembaga perbankan lainnya, serta menerima konsekuensi kondisi usaha masyarakat yang beraneka ragam pola yang digunakan, dan memperkuat kompetensi pemasaran melalui kemampuan menjalin kerjasama antara lembaga yang terlibat dalam penguatan sistem syariah Islam.

Uraian di atas dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen perilaku organisasi, utamanya pada penguatan kompetensi dalam operasional dalam layanan Bank Syariah.

BAB XIII

POIN POKOK DAN REKOMENDASI PENGEMBANGAN PERBANKAN SYARIAH

Dalam memaksimalkan strategi bisnis perbankan Bank Syariah, khususnya di wilayah Makassar beberapa poin pokok perlu diperhatikan, terutama sebagai dasar untuk mengevaluasi kompetensi SDM dan kinerja perbankan Syariah. Berikut poin pokok yang dapat menjadi bahan referensi, antara lain:

1. Secara umum kompetensi inovasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan apabila semua kompetensi dijalankan secara simultan.
2. Kompetensi operasional berpengaruh terhadap strategi bisnis Bank Syariah di Makassar karena operasional pendanaan sudah sesuai standar syariah, walaupun pendanaan sering terhambat akibat kriteria pendanaan yang tidak tepat dengan dasar syariah, tidak menerima overkredit antara bank.
3. Kompetensi operasional tidak berpengaruh terhadap kinerja bank syariah di Makassar karena belum dapat menjalin kerjasama dengan bank konvensional.
4. Kompetensi inovasi berpengaruh terhadap strategi bisnis Bank Syariah di Makassar karena layanan bank syariah menerapkan strategi biaya rendah, terbukti dengan bebas biaya administrasi, bebas biaya transfer, dan bebas biaya lainnya
5. Kompetensi inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan Bank Syariah di Makassar karena belum

- melakukan Inovasi penambahan segmentasi pasar. Aplikasi mudarabah masih hanya untuk pembelian rumah dan mobil sedangkan barang kebutuhan modal lainnya belum dilayani.
6. Kompetensi pemasaran berpengaruh terhadap strategi bisnis bank syariah di Makassar karena penguatan kompetensi pemasaran masih sesuai dengan tujuan utamanya, walaupun dengan pola dasar yang masih beruansa pengenalan syariah serta keunggulan syariah
 7. Kompetensi pemasaran tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan Bank Syariah di Makassar karena belum ada *link* pembentukan syariah pada unit usaha yang didanai dan belum membentuk komuniti syariah
 8. Strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan Bank Syariah di Makassar karena terhambat oleh kantor layanan yang belum menjangkau semua wilayah segmentasi layanan syariah, dan jumlah karyawan yang terbatas, yang belum mendukung strategi perusahaan.
 9. Tidak ada penguatan hubungan antara kompetensi operasional terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis perusahaan Bank Syariah di Makassar, karena lemahnya upaya manajemen bank syariah di Makassar untuk menarik dana nasabah dan upaya penyaluran dan melalui beberapa objek yang akan didanai, karena upaya syariah belum diupayakan lebih awal, dan secara operasional manajemen belum meng-anekaragamkan produk berdasarkan kebutuhan nasabah dan calon nasabah, tetapi hanya mendiversifikasi berdasarkan keinginan manajemen Bank Syariah di Makassar .
 10. Tidak ada penguatan hubungan antara kompetensi pemasaran terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis perusahaan Bank Syariah di Makassar, karena aplikasi strategi differensiasi belum memberikan keunggulan bersaing, tetapi masih menampakkan perbedaan secara ekonomisnya, dan upaya penurunan biaya hanya memberi kontribusi kecil secara jangka panjang pada nasabah, tetapi belum menunjukkan

keunggulan bersaing secara jangka panjang antara Bank Syariah terhadap bank konvensional.

11. Tidak ada penguatan hubungan antara kompetensi inovasi terhadap terhadap kinerja perusahaan melalui strategi bisnis perusahaan Bank Syariah di Makassar, karena secara manajemen belum meminta lembaga lain, seperti peneliti pasar, perguruan tinggi, atau lembaga lain yang berwenang untuk memberikan masukan yang dapat memberikan penguatan inovasi untuk menciptakan produk-produk syariah yang bukan semata-mata bernuansa perdagangan uang, tetapi membantu masyarakat agar memiliki pendapatan yang meningkat atau melakukan upaya yang mensejahterakan masyarakat tanpa dimulai dari modal uang.

Berdasarkan poin-poin uraian tersebut di atas, dalam rangka pengembangan kinerja Bank Syariah di Makassar, berikut beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan, di antaranya:

1. Tingkatkan kompetensi operasional melalui sikap profesionalisme, dan tingkatkan fungsi-fungsi dalam sistem pengelolaan keuangan
2. Perkuat kompetensi operasional melalui peningkatan pengetahuan, kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan pengelolaan, lengkap administratif, sumberdaya manusia yang kualitas, trampil mengambil keputusan, memiliki kepemimpinan, mampu membaca peluang, dan mampu mengembangkan suatu peluang
3. Lakukan penguatan kemampuan internal, strategi pemasaran, pengembangan pasar, identifikasi peluang pasar atau mencari pasar baru, aliansi teknologi, dan pengembangan jaringan
4. Tingkatkan kompetensi inovasi, terus menerus melakukan inovasi pasar, teknis syariah
5. Tingkatkan kepuasan konsumen dalam layanan, prestise, durabilitas, fungsional, dan mudah dalam akses kerja yang

berbasis syariah

6. Kembangkan kompetensi khusus pada teknik pemasaran, mempertahankan prinsip keterbukaan, kecepatan dalam merespon, dan kualitas informasi dalam pemasaran, membangun kepercayaan nasabah yang berbeda dengan kompetensi bank konvensional.
7. Rumuskan strategi bisnis dengan melakukan diversifikasi usaha dalam pasar yang berdasarkan pola syariah dan terbuka pada bisnis pola konvensional.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. 1980. *Marketing Research: Private and Public Sector Decisions*. New York: Wiley : 234-250.
- Acs, ZJ & Audretsch, DB. 1990. *Innovation and Small Firms*. The MIT Press. Cambridge. Massachusetts:67-73.
- Adiwarman Karim. 2003. *Bank Islam Analisis Fiqih dan Keuangan, Edisi Dua*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hal.88. Page 10. *Jurnal Ilmu Hukum*, Vol. 10, No.2.
- Alainati,S, Sarmad N. AlShawi and Wafi .2009. *The Effect Of Education And Training On Competency*. European and Mediterranean Conference on Information Systems 2010 - April 12-13, Abu Dhabi, UAE:37.
- Al-Sultan, W. 1999. *Financial characteristics of interest-free banks and conventional banks*. Ph.D. Dissertation, The University of Wollongong:84-95.
- Amador, LB. Vila L dan Nicolás, Á L. 2009. *Education and competence mismatches: job satisfaction consequences for workers*. *Journal Economic Literature XVI Jornadas ASEPUMA – IV Encuentro Internacional Rect@ Vol Actas_16 Issue 1: 105*.
- Amin, H. 2008. *Choice for Islamic Home Financing: Empirical Investigation among Malaysian Bank Customers*. *International Journal of Housing Market Analysis*. Vol. 1. Issue : 3. pp : 256-274.
- Amit Raphael. 2008. *Management*. Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia, Vancouver, B.C., Canada: 57.
- Anderson E.W. dan Sullivan M. 1993. *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*. *Mark. Sci.*, 12(2):125-143.
- Anderson, S. W.1995. *Measuring the Impact of Product Mix*

- Heterogeneity on Manufacturing Overhead Cost. *The Accounting Review* (3rd Qtr.): 363-388.
- Andrews, K. R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin:56.
- Anshori, A. G. 2008. *Kapita Selektta Perbankan Syariah di Indonesia*, UII Press, Jakarta
- Antonio, M. S. 2001. *Bank Syariah, dari Teori ke Praktik*. Gema Insani, Jakarta.
- Arbuckle. 2006. *Amos 7,0 User's Guide*, Chicago, IL:SPSS Inc.
- Arikunto, Subarsini. 1991. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta : 45-56.
- Arsyad, Lincoln, 1999, *Pengantar Perencanaan dan Pembangunan Ekonomi Daerah*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta : 75-82.
- Arsyad, Muhammad, 2010. *The Dynamics of Cocoa Smallholders in Indonesia: An Application of Path Analisis for Poverty Reduction*. Ph.D Thesis, Graduate School of Economics. Ryukoku University, Kyoto.
- Assael, H. 1984. *Consumer Behavior and Marketing Action*. Second Edition. Boston: Kent Publishing Company, New York. 87-93.
- Athey T. R. and Orth M. S. 1999. 'Emerging competency methods for the future'. *Human Resource Management*, 38(3): 215-216.
- Audretsch, David., Clarysse, Bart, dan Duchêne, Vincent. 2000. *Enhancing The Competitiveness of SMEs in The Global Economy: Strategies and Policies*. Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers Bologna, Italy, 14-15 June:77.
- Ba, S. 2001, *Establishing Online Trust Through A community Responsibility System*. *Decision Support System*, 31, 323-336. June 28, 2005.<http://www.cos.ufrj.br/jan2004/onlinetrust.pdf>.
- Bank Indonesia. 2008. (AFEC-ANTARA). Google. Download 4

- Agustus. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2012. Kajian Ekonomi Regional Sulawesi Selatan. Makassar
- Barnes, James G. 2003. *Secrets of Customer Relationship Management* (Terjemahan Andreas Winardi). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Bartell, S. 1993. Building strong customer relations. *Bank Marketing*. Vol. 25 No. 6, pp. 16-19.
- Baum, J. R., Locke E.A. and Smith K.G. 2001. A Multidimensional Model of Venture Growth. *Academy of Management Journal*. Vol. 44 (2), pp. 292-302.
- Baumgartner, H., Homburg, C. 1996. Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *International Journal of Research in Marketing*. 13 (2), 139–161.
- Berger, Philip G. and Ofek, Eli. 1995. Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, Vol 37, pp 39 - 65.
- Berman, Evans, and Joel R Evans. 1999. *Marketing*, Fourth, Edition. New York : Macmillan Publishing Co: 55.
- Berry, L. L. 2007. *Relation Marketing; Emerging Perspective on Service marketing*. American Marketing Association, Chicago:87
- Berry, L.L., dan Bendapudi, N. 1997. Customer's Motivation for Maintaining Relationship with Service Providers. *Journal of Retailing*. Vol.73, pp. 15-37.
- Bley, J. and Kuehn, K. 2004. "Conventional versus Islamic Finance: Student Knowledge and Perception in the United Arab Emirates", *International Journal of Islamic Financial Services*, Vol. 5 No. 4 : 67.
- Blue, Amy V., Thiedke, Carolyn, Chessman, Alexander W., Kern, Donna H., and Keller, Albert. 2005. Applying theory to assess cultural competency. Retrieved July10, 2006, from Med Educ. <http://med-ed-online.org> : 37.
- Bowman, P. J., Muhammad, R., & Ifatunji, M. 2004. Skin Tone,

- Class, and Racial Attitudes among African Americans. In *Skin Deep: How Race and Complexion Matter in the "Color- Blind" Era*, C. Herring, V. Keith, & H. Horton (Eds). Urbana, IL: University of Illinois Press : 203.
- Brigham, Eugene F. 1995 *Fundamentals of Financial Management*. (Fort Worth: The Dryden Press): 325.
- Brokhaus, R. 1980. Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520.
- Brooks, Ian and Wheatherson, Jamie. 1997. *The Business Environment: Challenges and Changes*. Prentice- Hall, Europe. 43-47
- Brouthers, KD, Andriessen, F dan Nicolaes.1998.*Driving Blind: Strategic Decisionmakingin Small Companies*.*Long Range Planning*, 31 (1), 130-138.
- Campa, Jose Manuel, and Simi Kedia. 2002. Explaining the diversification discount, *Journal of Finance* 57, 1731-1762.
- Carpano, Claudio, James J. Chrisman, and Kendall Roth. 1994. International strategy and environment: An assessment of the performance relationship, *Journal of international Business Studies*, Third Quarter, P. 639-655.
- Chandler, Alfred D. Jr. 1962. *Strategy and Structure*.Cambridge, MA: MIT Press:59.
- Chaudhuri A. Holbrook M.B. 2002. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing* ; 65 (April): 81-93.
- Christensen, H.K. dan C.A. Montgomery. 1981. Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*. 2, 4, October-December, 327–344.
- Clark, E. 2005. *Small & Medium-Sized Exporting Companies: A Statistical Handbook*. Department of Commerce: Office of Trade and Industry Information:
- Clarke, N. 2005. *Workplace learning environment and its relation-*

- ship with learning outcomes in health care organizations. *Human Resource Development International*, 8, 185-205.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34: 555-590.
- Datta, Rajagopalan Rasheed. 1991. Organizational fit and acquisition performance: effects of postacquisition integration : 78.
- David. 2001. *Strategic Management: Alih bahasa Julianto Agus, ANDI, Yogyakarta*.
- Davis, P., & Donald, B. 1997. *Multicultural counseling competencies: Assessment, evaluation, education and training, and supervision*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications. 45-51
- Dennis M. Hussey dan Patrick D. Eagan. 2004. Using structural equation modeling to test environmental performance in small and medium-sized manufacturers: can SEM help SMEs?. 78-95
- Departemen Agama RI. 2004. *Al Qur'an dan Terjemahannya Al-Jumanatul 'Ali*. J-ART, Bandung.
- Dess and Beard. 1984. Dimensions Of Organiozation Environments. *Journal Of Administrative Science*. Quarterly 29 pp 52-73.
- Dess G. G and Davis. 1987. Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitor in a fragmented strategy. *Strategic management journal* 27 (3): 467-488.
- Dhumale dan Sapcanin. 2000. *An Application of islamic Banking to Microfinance*. UNDP & World Bank Technical Note : 83.
- Dispensa. 1997. Dispensa contends that the trial court erred in issuing the charging order because it lacked jurisdiction over him. He brings this appeal by writ of error. See *Tex. Civ. Prac. & Rem. Code Ann.* 51.012, 51.013 (Vernon 1997) : 47.
- Donaldson, Lex., and James H, Davis. 1991. *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder*

- Returns”, *Australian Journal of Management*, 16, 1, pp. 49-65.
- Drucker, P.F. 1986. *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*. New York: Harper & Row:58.
- DuBrin, A. 2005. *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. 4th ed, Houghton Mifflin Company, the United States :134.
- Ebel, R. L., and D. A. Frisbie. 1991. *Essentials of educational measurement*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall :23.
- Febrian, E. 2008. *Akselerasi Pertumbuhan Perbankan Syariah Nasional: Tantangan dan Kontribusi Lembaga Pendidikan*. (Online) <http://www.stmikim.ac.id/userfiles/Akselerasi%20Pertumbuhan%20Perbankan%20Syariah%20Nasional.pdf> Diakses tanggal 10 Januari 2010.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*. BP Undip, Semarang : 123-135.
- Ferdinand, Agustus. 2003. *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Explorasi Model Konseptual*, Research paper Serie, Seri Pustaka Kunci 03/2003.UNDIP Semarang:5-12.
- Forrest J.F. 1990. *Strategic Alliances and the Small Technology-based Firm”, Journal of Small Business Management*, 28(3): 37-45.
- Gallegos Joseph S. Tindall C, dan Gallegos S A. 2008. *The Need for Advancement in the Conceptualization of Cultural Competence*. *Advances in Social Work* Vol. 9 No. 1 (Spring 2008), 51-62.
- Gamal, M. 2006. *Tantangan Bank Syariah Ke Depan*. <http://www.halalguide.info>. Diakses tanggal 9 juni 2010
- Garson, David. 2008. *Structural Equation Model with AMOS 7,0*.

- Datasets downloadable from the publisher.
- George, Rejie., dan Kabir, Rezaul. 2008. Corporate Diversification and Firm Performance: How does Business Group Affiliation Matter?. Indian Institute of Management Bangalore dan University of Stirling July 2008, Rejie George, Indian Institute of Management, Bangalore 560076, India : 27.
- Gerwin, D., dan Bouwman Marinus J. 1987. The Association Between Activity-Based Costing And Improvement In Financial Performance School of Business. University of Texas at Brownsville Brownsville, Texas USA.
- Gibcus P. Kemp., dan Zoetermeer R.G.M. 2003. Research Report H200208 Strategy and small firm performance, January Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES) :49.
- Giglierno. 1987. Doctor of Philosophy, Ohio State University, Business Administration.93-102
- Gluck, Fred. 1985. A Fresh Look at Strategic Management. The Journal of Business Strategy, Fall 1985, p. 23.
- Glueck, William F and Jauch Lawrence R. 1997. Business Policy and Strategic Management, Fifth Edition, Singapore: McGraw-hill.143
- Govindarajan & Fisher. 1990. Govindarajan, Vijay and Joseph Fisher (1990), Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business unit performance, Academy of Management Journal 33, 259-285.
- Govindarajan. 1988. A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. Academy of Management Journal, 31: 828-853.
- Graham, Lemmon & Wolf. 2002. Graham, J., Lemmon, M., Wolf, J., 2002. Does corporate diversification destroy value? Journal of Finance 57, 695–720.
- Grönroos, C. 1990. Service Management and Marketing, Lexington

- Books, Lexington, MA.
- Gronroos, C. 1994. From the Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing”, *Journal of Managements Decisions*, Vol. 32 No. 2.
- Guimaraes T., Armstrong C. 1998. Empirically testing the Impact of Change Management Effectiveness on Company Performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 18, No 8.
- Gupta A. K. Govindarajan V. 1984. Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*. Vol 27, 25-41.
- Hair et al. 1998. Structural equation model for effective CRM of digital content industry 5th ed. Prentice Hall, New York: 74.
- Halfert, Enrich A. 1991. *Technique of Financial Analysis*, Seventh Edition, Homewood: Richard D. Irwin Inc, Illinois.
- Hall, Earnest H. 1995. Corporate Diversification and Performance: An Investigation of Causality. *Australian Journal of Management*, 20, 1, June 1995, School of Business, University of Southern Indiana, Evansville INDIANA 47712, U.S.A: 58-65.
- Hambrick, D. C. 1983. An Empirical Topology of Mature Industrial Product Environments. *Academy of Management Journal*, 26: p 213-230.
- Hamel, Gary., and C.K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston, MA:27.
- Haron, S., Ahmad, N. dan Planisek, S. L. 1994. Bank Petronage Factors of Muslim and Non-Muslim Customers. *International jurnal of bank Marketing*. Vol 12 (1), pp. 32 – 40.
- Hayden, Evelyn., dan Porath, Danie. 2006. Does diversification improve the performance of German banks?. Discussion Paper Series 2: Banking and Financial Studies No 05/2006. Frankfurt, Germany : 26.

- Hegazy, I. 1995. "An empirical comparative study between Islamic and commercial banks' selection criteria in Egypt. *International Journal of Commerce & Management*. Vol. 5 No. 3, pp. 46-61.
- Henderson J.C., Venkatraman N.1989.Strategic alignment: a framework for strategic information technology management.Centre for information system research, CISR Working Paper n.190, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA: 89.
- Hendrajana. 2005. Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan Rawat Jalan di RSUD Dr. Moewardi Surakarta. Penelitian Mandiri. Surakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.107-114
- Hershberger, S.L. 2003. The growth of structural equation modeling:1994–2001. *Structural Equation Modeling* 10 (1), 35–46.
- Hill and Jones; 1998 Hill, C.W.L., & Jones, G.R. 1998. Strategic Mmanagement: An Integrated Approach. Boston: Houghton Mifflin Company : 104-223
- Hitt-Ireland-Hoskisson. 2004. Strategic Management Competitive-ness and Globalization, concept and cases, edisi keenam, R Dennis Middlemist Copyright © 2004 South-Western All rights reserved.Colorado State University,USA : 32.
- Idrus, Muhammad Syafei. 1987. Small Enterprises Development Program (SEDP) Performance in Indonesia, Disertasi, University of England Australia : 66-81
- Indarti,Nurul., dan Langenberg, Marja. 2004. Factors Affecting Business Success Among SMEs: Empirical Evidence From Indonesia, Small and Medium Enterprises Development Center (SMEDC). Gadjah Mada University.Yogyakarta, Indonesia .
- Iskandar, data & Mc Laughliu; 2005 Iskandar-Datta, Mai and Robyn McLaughlin. 2005. Global diversification: New evidence from corporate operating performance, Working Paper,

- retrieved from www.fma.org/chicago/papers/fmadiversity.pdf
- Ismail, Rahmah dan Abidin, S Zainal. 2010. Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector. School of Economics, Faculty of Economics and Business Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia Business and Economic Horizons journal. Volume 2 | Issue 2 . July 2010 .pp. 25-36.
- Jackson, T., Weiss, K.E., & Lundquist J.J. 2000. Does procrastination mediate the relationship between optimism and subsequent stress? .Journal of Social Behavior and Personality, 15(5), 203-212.
- Johan, Maes L S., dan Sophie De Winne.2007.Innovation as a Corporate Entrepreneurial Outcome in Newly Established Firms: a Human Resource-Based View Katholieke Universiteit Leuven Department of Applied Economics . Leuven : 41.
- Johnson,D., Newby, R dan Watson, J.2003.Describing The Entrepreneur How Appropriate is The Founder/Non Founder Dichotomy. A paper for the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference, Ballarat, 28 Sept-1 Oct, 2003.The Department of Accounting and Finance,The University of Western Australia,Australia : 39.
- Jonhson and Scholes; 1993 EIGHTH EDITION EXPLORING CORPORATE STRATEGY University of Strathclyde.27-34
- Kaplan, R. S. 1993. Research Opportunities in Management Accounting. Journal of Management Accounting Research (Fall): 1-14.
- Karhi Nisjar; 1997. Ilmu Ekonomi Makro Suatu Pengantar .Mandar Maju :27.
- Karim, A.A. 2006. Bank Islam, Analisis Fiqih dan Keuangan. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

- Kartajaya, H., dan Sula, M.S. 2006. *Syariah Marketing*. Penerbit Mizan, Bandung : 143.
- Kartajaya,H.1997.*Marketing Plus 2000 Siasat Memenangkan Persaingan Global*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kim, Linsu, and Yhonceol Lim. 1988. Environment, Generic Strategies, and Performance in Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach, *Academic of Management journal*, Vol.31, NO. 4, p. 802-827.
- Kotha S, Nair A. 1995. “ Strategy and Environment as determinant of performance : Evidence from The Japanese Machine Tool Industry”. *Strategic Management Journal*. Vol : 16 Oct : 497-518.
- Kotler, P dan Amstrong. 1994. *Principle of Marketing*. Prentice Hall International.
- Kotler, P dan Keller, K.L. 1997. *Marketing Management*. 12e. Pearson Prentice Hall, New Jersey : 76.
- Krajewski. 1996. *Operations Management by Larry P. Ritzman and Lee J. Krajewski (1996, Hardcover):213*.
- Kumar, Kamalesh, Ram Subarmanian and Karen Strandholm. 2001. Competitive Strategy, Environmental Scanning and Performance A Context Specific Analysis of Their relationship, *International Journal of Commerce Management, ABI/INFORM Global :56*
- Kurz R. and Bartram D. 2002. ‘Competency and individual performance: modelling the world of work’. In Robertson, I.T., Callinan, M. And Bartram, D. (Eds), *Organisational Effectiveness: The Role of Psychology*, Wiley, Chichester, 227-255.
- Kushwaha, Gyaneshwar Singh. 2012. Operational Performance through Supply Chain Management. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 2 [Special Issue – January 2012] p.222 .
- Lang and Stulz. 1994. Tobin’s q, corporate diversification, and firm performance. *Journal of Political Economy*, 102(6):1248

– 1280.

- Leavy, B., Jacobsen, D. 1997. Innovation–The Case for Multi-level Research, Dublin City University Business School Research Papers No. 30 : 236.
- Lee, Sungjoo. 2008. Open innovation in SMEs Open Innovation Workshop. 22nd & 23rd, University of Cambridge.
- Lee, S Y. 2007. Structural Equation Model a Bayesian Approach. Chichester. John Wiley & Sons. UK.
- Lee. 1987. Preliminary magnetic study of the Quaternary red-soil bed on Linkou Terrace, northern Taiwan: *Terrestrial, Atmospheric and Oceanic Sciences*, v. 10, p. 763–776
- Lewellen, Wilbur. 1971. A pure financial rationale for the conglomerate merger, *Journal of Finance* 26, 521-537.
- Lum, Doman. 2005. Cultural competence, practice stages, and client systems. Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole : 46.
- Lustri D., Fator F., Paulo S., Brazil and Takahashi I. 2007. ‘Knowledge management model: practical application for competency development’. *The Learning Organisation*, 14(2): 186-202.
- Luthans, F. 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16: 57–72.
- MacCallum, R.C. 1996. Specification searches in covariance structure modeling. *Psychological Bulletin* 100:87.
- Maciariello & Kirby. 1994. Maciariello, J. Amanda Kirby, C. J. 1994. *Management Control Systems: Using Adaptive Systems to Attain Control*, Prentice Hall : 227.
- Mamlin, N., dan Harris, K. R., Case, L. P. 2001. A Methodological Analysis of Research on Locus of Control and Learning Disabilities: Rethinking a Common Assumption. *Journal of Special Education*, Winter.
- Man, T. W. Y., Lau, T. and Chan, K. F. 2002. The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of*

- Business Venturing. Vol. 17 (2), pp. 123-142
- Manik, Norma Sulastri. 2010. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Medan. Penelitian Mandiri Universitas Sumatera Utara. Medan : 8.
- Maranto. 1994 . Civil Service,” Entry in Neil Larry Shumsky, (Ed.), American Cities and Suburbs: An Encyclopedia. New York: ABC-Clio :108.
- Mardalis . 2002. Meraih Loyalitas Pelanggan. Jakarta : Balai Pustaka; 145-152
- Morgant & Hunt. 1994. the commitmen trust theory of relasionship marketing. Journal of marketing, 58 (july), 20-38.
- Markides and Williamson. 1996. Corporet diversification and organizational structure; a resource –based view, academy of management journal, 39,340-369.
- Mathis & Jackson. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, buku 1 dan buku 2, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta :215.
- Mc Kee et.al. 1989. Identification and characterisation of two optical water types in the Irish Sea from in situ inherent optical properties and seawater constituents. Estuar. Coast. Shelf Sci. 68: 305–316.
- Mc Kone A et.al ; 2001 McKone, E., Kanwisher, N., & Duchaine, B. C. (2007). Can generic expertise explain special processing for faces? Trends in Cognitive Sciences, 11(1), 8-15.
- Mc Mahon. 1992. Dangerousness, confidentiality and the duty to protect. Australia pychologist, 27, (1), 12-16.
- McClelland D.C. 1973. ‘Testing for competence rather than intelligence’. American Psychologist, S(1): 1-14.
- McKone a, *et al.* 2001. The impact of total productive maintenance practices on manufacturing performance. Journal of Operations Management 19 (2001) 39–58.
- Merton, Robert C. dan Bodie, Zvi. 2005. Design of Financial System:Toward a Syanthesis of Function and Structure. Journal of Investment Management, Vol. 3, No. 1, (2005),

- pp. 1–23.
- MetCalfe. 1998. Metcalfe, J., & Kornell, N. (2003). The Dynamics of Learning and Allocation of Study Time to a Region of Proximal Learning. *Journal of Experimental Psychology: General*, 132, 530- 542.
- Metawa, S.A. dan Almosawi, M. 1998. Banking Behavior of Islamic Bank Customers: Perspectives and Implications. *The International Journal of Bank Marketing*. Vol. 16 (7), pp. 299-313.
- Metwaly. 2002. A. Metwally, D. Agrawal, and A. E. Abbadi. Efficient computation of frequent and top-k elements in data streams. In *International Conference on Database Theory*, 2005.
- Miles, R. E., dan C. C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill. New York. NY. USA: 433.
- Miller, Danny. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms *Management Science*. Vol. 29, No. 7 (Jul., 1983), pp. 770-791 Published by: Informs Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2630968>.
- Mintzberg H, Quinn JM, 1991. *The Strategy Process: Concept, Contexts, Cases*. Second edition, New Jersey: Prentice Hall:85.
- Mintzberg, H. 1979. *The structure of organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1985. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Macmillan, Inc.91-97
- Mitrani, Palzial & Fitt. 1992. Mitrani, A.; Dalziel, M.; Fitt, D. 1992. *Competency based human resource management*. London: Kogan Page. Motley; 1994 Register, Montley and Larkin, J (1997) *Risk Issues and Crisis Management*, Kogan Page, London :112.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. 1994. The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20. August 1, 2005 : 118-132.

- Mukherjee, A. and Nath, P. 2003. A Model of Trust in Online Relationship Banking. *The International Journal of Bank Marketing* Bradford, 21 (1), 5. March 10, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=289865 . database.211-224>
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Cetakan ke-1. Jakarta: Salemba Empat. 95-98
- Nair Am and Kohta. 1995. Strategic and Environment as Determinant of Performance: evidence from the Japanese machine tool industry. *Strategic management journal* 16:497-518.
- National Association of Social Workers. 2001. *NASW standards for cultural competence in social work practice*. Washington, DC: NASW National Committee on Racial and Ethnic Diversity, Approved by the NASW Board of Directors.
- Neely, Andy, M, Gregory and K, Platts. 1995. Performance measurement systems design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 15, No. 4, pp. 80-116.
- Neely, Andy. 1999. The performance management revolution: why now and what next?. *International Journal of Operations and Production management*, Vol. 19. No.2. pp. 205-228.
- Nefrt C. 1996. Timing and intensity effect of environmental era: lesson from leader. *The Colombia journal of business* , fall and winter 210-221.
- Nihel, Jouirou., dan Kalika. 2007. Strategic alignment: a performance tool (An empirical study of SMEs) : 19.
- Nurmianto, Eko dan Terbit Satrio, P. 2002. “Pengaruh Faktor-Faktor Kompetensi Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan”, *Proceedings Seminar Nasional, Akademi Manajemen Indonesia*, Hotel Sahid, 19 Oktober 2002, Surabaya : 98.
- Odgem & Watson; 1999 Ogden, S., *et al.* 1999. *Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the US privatized water industry*.

- Academy of Management Journal, Mississippi State 42 (5):526-538.
- Okumus, H. 2005. Interest-free banking in Turkey: a study of customer satisfaction and bank selection criteria. *Journal of Economic Cooperation*. Vol. 26. No. 4. pp. 51-86.
- Oliver, R.L., dan De Sarbo, W.S. 1988. Response Determinants in Satisfaction judgments. *Journal of Customer Research*. Vol.14, pp. 495-507.
- Olson, P.D., dan D.W. Bokor. 1995. Strategy process-content interaction: Effects on growth performance in small, start-up firms. *Journal of Small Business Management*. January, 34-44.
- Osman, I., Ali, H., Zainuddin, A., Wan Rashid, W.E., dan Jusofft, K. 2009. Customers Satisfaction in Malaysian Islamic Banking. *International Journal of Economics and Finance*. Vol. 1. No. 1. Hal. 24. (www.ccsenet.org/journal.html).
- Palich et.al. 2000. Palich, L., & Bagby, R. 1995. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10: 425-438.
- Pandya, Anil M., dan Rao, Narendar V.1998. Diversification and Firm Performance: An Empirical Evaluation. *Journal of Financial and Strategic Decisions*. Volume 11 Number 2 Fall 1998 : 66.
- Patel & Pavitt. 2000. Technological accumulation, diversification, and organization in UK companies, 1945-83. *Management science*, 35, pp . 81-99.
- Pavitt,K. 1991. What makes Basic Research Economically Useful. *Research Policy*, Vol. 20 : 147.
- Peacock. 2004. Peacock T., Mercier M.J., Didelle H., Viboud S. and Dauxois T., \A laboratory investigation of internal tide scattering by supercritical topography,\" submitted to *Physics of Fluids*.44-67.
- Pearce H. John A., and Richard B. Robinson, JR.. 2000. "Strategic

- Management: Formulation, Implementation, and Control . International Edition. McGraw-Hill, New York.
- Pepper & Rogers. 2004. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3. (Mar., 1993), pp. 179-191.
- Pierce, G.R, Ptacek, J.T., Henderson, C.A.Joseph, H.J., dan Lofferdo, C. 1995. Exploring the transituational nature of cognitive interference. Manuscript submitted for publication :61-77.
- Porter, Michael E..1985.Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press.103-132
- Prahalad,C.K., and Hamel,G. 1990. The core competence of the corporation.,Harvard Business Review.May-June, pp. 79-81.
- Prakarsa, Wahjudi. 2006. Metodologi Penelitian Keuangan. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta:
- Ragab, Megeed A. 1983. Small Business Management: A Concept of Strategy for Small Business. Journal of Small Business. Summer Vol. Canada.;37-47
- Rais, Abdul Rozaq. 2003. Analisis Perilaku Konsumen terhadap Keputusan Rawat Inap: Studi pada Pasien RS. PKU Muhammadiyah.Penelitian mandiri. Surakarta: Universitas Muhammaiyyah Surakarta.74-79
- Rivai *et.al*; 2006, kepemimpinan dan organisasi. Edisi kedua;raja grafindo persada, Jakarta.
- Rivai, V., dan Arifin, A. 2010. Islamic Banking, Sistem Bank Islam Bukan Hanya Solusi Menghadapi Krisis Namun Solusi dalam Menghadapi Berbagai Persoalan Perbankan & Ekonomi Global. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta : 77-80.
- Riyanto, Bambang.1997. Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan, Cetakan ke-III.BPFE Yogyakarta, p.85-86.
- Roscoe. 1982. Roscoe, R., & Chi, M. (2004, August). The influence

- of the tutee in learning by peer tutoring. Presented at the 26th annual conference of the Cognitive Science Society, Chicago:375.
- Rosly, S.A. 2008. Critical Issues on Islamic Banking and Financial Market, Islamic Economics, Banking & Finance, Investments, Takaful and Financial Planning. Dinamas Publishing, Kuala Lumpur, Malaysia : 76, 94.
- Rubinstein, M. 2001. "Rational Markets: Yes or No? The Affirmative Case." *Financial Analysts Journal* 57(3), 15–29.
- Sanchez Vargas. 2001. La Teoría de la Agencia versus la Teoría del Servidor: una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias de la provincia de Huelva. In: Best Papers Proceedings. X International Conference of AEDEM. Reggio Calabria (Italy), pp.1067-1076.
- Schippmann J. S., Ash R. A., Carr L. Hesketh B., Pearlman K., Battista M., Eyde L. D., Kehoe J., Prien E. P. and Sanchez J. I. 2000. 'The practice of competency modelling'. *Personnel Psychology*, 53(3): 703-40 :73.
- Schuler, R. S.; Walker, J. W. 1990. Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions, *Organizational Dynamics* 19(1):18–32.
- Schull, Patrick L, Peter S. Davis and Michael D. Hartline.1995. Strategic Adaptation to Extended Rivalry, *Journal of Business Review*, 33, p. 129-142.
- Schultz, D. dan Kitchen, P. 2000. *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach*. Macmillan Business. London :245.
- Servaes.1996.Communication Policies, Good Governance and Development Journalism“, *Communicatio* 35 (1) pp. 50-80 (ISSN 0250-0167): 87.
- Shergill, G.S. and Li, B. 2005. Internet Banking-An Empirical Investigation Of Customer's Behaviour for online Banking in New Zealand (online). Agustust 5, 2005. <http://www.Business.massey.ac.:217>

- Siagian. 2002. *Efektifitas Karyawan*, Jakarta: Cetakan Pertama, Kencana : 157.
- Sianturi, Lasmaria. 2010. *Pengaruh Kompetensi Karyawan Frontliner Terhadap Efektivitas Layanan Pada PT Panin Bank Tbk Cabang Medan*. Penelitian Mandiri Universitas Sumatera Utara. Medan :93.
- Silhan & Thomas. 1986. Silhan, P. A., and Thomas, H., “Using simulated mergers to guage conglomerate performance: a new approach to strategy evaluation.” *Strategic Management Journal*, 7, 1986, pp. 523- 534.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survai*. LP3ES, Jakarta.
- Smallman, Clive. 2004. Exploring theoretical paradigms in corpora te governance. *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 1, No. 1. pp. 78-94.
- Snow, CC., Hambrick, DC. 1980. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*. 5(4): 527-538.
- Solimun. 2004. *Structural Equation Modelling LISREL and AMOS*. Malang: Universitas Negeri Malang : 157.
- Spanos & Lioukas; 2001 Spanos YE, and Lioukas S. 2001. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive strategy framework and the Resource-based perspective. *Strategic Management Journal* 22 (10): 907–934.
- Spencer J. r. L. M. and Spencer S. M. 1993. *Competence at Work: Models for Superio Performance*. Wiley, New York, NY :311.
- Stein, M.I. 1974. *Stimulating Creativity*, vol. 1. New York: Academic Press : 88.
- Sugiyono. 2008. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta. Bandung: 124.
- Suharyono. 2008. *Pengaruh Lingkungan dan Kontrol Eksternal Terhadap Strategi Divesifikasi dan Kinerja Subsektor*

- Industri Manufaktur Besar di Jawa Timur, Disertasi, Universitas Airlangga Surabaya : 55.
- Sundbo, J. 1995. Three paradigms in innovation theory. *Science and Public Policy*. vol. 22, no. 6, Surrey, UK: Beech Tree : 58.
- Tagliavini Marco, Pigni Federico, Ravarini Aurelio, Buonanno Giacomo. 2007. *Empirically Testing The Impact of ITC on Business Performance Within SMEs*. Università Cattaneo – LIUC Corso Matteotti, 22 – 21053 Castellanza (VA) ITALY: 47.
- Tanaka, J.S. 1987. How big is big enough Sample size and goodness of fit in structural equation models with latent variables. *Child Development* 58, 134–146.
- Thornston G. C. 1992. *Assessment Centers in Human Resource Management*. Addison-Wesley, Reading, MA : 47.
- Tika, Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Cetakan Pertama, PT Bumi Aksara : 47.
- Tini Davila, Marc Epstein, *Making Innovation Work How to Manage It, Measure It, and Profit from It* ©2007 Pearson Education, Inc. Adapted by permission of Wharton School Publishing ISBN: 0-13-149786-3: 49.
- Trimitra Consultants. www.trimitra.com ,2008, Posted March 5th. download tanggal 17 September.
- Tunji, Afrgbesan; 2004, & 1987 strategi factor markets: bargaining, scarcity, and resource complementarity, working paper, IESE business school, university of navvarra, Barcelona.325-331
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Undang-Undang nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan.
- Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah.
- Venkatraman N., Ramanujam V. 1986. *On the Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison*

- of Approaches. *Academy of Management Review*. 11 October, 801-814.
- Vikery *et.al*; 1993 Vickery, P. D., J. R. Herkert, F. L. Knopf, J. Ruth, & C. E. Keller, 1999. Grassland birds: an overview of threats and recommended management strategies. Pp. 74-77 In: *Strategies for bird conservation: the Partners In Flight planning process* (R. Bonney, D. N. Pashley, R. J. Cooper, and L. Niles, eds.). RMRS-P-16. U.S. Department of Agriculture, Forest Service.
- Villalonga, Belen. 2004. Does diversification cause the “diversification discount”? Working paper, Harvard Business School: 45.
- Wahyuddin, M. dan Ambar Muryati. 2001. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Klaten. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, Vol. 2, No. 2, Desember, hal. 188-197. Program Pascasarjana UMS.
- Wan, Zi and Stevan H. Bullard. 2008. Firm Size and Competitive advantage in The US Upholstered, Wood Household Furniture Industry. *Forest Product Journal*. ABI/INFORM RESEARCH P91:93.
- Wang, Daisy., dan Tadisina, Suresh. 2007. When the Sand Cone Model Meets SME Department of Management. Southern Illinois University Carbondale, IL 62901-4619 suresh@cba.siu.edu 618-453-3307 POMS 18th Annual Conference Dallas, Texas, U.S.A.
- Wang, Calvin., Walker, Elizabeth A, dan Redmond, Janice. 2006. Explaining The Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*. Volume 12 (1), 1-16 ISSN 1440-5377.
- Weston, J.F. and Copeland, T.E. 1988. *Managerial Finance*, second British ed. London, UK: Cassell Educational Limited: 63.
- Wetzels *et.al*. 1998 Wetzels, M., K. de Ruyter, and M. van Birgelen.

1998. Marketing service relationships: The role of commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing* 13(4-5): 406-23.
- Wilbert, Caroline. 2007. What Does Innovation Mean Find Out at WITI. Conference First published August 2007 Back to Career & Money : Work: Career Planning. Download 15 September 2008 : 322.
- Williams, Charmaine C. 2006. The epistemology of cultural competence. *Families in society: The Journal of Contemporary Social Science*. 87(2), 209-220.
- Winkelman, Michael. 2005. Cultural awareness, sensitivity, & competence. Peosta, IA: Eddie Bowers Publishing Co., Inc.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 18 (2): 293-321.
- Yasin Azis, 2001. Kepemimpinan dalam Pengembangan Organisasi, *Jurnal Lintasan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang*, Volume 18 Nomor 1, Malang: 156.
- Yaya, Rizal, Ahim Abdurrahim dan Peni Nugraheni. 2009. Kesenjangan Harapan Antara Nasabah dan Manajemen Terhadap Penyampaian Informasi Keuangan dan Non Keuangan Bank Syariah: Studi Empiris Bank Syariah di Yogyakarta dan Surakarta, *Simposium Nasional Akuntansi 11*, Pontianak : 42.
- Yuli, Sri Budi Cantika. 2006. Analisis Perubahan Lingkungan Terhadap kompetensi Usaha. *Jurnal Humanity*, Volume 1, Nomor 2, Maret, hal : 106 -116.
- Zeithaml Valarie A and Bitner, Marry Jo. 2003. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*, Irwin Mc Graw Hill. 46-70
- Zeithaml, V.A., Berry, L., dan Parasuraman, A. 1996. The behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*. 60 (April), pp.31 - 46.

TENTANG PENULIS

SYARIFUDDIN YUSUF, Staf pengajar pada Program Studi Akuntansi dan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Muhammadiyah Parepare. Lahir di Enrekang, Sulawesi Selatan 23 Maret 1964. Pendidikan Sarjana di Universitas Negeri Makassar (1989). Pendidikan Magister dalam bidang Manajemen Keuangan di Universitas Hasanuddin, UNHAS (2003). Program Doktor dalam bidang Ilmu Manajemen di Universitas Muslim Indonesia (2013). Sejak tahun 2007-2016, menjabat sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Parepare. Berbagai kegiatan orientasi akademik dilakukan diluar negeri; Malaysia, Singapore dan Thailand (2008) untuk pengelolaan dan pengembangan perguruan tinggi terbaik di Asia serta penanganan masalah Tenaga Kerja Indonesia; dan menjadi *Key Note Speaker*: “*Human Resource Development in Indonesia: Toward Islamic Economic’s Approach*”, pada *Symposium 25th Anniversary Economic East Asia’s*, Saga University, Japan, 2015.

Tahun 2006-2009, ia menjadi anggota tim “Evaluasi Dampak Kebijakan Ekonomi terhadap Produksi dan Ekspor Kakao Indonesia Pasca Putaran Uruguay dan Penurunan Kemiskinan” melalui HIBAH PEKERTI, Depdiknas. Tulisannya tersebar di berbagai jurnal ilmiah, termasuk “*Assessing the Impact of Oil Prices and Interest Rate Policies: The Case of Indonesian Cocoa*”, dipublikasi oleh Ryukoku Journal of Economic Studies, 48 (1):65-92, Kyoto, Jepang. Telah menulis buku monograf: Model Kelembagaan Pertanian Untuk Wilayah Perbatasan Indonesia, tahun 2020 sebagai anggota,

penulis buku chapter dengan judul: “Ekonomi Islam dan Perbankan Syariah pada Buku Pembangunan Berkelanjutan”, tahun 2015. Anggota penulis “Model Pendidikan Karakter Fokus Kewirausahaan di Universitas Muhammadiyah Parepare”, tahun 2011, dan “Obat Tradisional Jamu Ternak”, tahun 2018. Selain itu, aktif dalam kegiatan pengabdian masyarakat di organisasi profesi, sejak 2010-2020 sebagai Ketua Umum Assosiasi Perguruan tinggi Swasta Indonesia (APTISI) IX-A Sulawesi dan Assosiasi Dosen Indonesia (ADI). Email: aryus_umpar@yahoo.com.

