

PENGGUNAAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN KINERJA PEMBIAYAAN BAGI HASIL PERBANKAN SYARIAH

Ataina Hidayati
(Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia)

This study aims to examine the role of management control system (MCS), attitudes towards risk and organizational learning to improve the performance of profit and loss sharing financing. The concept of MCS used in this study is diagnostic, interactive and dynamic tension the use of performance measurement systems (PMS). The performance of profit and loss sharing financings are operationalized into the quantity and the quality of financing. This study uses survey by sending questionnaires to the finance manager of a branch office of Islamic banks in Indonesia. A total of 99 questionnaires returned. By using Partial Least Square analysis, the study found that the use of diagnostic PMS negatively affect the attitude towards risk, and positively affect organizational learning. In addition, interactive use of PMS has a positive effect on attitudes towards risk and towards learning organizations. The dynamic tension of PMS influence organizational learning positively. The study also found that attitudes toward risk has a positive effect on the quantity of funancing, but had no effect on the quality of financing. As expected, organizational learning has a positive effect on the quantity and quality of financing. This study implies that the resource-based view further elucidate the role of PMS in improved performance compared with agency theory. Practically, this study implies the role of PMS as a system to control the behavior of Islamic bank managers in improving the performance of profit and loss sharing financing.

Keywords: Management control system, the use of performance measurement system, performance of profit and loss sharing financing

PENDAHULUAN

Ada dua jenis pembiayaan yang dilaksanakan oleh bank Islam, yaitu pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli dan pembiayaan bagi hasil (Khan, 1995). Meskipun bank Islam menerapkan dua jenis pembiayaan, tetapi ahli ekonomi Islam mendukung bagi hasil sebagai konsep dasar bank Islam (Siddiqi, 1983, hlm. 22; Al-Omar dan Abdel-Haq, 1996, hlm. 12; Lewis dan Algaoud, 2001, hlm. 1 -3). Selain diakui sebagai konsep dasar bank Islam, ada beberapa karya yang menyatakan bahwa kontrak bagi hasil, terutama pembiayaan bagi hasil harus ditingkatkan (Chapra, 1985; Khan, 1995; Samad dan Hassan, 1999; Ahmed, 2002a). Meskipun pembiayaan bagi hasil mendapat dukungan ahli ekonomi Islam, tetapi dalam praktik, pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli lebih banyak diterapkan. Menurut Rose dan Hudgins

(2005) serta Iqbal dan Mirakhor (2007, hlm. 150), pembiayaan bagi hasil perbankan Islam di dunia hanya di sekitar 20 persen dari jumlah pembiayaan.

Secara umum, penelitian ini bertujuan mengkaji peran sistem pengendalian manajemen (SPM) khususnya sistem pengukuran kinerja (SPK) dalam meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil. Persoalan kajian yang akan dijawab penelitian ini adalah apakah hubungan antara SPM dan prestasi pembiayaan bagi hasil dapat diterangkan oleh sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Kajian pendahuluan dalam bidang SPM menunjukkan hubungan SPM dengan kinerja organisasi (Hoque, 2004; Henri, 2006; Widener, 2007), kinerja bagian organisasi (Govindarajan dan Fisher, 1990; Johnny dan Gani, 2004) maupun kinerja bagian dari proses organisasi (Bruggeman et al., 1994 ; Choe, 2004; Mahama, 2006). Di industri perbankan SPM ini telah dibuktikan memiliki peranan penting (Lau dan Tan, 1988; Midaugh II, 1988; Cobb et al., 1995) termasuk juga perannya dalam proses manajemen pembiayaan (Pither, 1979). Meskipun demikian, hingga kini penelitian yang sistematis tentang peranan SPM dalam meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil masih terbatas. Hal ini telah memberi ruang untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Khan (1995) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil, harus memperhatikan perilaku pihak yang membutuhkan dana dan perilaku pihak yang memberikan dana (bank Islam). Penelitian ini berfokus pada perilaku bank Islam (pemberi dana) dengan pertimbangan: 1) Penelitian empiris lalu menjurus ke perilaku pengguna dana dalam mempengaruhi kinerja pembiayaan bagi hasil dengan berfokus pada permasalahan *moral hazard* yang dilakukan pelanggan (Khalil et al., 2002; Muhammad, 2005). 2) Khan (1995) menyatakan bahwa sebagai perantara keuangan, bank memiliki kekuatan untuk menentukan jenis pembiayaan yang akan diberikan. Oleh itu, analisis yang berfokus kepada pihak pemberi pembiayaan bagi hasil akan melengkapi analisis yang berfokus kepada pihak penerima dana.

Selain itu, penelitian ini menggunakan dua perspektif peran SPM (berdasarkan teori agensi dan *Resource Based View*) yang diharapkan akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan luas terhadap peran SPM. Model yang dibangun berdasarkan teori agensi dapat mendukung bahwa SPM

berperan sebagai alat untuk memotivasi anggota organisasi. Teori agensi banyak digunakan oleh peneliti pembiayaan bagi hasil yang berfokus pada perilaku negatif penerima dana (Sarker, 1999; Ahmed, 2002b; Khalil et al., 2002; Sadr dan Iqbal, 2002; Muhammad, 2005). Model penelitian berdasarkan teori RBV dapat mendukung bahwa SPM untuk meningkatkan kemampuan organisasi.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pembiayaan Bagi Hasil

Pembiayaan bagi hasil adalah pembiayaan dimana penerima dana akan membayar keuntungan kepada bank sesuai dengan keuntungan yang diperoleh (Lewis dan Algaoud, 2001, hlm. 39). Terdapat dua jenis pembiayaan bagi hasil yang biasa dilakukan yaitu mudharabah dan musharakah. Mudharabah adalah kontrak antara pemilik modal (bank) dan pengusaha dimana bank menyumbang 100% modal yang dibutuhkan suatu proyek. Pengusaha hanya memberikan keahliannya. (Sjahdeini, 1999, hlm. 26-51). Adapun Musharakah adalah kerjasama antara bank dan pelanggan untuk sama-sama memberikan modal pada suatu proyek. Hasil keuntungan proyek dibagi sesuai dengan perjanjian di awal kontrak (Sjahdeini, 1999, hlm. 57-58).

Kajian dalam pembiayaan perbankan menunjukkan peran sistem pengendalian berpengaruh secara tidak langsung dengan kinerja pembiayaan (Beaulieu, 1994; Lawrence et al., 2002; serta Kwok, 2002). Selanjutnya, sikap terhadap resiko dan pembelajaran organisasi merupakan faktor yang diperkirakan mempengaruhi kinerja pembiayaan bagi hasil (Nienhaus, 1983; Kuran, 1995; Lewis dan Algaoud, 2001, hlm. 115; Saiful Azhar, 2005, hlm. 173). Dari kajian pendahuluan juga ditemukan bahwa SPM berpengaruh terhadap sikap terhadap resiko (Miller dan Friesen, 1982; Jemison, 1987) dan berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi (Griego et al., 2000; Chenhall, 2005). Oleh karena itu, kajian ini memprediksikan bahwa SPM yang dilakukan bank Islam ini kemungkinan dapat meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil melalui sikap terhadap resiko dan pembelajaran organisasi.

Sikap Terhadap Risiko

Sikap terhadap risiko berarti kesediaan organisasi untuk menerima risiko (William dan Narendran, 1999). Sikap terhadap risiko yang rendah yang ada pada bank Islam menyebabkan bank tidak berani menerima proyek yang sebenarnya menguntungkan (Deakins dan Hussain, 1994; Fletcher, 1995) dan hal tersebut dapat menyebabkan rendahnya kinerja pembiayaan bagi hasil (Kuran, 1995; Lewis dan Algaoud, 2001, hlm. 115). Rendahnya sikap terhadap risiko bisa menyebabkan rendahnya pembiayaan bagi hasil karena pembiayaan tersebut merupakan pembiayaan yang tinggi risikonya. Beberapa penelitian menyatakan permasalahan rendahnya sikap terhadap risiko ada dalam industri perbankan baik dalam bank konvensional maupun bank Islam (Holt dan Morrow, 1992; Khan, 1995; Saiful Azhar dan Mohd. Afandi, 2003; Saiful Azhar, 2005). Meskipun beberapa karya menyatakan bahwa sikap terhadap risiko diperkirakan mempengaruhi kinerja pembiayaan bagi hasil, bukti empiris hubungan tersebut masih belum ditemukan dalam studi pendahuluan.

Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi adalah proses pencarian pengalaman yang berkelanjutan dan proses perubahan pengalaman yang diperoleh tersebut menjadi pengetahuan yang siap digunakan untuk seluruh bagian organisasi dan dapat mendukung misi organisasi yang bersangkutan (Senge, 1990). Beberapa literatur menyatakan bahwa keterbatasan kemampuan bank Islam dalam memilih dan menilai kelayakan proyek dan pengusaha (Kuran, 1995; Khan, 1995; Ahmed, 2003; Lewis dan Algaoud, 2001, hlm. 152) dan kurangnya kemampuan bank dalam melakukan pengawasan atas pembiayaan yang diberikan (Khan, 1995 ; Errico dan Farahbaksh, 1998) diperkirakan mempengaruhi kinerja pembiayaan tersebut. Sedangkan Khan dan Mirakhor (1990), Samad dan Hassan (1999) serta Abdul Gafoor (2003, hlm. 48) menyatakan bahwa pembiayaan bagi hasil kurang dilakukan karena bank Islam kurang keahlian dan pengalaman dalam melaksanakan pembiayaan tersebut.

Sebagai jenis pembiayaan yang baru dalam industri perbankan, adanya keterbatasan bank dalam menjalankan pembiayaan bagi hasil tampaknya sesuatu yang dapat dipahami. Berhubung dengan

keterbatasan bank Islam dalam melaksanakan pembiayaan bagi hasil, penelitian ini memperkirakan bahwa pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil. Pembelajaran organisasi diharapkan meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil, karena melalui pembelajaran organisasi, kemampuan bank Islam dalam menilai kelayakan proyek dan pengusaha serta dalam melakukan pengawasan setelah pembiayaan diberikan akan meningkat (Nienhaus, 1983). Meskipun demikian, belum ada studi empiris yang meneliti hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja pembiayaan bagi hasil bank Islam.

Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja (SPK) yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan konsep penggunaan SPK yang dikembangkan oleh Simons (1990, 1995) yaitu penggunaan SPK secara diagnostik dan secara interaktif. Penggunaan SPK secara diagnostik melaporkan informasi tentang faktor penting yang mempengaruhi kinerja, dan mendorong manajer berfokus kepada faktor penting tersebut. Penggunaan SPK diagnostik memiliki 3 karakteristik yaitu: 1) kemampuan untuk mengukur hasil kegiatan; 2) adanya standar yang telah ditetapkan sebelumnya yang memungkinkan dilakukan perbandingan hasil dan standar; 3) adanya kemungkinan untuk melakukan proses perbaikan jika pencapaian hasil tidak sesuai dengan standar (Iwaarden, 2006).

Penggunaan SPK interaktif lebih berfokus pada apa yang terjadi pada masa depan dan memiliki karakteristik adanya diskusi yang aktif dan sering di antara manajer. Penggunaan SPK interaktif berfokus pada proses mendorong adanya gagasan maupun strategi baru. Dengan sistem yang interaktif, sistem pengendalian dapat berfungsi dalam proses diskusi, pembelajaran dan pembentukan gagasan baru (Burchell et al., 1980).

PERUMUSAN HIPOTESIS

Hipotesis Berdasarkan Teori Agensi

a. Hubungan penggunaan SPK diagnostik dan interaktif dan sikap terhadap risiko

Menurut perspektif teori agensi, Sistem pengendalian manajemen (SPM) dapat digunakan untuk menurunkan permasalahan agensi. Kajian dalam bidang SPM menemukan bukti bahwa pentingnya sasaran anggaran akan menurunkan permasalahan agensi berupa senjangan anggaran (Merchant, 1985 dan Van der Stede , 2000). Selanjutnya, Webb (2002) menemukan bahwa penyelidikan atas varians juga dapat mengurangi senjangan anggaran. Pentingnya sasaran anggaran yang memfokuskan kepada pencapaian sasaran dan penyelidikan varians yang memungkinkan pengukuran hasil dilakukan yang berikutnya dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, serupa dengan penggunaan SPK diagnostik menurut saran Simons (1990, 1994, 1995). Temuan penelitian Merchant (1985), Van der Stede (2000) dan Webb (2002) mengimplikasikan bahwa penggunaan SPK diagnostiklah yang akan menurunkan permasalahan agensi.

Selanjutnya, jika penggunaan SPK diagnostik dapat menurunkan permasalahan agensi berupa penurunan senjangan anggaran, dapat diharapkan bahwa penggunaan SPK diagnostik tersebut dapat pula menurunkan permasalahan agensi lain berupa sikap terhadap risiko yang rendah. Prediksi yang menyatakan bahwa penggunaan SPK diagnostik akan meningkatkan sikap terhadap risiko berdasarkan temuan penelitian lalu atas hubungan di antara SPM dan sikap terhadap risiko. Eisenhardt (1985, 1989) berpendapat bahwa sistem imbalan berbasis hasil akan dapat meningkatkan sikap terhadap risiko dibandingkan sistem imbalan berbasis perilaku. Govindarajan dan Fisher (1990) menyatakan hasil sistem pengendalian berdasarkan hasil dapat digunakan untuk mentransfer risiko dari prinsipal ke agen. Ini karena untuk mencapai hasil tersebut agen akan terdorong untuk meningkatkan sikap terhadap risiko. Temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa SPM yang mendasarkan pada pencapaian hasil atau pencapaian sasaran akan dapat meningkatkan sikap terhadap risiko. Selanjutnya, Miller dan Chen (2004), March dan Shapira (1987), Bromiley (1991) dan Payne et al. (1980) menemukan adanya hubungan positif antara aspirasi (target untung) dan sikap terhadap risiko. Ciri penggunaan pengukuran kinerja secara diagnostik seperti saran Simons (1990, 1994 dan 1995) mirip dengan ciri sistem pengendalian manajemen

sebagaimana hasil penelitian Payne et al. (1980), Eisenhardt (1989), Bromiley (1991) Miller dan Chen (2004), March dan Shapira (1987). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penggunaan SPK diagnostik dapat menurunkan permasalahan agen melalui meningkatnya sikap terhadap risiko.

Penggunaan pengukuran kinerja secara diagnostik untuk meningkatkan sikap terhadap risiko sesuai dengan pendapat Abernethy dan Brownell (1999) serta Bruining et al. (2004) yang menyatakan bahwa secara tradisional, sistem pengendalian memiliki peranan diagnostik melalui proses penilaian dan pemberian penghargaan atas kinerja manajer. Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa semakin tinggi penggunaan sistem pengukuran kinerja secara diagnostik akan meningkatkan sikap bank Islam terhadap risiko. Secara formal, hubungan antara penggunaan SPK secara diagnostik dan sikap terhadap risiko dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Terdapat hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja secara diagnostik dan sikap terhadap risiko.

Selanjutnya, kemungkinan dampak penggunaan SPK interaktif terhadap sikap terhadap risiko dapat dijelaskan dengan penelitian dalam bidang proses perencanaan anggaran dari perspektif teori agensi. Dari perspektif teori agensi, partisipasi manajer bawahan dalam perencanaan anggaran dapat mengakibatkan mereka membuat senjangan anggaran ke atas anggaran yang disusunnya (Young, 1985; Chow et al., 1988). Senjangan anggaran yang dibuat tersebut mengakibatkan anggaran yang disusun menjadi bias, dan mengurangi efektivitas anggaran sebagai alat pengukur kinerja. Jika kesempatan yang diberikan kepada manajer bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan perencanaan dapat mengakibatkan efek negatif ke atas rencana anggaran yang dibuat, hal yang sama kemungkinan juga terjadi jika kesempatan untuk melakukan diskusi tersebut diberikan ketika proses penilaian kinerja.

Sebagaimana telah dibicarakan dalam kajian pustaka, penggunaan SPK interaktif berfokus kepada proses diskusi antara manajer bawahan dan atasan berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan bawahan dan penyimpangan yang ada (Simons 1990, 1994, 1995). Adanya kesempatan yang dapat dilakukan untuk melakukan proses tawar menawar ini kemungkinan akan mengurangi efektivitas

pengendalian diagnostik dalam mengontrol sikap agen terhadap risiko. Misalnya, agen tawar menawar dengan atasan atas penyimpangan yang dilakukannya. Dengan berdasarkan asumsi teori agensi pada perilaku agen adalah egois dan oportunistis, penggunaan SPK interaktif tersebut akan dapat menciptakan efek negatif yaitu berkurangnya efektivitas penggunaan sasaran untuk meningkatkan sikap terhadap risiko. Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa semakin tinggi penggunaan SPK interaktif, akan menghambat ke atas sikap terhadap risiko. Oleh itu, hipotesis yang kedua dapat dirumuskan:

Hipotesis 2: Terdapat hubungan negatif antara penggunaan sistem pengukuran kinerja secara interaktif dan sikap terhadap risiko.

b. Sikap terhadap risiko dan kinerja pembiayaan bagi hasil

Lewis dan Algaoud (2001, hlm. 115) menyatakan bahwa sikap terhadap risiko yang rendah yang dimiliki bank Islam menyebabkan praktik pembiayaan bagi hasil masih rendah. Pembiayaan bagi hasil merupakan pembiayaan yang tinggi tingkat risikonya dibandingkan dengan pembiayaan dengan sistem jual beli. Oleh karena itu, dapat diperkirakan bahwa bank Islam yang memiliki sikap terhadap risiko lebih tinggi akan memiliki pembiayaan bagi hasil lebih tinggi pula (Saiful Azhar 2005, hlm. 173). Dengan demikian dapat diperkirakan adanya hubungan positif antara sikap terhadap risiko dan kuantitas pembiayaan bagi hasil, dengan demikian, hipotesis ke tiga dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 3: Terdapat hubungan positif antara sikap terhadap risiko dan kuantitas pembiayaan bagi hasil.

Hubungan positif antara sikap terhadap risiko dan kuantitas pembiayaan dapat juga dijelaskan oleh teori perilaku yang memperkirakan adanya hubungan positif antara sikap dengan perilaku. Beberapa penelitian pada sikap terhadap risiko menyatakan bahwa sikap terhadap risiko akan menentukan perilaku terhadap risiko yang sebenarnya terjadi (March dan Shapira 1987; Sitkin dan Weingart 1995; Williams dan Narendran 1999). Manajer yang memiliki sikap terhadap risiko yang tinggi memiliki kemungkinan lebih besar untuk melakukan mau mengambil risiko yang tinggi pula. Dengan demikian, apabila bank

melakukan pembiayaan bagi hasil dalam jumlah yang banyak, hal ini menunjukkan bank berkelakuan mau mengambil risiko yang tinggi pula. Dengan adanya asumsi teori perilaku yang menyatakan adanya hubungan positif antara sikap dan perilaku, maka dapat diperkirakan bahwa terdapat hubungan positif antara sikap terhadap resiko dengan kuantitas pembiayaan bagi hasil.

Meskipun sikap terhadap risiko diperkirakan berhubungan positif dengan kinerja pembiayaan bagi aspek kuantitas pembiayaan, sikap terhadap risiko tersebut kemungkinan akan memberikan efek negatif pada kualitas pembiayaan. Hal tersebut sebagaimana dinyatakan oleh Bashir (1999), Calem dan Rob (1999) serta Murinde dan Yaseen (2004) yang menyatakan bahwa sikap terhadap risiko yang tinggi yang dimiliki bank dapat menyebabkan kualitas pembiayaan menurun. Dengan sikap terhadap risiko yang tinggi tersebut, menyebabkan tingginya *non-performing financing* yang berikutnya akan menurunkan kualitas pembiayaan. Oleh karena itu dapat diperkirakan bahwa terdapat hubungan negatif antara sikap terhadap risiko terhadap kualitas pembiayaan bagi hasil, dengan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4: Sikap terhadap resiko berpengaruh negatif terhadap kualitas pembiayaan bagi hasil.

Hipotesis Berdasarkan Resource-Based View

a. Hubungan penggunaan SPK interaktif dan pembelajaran organisasi

Simons (1990, 1994, 1995) menyatakan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja (SPK) interaktif berperan meningkatkan ide baru. Melalui penggunaan SPK interaktif, manajer atasan menyampaikan pesan kepada seluruh anggota organisasi agar berkonsentrasi pada berbagai permasalahan strategis dan ketidakpastian. Akibatnya, penggunaan SPK interaktif mendukung seluruh tingkat manajemen untuk berfokus pada pengumpulan informasi, melakukan diskusi dan pembahasan. Ketika seluruh anggota organisasi berkonsentrasi pada peluang dan ancaman, akan ada pembelajaran organisasi, berikutnya akan muncul gagasan baru. Penggunaan SPK interaktif sebagaimana saran Simons (1990, 1994, 1995) telah dikaji secara empiris melalui penelitian Henri (2006). Hasil penelitian Henri (2006)

mendukung pemikiran Simons bahwa penggunaan SPK interaktif berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi.

Selain itu, Yeung et al. (1999) menyatakan bahwa sistem pengendalian yang bersifat longgar, partisipasi dan diskusi secara terbuka dapat mendukung pembelajaran organisasi. Selanjutnya, Curado (2006) menyatakan bahwa desain organisasi yang bersifat organik sesuai untuk meningkatkan pembelajaran organisasi. Chenhall (2003) telah menyatakan bahwa sistem pengendalian interaktif merupakan jenis sistem pengendalian yang bersifat organik. Sedangkan Lines (2005) menemukan bukti empiris pengaruh partisipasi terhadap pembelajaran organisasi. Ciri sistem pengendalian yang dinyatakan Yeung et al. (1999), Lines (2005) serta Curado (2006) menyamai penggunaan SPK interaktif sebagaimana saran Simons (1990, 1994, 1995). Penggunaan SPK interaktif merupakan aplikasi peranan SPM dalam membantu pengambilan keputusan (Zimmerman 2003) maupun membantu mengurangi keterbatasan individu (Merchant dan Van der Stede 2003). Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa ada hubungan positif antara penggunaan SPK interaktif dengan pembelajaran organisasi, dan dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

Hipotesis 5: Terdapat hubungan positif antara penggunaan sistem pengukuran kinerja secara interaktif dan pembelajaran organisasi.

b. Hubungan penggunaan SPK diagnostik terhadap pembelajaran organisasi

Simons (1995) menyatakan bahwa penggunaan SPK diagnostik akan mengekang inovasi dan proses pencarian kesempatan baru. Penggunaan SPK diagnostik merupakan petunjuk SPM secara tradisional (berfokus pada aspek pengawasan dibandingkan pengambilan keputusan), akan mendorong sikap terlalu berhati-hati yang menghambat inovasi. Menurut pendapat Zimmerman (2003), SPM yang digunakan sebagai alat pengawasan akan mengurangi kemampuannya sebagai alat pengambilan keputusan atau perannya untuk mengurangi keterbatasan kemampuan individu (Merchant dan Van der Stede 2003). Henri (2006) juga telah menemukan bahwa ada hubungan negatif antara penggunaan SPK

diagnostik dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa terdapat hubungan negatif antara penggunaan SPK diagnostik dan pembelajaran organisasi, dengan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 6: Terdapat hubungan negatif antara penggunaan sistem pengukuran kinerja secara diagnostik dan pembelajaran organisasi.

c. Hubungan pembelajaran organisasi dan kinerja pembiayaan bagi hasil

Beberapa penelitian pendahuluan telah menemukan bahwa pembelajaran organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi (García-Morales dan Llorens-Montes, 2006; Prieto dan Revilla, 2006; Garcia-Morales et al., 2007; Jiménez-Jiménez dan Cegarra-Navarro, 2007). Hubungan positif di antara pembelajaran organisasi dan kinerja dapat dijelaskan melalui *resource-based view* (Grant, 1991; Wernerfelt, 1994; Spender, 1996). *Resource-based view* menyatakan bahwa sumber keunggulan daya-saing perusahaan bersumber dari sumber unik yang dimiliki perusahaan. Pengetahuan merupakan sumber yang sangat berharga bagi organisasi, dan penciptaan keunggulan daya saing sangat dipengaruhi oleh pengetahuan. Selanjutnya, penciptaan pengetahuan akan meningkatkan kemampuan organisasi. Peningkatan kemampuan tersebut akan diikuti dengan peningkatan kinerja perusahaan.

Kajian ini memperkirakan bahwa pembelajaran organisasi akan berpengaruh positif terhadap kuantitas dan kualitas pembiayaan bagi hasil. Dalam kaitannya dengan kinerja pembiayaan bagi hasil, ada beberapa faktor yang dapat ditingkatkan melalui pembelajaran organisasi. Beberapa faktor tersebut antara lain: kemampuan bank Islam dalam menilai kelayakan proyek, peningkatan kemampuan dalam melakukan aktivitas pengawasan, peningkatan pemahaman pegawai dan manajer bank Islam kepada tujuan bank Islam, serta mempercepat perubahan visi manajer bank Islam dari sistem perbankan berbasis hutang ke arah sistem perbankan berbasis kontrak bagi hasil.

Pembiayaan bagi hasil tidak bisa diberikan berdasarkan besarnya jaminan (Errico dan Farahbaksh, 1998). Oleh karena itu, jaminan tidak dapat dijadikan dasar dalam memberikan pembiayaan. Selain itu, keuntungan yang akan diterima bank berdasarkan keuntungan yang akan diperoleh dari pembiayaan bagi hasil, maka pembiayaan yang dipilih hendaknya memiliki harapan keuntungan tinggi

yang tinggi pula. Sarker (1999) dan Ahmed (2002b) menyatakan bahwa kurangnya praktik pembiayaan bagi hasil karena permasalahan *moral hazard* yang dilakukan pelanggan. Melalui pembelajaran organisasi, bank Islam dapat meningkatkan kualitas sistem pengendalian dan mekanisme lain untuk mengawasi perilaku penerima dana (Al-Omar dan Haq 1996, hlm. 14). Selanjutnya, meningkatnya kemampuan bank Islam dalam melakukan proses pengawasan kepada pelanggan, menyebabkan kualitas pembiayaan bagi hasil akan meningkat. Meningkatnya kualitas pembiayaan tersebut, akan meningkatkan keyakinan bank Islam untuk menerapkan pembiayaan bagi hasil dengan cara meningkatkan kuantitas dan kualitas pembiayaan. Dari diskusi di atas, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil baik dalam aspek kuantitas maupun kualitas pembiayaan. Adapun hipotesis selanjutnya dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 7: Terdapat hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kuantitas pembiayaan bagi hasil.

Hipotesis 8: Terdapat hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kualitas pembiayaan bagi hasil.

Hubungan *dynamic tension* Penggunaan SPK dan Pembelajaran Organisasi serta Sikap Terhadap Risiko

Henri (2006) menyatakan bahwa penggunaan bersama-sama pengukuran kinerja secara interaktif dan diagnostik (yang dalam studi ini disebut *dynamic tension* penggunaan SPK) akan menyebabkan dua pengaruh yaitu: kepastian bahwa efek positif dari penggunaan SPK diagnostik akan dapat dicapai dan kedua memperluas efek pengaruh positif penggunaan SPK interaktif. Dukungan bahwa kedua penggunaan SPK dibutuhkan berasal pula dari Kees van der Heijden et al. (2002:81) yang menyatakan bahwa kedua penggunaan SPK dibutuhkan. Di satu pihak, kita membutuhkan SPK yang kokoh seperti model mesin (SPK diagnostik) tapi juga menginginkan SPK yang dapat membantu organisasi untuk dapat beradaptasi dengan cepat atas perubahan yang terjadi pada lingkungan (SPK interaktif).

Argyris dan Schon (1978) menyatakan bahwa ada dua tahap pembelajaran organisasi yaitu *single-loop learning* dan *double-loop learning*. Lebih jauh, Kees van der Heijden et al. (2002) menyatakan

bahwa *single-loop learning* merupakan pembelajaran organisasi dengan mendasarkan pada metafora mesin dalam arti proses pembelajaran yang berfokus pada pencarian informasi pada kinerja yang telah dilakukan, serta mengidentifikasi penyimpangan antara target dengan apa yang telah dilakukan. Contoh penggunaan sistem pengendalian yang dilakukan melalui *single-loop learning* yaitu penggunaan anggaran yang berfokus pada sasaran dan penyimpangan. Menurut klasifikasi sistem pengendalian menurut Simons, penggunaan SPK yang berfokus pada sasaran dan penyimpangan merupakan SPK diagnostik. *Double-loop learning* lebih berfokus pada ketepatan pada sasaran yang digunakan sesuai kondisi lingkungan. Menurut proses pembelajaran *double-loop*, anggaran mungkin berubah untuk menunjukkan kesempatan yang tidak diperkirakan sebelumnya. Dengan *double-loop learning*, prosedur mungkin berubah jika ada perubahan situasi. Penggunaan SPK yang demikian merupakan SPK interaktif.

Single-loop learning merupakan pembelajaran organisasi yang bersifat *superficial (lower level)* dan *double-loop learning* merupakan pembelajaran organisasi yang bersifat *substantial (higher level)* (Argyris dan Schon 1978; Yeung et al. 1999). Dari kedua jenis pembelajaran tersebut *substantial learning* lebih bermakna. Ini karena organisasi yang berfokus pada *artificial learning* hanya memperoleh manfaat atas proses pembelajaran organisasi dalam jangka pendek. Pengetahuan yang diperoleh melalui proses pembelajaran *single-loop* tersebut adalah pengetahuan yang berkaitan dengan aspek rutin organisasi. Sebaliknya pembelajaran organisasi yang bersifat *substantial* akan membutuhkan lebih banyak waktu namun demikian manfaat proses pembelajaran tersebut akan lebih dirasakan dalam jangka panjang, yang akan memperoleh pengetahuan baru selain dari aspek rutin, membangun proses dan nilai baru yang akan meningkatkan pencapaian tujuan organisasi.

Meskipun kedua jenis penggunaan SPK tersebut memiliki pengaruh yang berbeda terhadap pembelajaran organisasi, berdasarkan diskusi di atas *double-loop learning* (SPK interaktif) lebih berarti, *efek single-loop learning* (SPK diagnostik) lebih kecil dari SPK interaktif. Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa terdapat hubungan negatif antara *dynamic tension* penggunaan SPK dan sikap terhadap risiko tetapi terdapat hubungan positif antara *dynamic tension* penggunaan SPK dan pembelajaran organisasi, dengan hipotesis sebagai berikut:

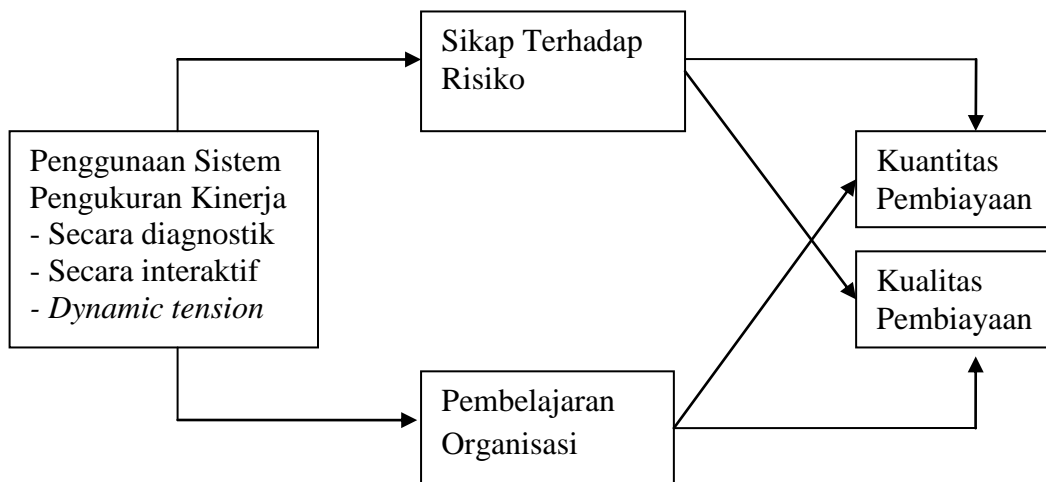
Hipotesis 9: Terdapat hubungan negatif antara *dynamic tension* penggunaan pengukuran kinerja dan sikap terhadap resiko.

Hipotesis 10: Terdapat hubungan positif antara *dynamic tension* penggunaan pengukuran kinerja dan pembelajaran organisasi.

Variabel Pengendali

Penelitian ini menggunakan tiga variabel pengendali yaitu aset bank (Miller dan Smith, 2002; Cole et al., 2004; Rose dan Hudgins, 2005, hlm. 525-527; Berger dan Udell, 2004); jumlah karyawan (Avkiran, 1997) dan usia bank (Kutsuna et al., 2002; Gardner dan Stenberg, 2005) sebagai faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas pembiayaan, selain sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi. Selanjutnya, menyatakan bahwa jumlah pekerja dalam cabang bank mempengaruhi jumlah pembiayaan.

MODEL PENELITIAN



METODOLOGI PENELITIAN

Obyek Kajian

Penelitian ini menggunakan metode pengiriman daftar pertanyaan kepada 256 kantor cabang bank Islam di Indonesia. Dari 256 daftar pertanyaan yang dikirim, 101 (39.5%) dikembalikan oleh responden. Dari daftar pertanyaan yang dikembalikan tersebut, dua berasal dari cabang bank pembantu. Karena cabang pembantu bukan obyek penelitian, jumlah daftar pertanyaan yang digunakan sebagai dasar analisis berjumlah 99.

Indonesia dipilih sebagai lokasi penelitian karena data pembiayaan bagi hasil di perbankan Islam di Indonesia secara relatif lebih besar dibandingkan negara lain. Oleh karena itu, kajian terhadap faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan praktik pembiayaan bagi hasil tersebut dianggap pantas dilakukan. Sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia merupakan negara yang memiliki potensi pasar sangat baik untuk perbankan Islam. Penelitian yang berfokus pada efektivitas kontrak bagi hasil diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk mencapai kesuksesan kinerja perbankan Islam di Indonesia khususnya, dan dunia Islam umumnya.

PENGOPERASIAN DAN PENGUKURAN VARIABEL

Kinerja Pembiayaan Bagi Hasil

Untuk mengukur kinerja pembiayaan bagi hasil, penelitian ini menggunakan model tujuan rasional yang dinyatakan dalam produk yang maksimal melalui jumlah persen pencapaian pembiayaan bagi hasil dibandingkan keseluruhan pembiayaan. Responden diminta menilai jumlah persen pembiayaan bagi hasil cabang bank dimana mereka bekerja dibandingkan dengan rata-rata industri. Pertanyaan terdiri dari satu item dengan tujuh skala Likert.

Selain itu, kinerja pembiayaan bagi hasil dilihat dari model proses internal yang dinyatakan dalam kualitas pembiayaan bagi hasil. Pengukuran kualitas pembiayaan bagi hasil berfokus pada kualitas manajer dalam melakukan proses analisis pembiayaan. Ini mengacu pada kualitas manajer dalam melakukan setiap proses penyaringan aplikasi permohonan pembiayaan, proses administrasi pembiayaan

serta proses setelah pembiayaan diberikan. Instrumen terdiri dari *sepuluh item* pertanyaan (dengan tujuh skala Likert) sebagaimana disarankan oleh Lin dan Mei (2006), dengan modifikasi agar sesuai dengan proses dalam pembiayaan bagi hasil.

Analisis faktor kualitas pembiayaan bagi hasil. Secara lebih rinci, hasil analisis faktor kualitas pembiayaan dapat dilihat dalam Tabel 1. Hasil analisis menunjukkan, hanya dua komponen yang memiliki nilai Eigen lebih besar dari satu, yang berarti kualitas pembiayaan tersebut mengandung dua dimensi. Komponen satu memiliki nilai Eigen 6.841 (menjelaskan 68.411% varians) sedangkan komponen dua memiliki nilai Eigen 1.065 (menjelaskan 10.649% varians). Oleh itu dapat disimpulkan bahwa sepuluh variabel untuk mengukur kualitas pembiayaan tersebut sebenarnya mengukur dua variabel. Hasil analisis faktor juga menunjukkan bahwa tiga indikator proses sebelum pembiayaan diberikan serta empat indikator proses administrasi pembiayaan menjelaskan komponen satu lebih baik dibandingkan tujuh indikator tersebut menjelaskan komponen dua. Tujuh indikator menjelaskan komponen satu dengan *loading factor* lebih besar dari batas minimal 0.7. Dengan demikian, proses sebelum pembiayaan serta proses administrasi pembiayaan dapat dikatakan merupakan satu variabel dan selanjutnya disebut kualitas pembiayaan: proses administrasi pembiayaan.

Proses setelah pembiayaan diberikan mempunyai tiga indikator. Tiga indikator tersebut menjelaskan komponen dua secara lebih baik dibandingkan menjelaskan komponen satu. Dengan *loading factor* lebih besar dari 0.8, maka dapat disimpulkan bahwa tiga indikator tersebut menjelaskan variabel kualitas pembiayaan dalam dimensi yang kedua yang disebut dengan kualitas pembiayaan: setelah pembiayaan diberikan. Dengan demikian, hasil analisis faktor terhadap sepuluh indikator kualitas pembiayaan menunjukkan dua dimensi kualitas pembiayaan yaitu kualitas pembiayaan: proses administrasi pembiayaan serta kualitas pembiayaan: proses setelah pembiayaan diberikan. Dalam analisis lanjut, dua dimensi kualitas pembiayaan tersebut diperlakukan sebagai dua variabel yang berbeda.

Tabel 1: Hasil analisis faktor kualitas pembiayaan

| Indikator | Loading Factor | |
|--|----------------|-------------|
| | Komponen I | Komponen II |
| Proses Sebelum Pembiayaan Diberikan | | |
| No. Item 1 | .789 | .255 |
| No. Item 2 | .843 | .254 |
| No. Item 3 | .775 | .339 |
| Proses Administrasi Pembiayaan | | |
| No. Item 4 | .784 | .361 |
| No. Item 5 | .838 | .324 |
| No. Item 6 | .836 | .358 |
| No. Item 7 | .772 | .417 |
| Proses Setelah Pembiayaan Diberikan | | |
| No. Item 8 | .312 | .814 |
| No. Item 9 | .394 | .871 |
| No. Item 10 | .310 | .899 |

Analisis faktor dengan metode ekstraksi: *Principal Component Analysis*, serta metode rotasi: *Varimax*.

Sikap Terhadap Risiko

Dalam penelitian ini risiko didefinisikan sebagai kemungkinan rugi (Chiles dan McMackin, 1996; William dan Narendran, 1999). Sikap terhadap risiko berarti kesediaan organisasi untuk menerima risiko (William dan Narendran, 1999). Selanjutnya sikap terhadap risiko bank Islam akan diukur melalui persepsi manajer bank Islam tentang kesediaan bank tersebut menerima risiko jika dibandingkan dengan bank yang lain. Instrumen terdiri dari *dua* pertanyaan dengan tujuh skala Likert seperti yang telah dikembangkan oleh Miller dan Friesen (1982).

Pembelajaran Organisasi

Menurut Fiol dan Lyles (1985); Senge (1990), Nevis et al. (2000) serta Lines (2005), dalam penelitian ini pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai proses dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan tindakan melalui pengembangan dan penyebaran pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan, untuk meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil. Pengukuran pembelajaran organisasi menggunakan *empat* item pertanyaan yang dikembangkan oleh Hult (1998) dan telah digunakan oleh Henri (2006).

Penggunaan Pengukuran Kinerja secara Diagnostik dan Interaktif

Menurut Henri (2006), penggunaan sistem pengukuran kinerja secara diagnostik berarti sistem pengukuran kinerja yang digunakan untuk menentukan tujuan dan sasaran, mengidentifikasi pencapaian tujuan dan sasaran, mengidentifikasi penyimpangan serta melakukan tindakan lebih lanjut atas penyimpangan (Simons 1990, 1994, 1995). Penggunaan SPK diagnostik diukur melalui instrumen yang dikembangkan oleh Henri (2006) berdasarkan konsep yang dikembangkan Simons (1990, 1994, 1995), yang terdiri dari *empat* item dengan tujuh skala Likert.

Penggunaan SPK interaktif adalah penggunaan sistem pengukuran kinerja yang digunakan untuk berdiskusi antara manajer atasan dan bawahan, menyatukan pandangan anggota organisasi, memungkinkan organisasi berfokus pada faktor kesuksesan keberhasilan organisasi. Penggunaan SPK interaktif diukur dengan *tujuh* item dengan tujuh skala Likert, sebagaimana telah digunakan oleh Henri (2006).

Dalam penelitian ini *dynamic tension* penggunaan SPK didefinisikan sebagai interaksi antara penggunaan SPK diagnostik dan penggunaan SPK interaktif. Interaksi tersebut menunjukkan penggunaan kedua jenis SPK secara bersama-sama. Dalam penelitian ini, *dynamic tension* penggunaan SPK diukur berdasarkan *empat* item yang merupakan hasil perkalian skor item pertanyaan penggunaan SPK diagnostik satu dan dua serta penggunaan SPK interaktif satu dan dua yang telah dikembangkan oleh Henri (2006).

Analisis faktor terhadap variabel lain. Telah dilakukan analisis faktor terhadap variabel lain yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sikap terhadap risiko, pembelajaran organisasi, penggunaan SPK secara interaktif dan diagnostik. Hasil analisis menunjukkan bahwa setiap kelompok item untuk mengukur variabel tersebut, menjelaskan satu komponen.

Demografi Responden

Tabel 2: Statistik deskriptif responden

| | Jumlah Bank | Nilai Minimal | Nilai Maksimal | Rata- rata | Standar Deviasi |
|----------------|------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Usia Bank | 99 | 1.00 | 15.00 | 5.030 | 2.605 |
| Jumlah pegawai | 99 | 9.00 | 3200.00 | 64.222 | 320.202 |
| Jumlah aset* | 95 | 18.00 | 16200.00 | 463.168 | 2095.920 |

*Dalam jutaan rupiah

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Validitas konvergen. Variabel dikatakan memiliki validitas konvergen jika nilai *average variance extracted (AVE)* lebih besar dari 0.5 (Fornell dan Larcker, 1981). Hasil pengujian nilai AVE dapat dilihat dari Tabel 3. Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai AVE untuk semua variabel melebihi 0.5. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa semua variabel yang digunakan memiliki validitas konvergen. Kuantitas pembiayaan memiliki nilai AVE 1 karena ia hanya mengandung satu indikator.

Tabel 3: Nilai Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel | AVE |
|--|------------|
| Penggunaan SPK Diagnostik | 0.853 |
| Penggunaan SPK Interaktif | 0.775 |
| <i>Dynamic tension</i> Penggunaan SPK | 0.918 |
| Sikap Terhadap Risiko | 0.772 |
| Pembelajaran Organisasi | 0.725 |
| Kuantitas Pembiayaan | 1.000 |
| Kualitas Pembiayaan: Proses Administrasi Pembiayaan | 0.758 |
| Kualitas Pembiayaan: Proses Setelah Pembiayaan Diberikan | 0.859 |

Validitas diskriminan. Validitas diskriminan suatu variabel dapat dilihat dari *square root AVE* variabel yang bersangkutan. Suatu variabel dikatakan memiliki validitas diskriminan jika *square root AVE* lebih besar dibandingkan korelasi variabel tersebut dengan variabel yang lain (Fornell dan Larcker

1981). Nilai *square root* AVE setiap variabel dapat dilihat dari Tabel 4 (angka yang tercetak tebal). Selain itu, Tabel 4 juga menunjukkan korelasi di antara variabel (angka yang tidak dicetak tebal). Dari Tabel 4 dapat diperhatikan, *square root* AVE untuk setiap variabel melebihi korelasi variabel itu dengan variabel lainnya. Misalnya, *square root* AVE pembelajaran organisasi adalah 0.851 sedangkan korelasi terbesar variabel ini dengan variabel lain adalah 0.618 (korelasi dengan penggunaan SPK diagnostik). Ini berarti semua variabel yang digunakan memiliki validitas diskriminan jika dilihat berdasarkan nilai *square root* AVE.

Reliabilitas. Reliabilitas setiap variabel berkisar antara sedang dan tinggi yang dapat dilihat dalam tabel 5.

Tabel 4 Korelasi pemboleh ubah dan nilai *square root* AVE

| | Kualitas Pembiayaan: Proses Adm | Pembelajaran Organisasi | Penggunaan SPK Diagnostik | Penggunaan SPK Interaktif | Sikap Terhadap Risiko | Dynamic tension Penggunaan SPK | Kualitas Pembiayaan :Setelah Pembiayaan |
|---|--|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--|
| Kualitas Pembiayaan: Proses Administrasi | 0.870 | | | | | | |
| Pembelajaran Organisasi | 0.571 | 0.851 | | | | | |
| Penggunaan SPK Diagnostik | 0.630 | 0.618 | 0.923 | | | | |
| Penggunaan SPK Interaktif | 0.620 | 0.563 | 0.851 | 0.880 | | | |
| Sikap Terhadap Risiko | -0.027 | -0.014 | -0.106 | 0.034 | 0.879 | | |
| Dynamic tension Penggunaan SPK | -0.211 | -0.194 | -0.536 | -0.596 | -0.027 | 0.958 | |
| Kualitas pembiayaan :Setelah Pembiayaan | 0.689 | 0.404 | 0.568 | 0.678 | 0.126 | -0.289 | 0.926 |

Tabel 5: Reliabilitas instrumen

| | Kebolehpercayaan Komposit | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|---|--------------------------------------|------------------------------------|
| Kualitas Pembiayaan: Proses Administrasi Pembiayaan | 0.956 | 0.946 |
| Kualitas Pembiayaan : Proses Setelah Pembiayaan | 0.948 | 0.917 |
| Kuantitas Pembiayaan | 1.000 | 1.000 |
| Pembelajaran Organisasi | 0.913 | 0.872 |
| Penggunaan SPK Diagnostik | 0.958 | 0.942 |
| Penggunaan SPK Interaktif | 0.960 | 0.951 |
| Dynamic tension Penggunaan SPK | 0.978 | 0.971 |
| Sikap Terhadap Risiko | 0.871 | 0.712 |

PENGUJIAN HIPOTESIS

Tabel 6: Nilai koefisien jalur dan nilai t (angka dalam kurung) hubungan variabel

| VARIABEL INDEPENDEN | VARIABEL DEPENDEN | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------------------|---|
| | Sikap Terhadap Risiko | Pembelajaran Organisasi | Kuantitas Pembiayaan | Kualitas Pembiayaan: Adm. Pembiayaan | Kualitas Pembiayaan: Setelah Pembiayaan Diberikan |
| Penggunaan SPK Diagnostik | -0.497 (2.699)*** | 0.529 (3.609)*** | - | - | - |
| Penggunaan SPK Interaktif | 0.438 (2.251)** | 0.258 (1.798)* | - | - | - |
| Dynamic tension Penggunaan SPK | -0.033 (0.353) | 0.244 (2.090)** | - | - | - |
| Sikap Terhadap Risiko | - | - | 0.238 (2.433)** | -0.062 (0.945) | 0.092 (1.220) |
| Pembelajaran Organisasi | - | - | 0.242 (2.751)*** | 0.521 (7.679)*** | 0.361 (3.939)*** |
| Jumlah Aset | - | - | -0.121 (1.048) | 0.305 (2.886)*** | 0.262 (2.062)** |
| Jumlah Pegawai | - | - | 0.268 (2.015)** | -0.292 (3.315)*** | -0.182 (1.567) |
| Usia Bank | - | - | -0.155 (1.839)* | 0.013 (0.223) | 0.048 (0.637) |
| R ² | 0.068 | 0.426 | 0.134 | 0.377 | 0.218 |

***Signifikan pada $p < 0.01$; ** signifikan pada $p < 0.05$; * signifikan pada $p < 0.10$ (Pengujian 2 sisi). Nilai T diperoleh dengan prosedur *bootstrapping 500 resample*.

Tabel 7: Ringkasan hasil pengujian hipotesis

| No | HIPOTESIS | Hasil | | Kesimpulan |
|----|--|------------------|---------------|--------------------------|
| | | Signifikansi | Arah Hubungan | |
| 1 | Terdapat hubungan positif antara penggunaan SPK diagnostik dan sikap terhadap risiko. | Signifikan | Negatif | Hipotesis tidak didukung |
| 2 | Terdapat hubungan negatif antara penggunaan SPK interaktif dan sikap terhadap risiko. | Signifikan | Positif | Hipotesis tidak didukung |
| 3 | Terdapat hubungan positif antara sikap terhadap risiko dan kuantitas pembiayaan | Signifikan | Positif | Hipotesis didukung |
| 4a | Terdapat hubungan negatif antara sikap terhadap risiko dan kualitas pembiayaan:proses administrasi | Tidak signifikan | Negatif | Hipotesis tidak didukung |
| 4b | Terdapat hubungan negatif antara sikap terhadap risiko dan kualitas pembiayaan:proses setelah pembiayaan | Tidak signifikan | Negatif | Hipotesis tidak didukung |
| 5 | Terdapat hubungan positif antara penggunaan SPK interaktif dan pembelajaran organisasi. | Signifikan | Positif | Hipotesis didukung |
| 6 | Terdapat hubungan negatif antara penggunaan SPK diagnostik dan pembelajaran organisasi. | Signifikan | Positif | Hipotesis tidak didukung |
| 7 | Terdapat hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kuantitas pembiayaan. | Signifikan | Positif | Hipotesis didukung |
| 8a | Terdapat hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kualitas pembiayaan:proses administrasi | Signifikan | Positif | Hipotesis didukung |
| 8b | Terdapat hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kualitas pembiayaan:proses setelah pembiayaan | Signifikan | Positif | Hipotesis didukung |
| 9 | Terdapat hubungan negatif antara <i>dynamic tension</i> penggunaan SPK dan sikap terhadap risiko | Tidak signifikan | Positif | Hipotesis tidak didukung |
| 10 | Terdapat hubungan positif antara <i>dynamic tension</i> penggunaan SPK dan pembelajaran organisasi. | Signifikan | Positif | Hipotesis didukung |

PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Berdasarkan Teori Agensi

Hipotesis pertama menyatakan bahwa penggunaan SPK secara diagnostik berpengaruh positif terhadap sikap terhadap risiko. Namun hasil analisis menunjukkan bahwa penggunaan SPK diagnostik berpengaruh negatif terhadap sikap terhadap risiko. Penggunaan SPK diagnostik adalah prosedur dan sistem formal yang mendorong manajer berfokus pada pencapaian tujuan organisasi. Beberapa peneliti menyatakan bahwa dalam bidang perbankan, konsentrasi pada pencapaian tujuan perusahaan lebih berfokus kepada pencapaian kinerja keuangan (Hussain et al., 2002; Hussain dan Gunasekaran, 2002; Hussain dan Haqoe, 2002). Selain itu, teori agensi memandang bahwa perilaku individu hanya didorong oleh insentif keuangan saja. Hal tersebut bertentangan dengan asumsi pada perilaku manusia menurut Islam. Islam memandang bahwa perilaku manusia didorong oleh insentif yang berupa materi dan bukan materi. Dengan demikian, hubungan negatif penggunaan SPK diagnostik dengan sikap terhadap risiko kemungkinan karena SPK yang dilakukan bank Islam lebih berfokus pada pencapaian prestasi keuangan. Karena pejabat bank Islam tidak hanya didorong oleh insentif keuangan saja, pemberian insentif keuangan tidak memberikan pengaruh positif terhadap perilaku pegawai bank Islam.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa penggunaan SPK secara interaktif berpengaruh negatif terhadap sikap terhadap risiko. Meskipun demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa penggunaan SPK interaktif tersebut berpengaruh positif terhadap sikap terhadap risiko. Temuan ini mungkin sesuai dengan budaya Islam sendiri di mana di dalam perbankan Islam, sikap mementingkan diri agen mungkin lebih rendah. Islam mendorong hubungan di antara manusia berdasarkan konsep ummah (kebersamaan) (Hassan dan Lewis, 2007). Konsep kebersamaan tersebut akan mewujudkan rasa kepedulian dengan orang lain. Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa dalam perbankan Islam sikap egois akan berkurang. Oleh itu, penggunaan SPK interaktif tidak menghambat ke atas sikap terhadap resiko seperti diharapkan tetapi sistem yang digunakan secara interaktif menyebabkan pegawai merasa dihargai

pendapatnya dan hal tersebut akan mengurangi perilaku negatif agen berupa meningkatnya sikap terhadap risiko.

Hipotesis ketiga memprediksi adanya hubungan positif antara sikap terhadap resiko dan kuantitas pembiayaan dan hasil penelitian mendukung hipotesis tersebut. Dengan demikian temuan hipotesis ketiga mendukung teori agensi yang mengasumsikan bahwa turunnya permasalahan agensi (berupa meningkatnya sikap terhadap risiko) dapat menyebabkan kinerja meningkat (berupa meningkatnya jumlah pembiayaan bagi hasil). Selanjutnya, hipotesis keempat memprediksi adanya hubungan negatif sikap terhadap resiko dengan kualitas pembiayaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sikap terhadap risiko tidak berhubungan dengan kualitas pembiayaan bagi hasil. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pendapat yang menyatakan bahwa teori agensi dapat mewujudnya efek limpahan tidak terbukti. Hal ini menunjukkan rendahnya sikap negative yang ada dalam perbankan Islam sebagaimana yang terjadi pada hipotesis kedua.

Hasil Penelitian Berdasarkan RBV

Dari empat hipotesis yang dibangun berdasarkan RBV, tiga hipotesis didukung yaitu hipotesis kelima, ketujuh dan kedelapan. Sedangkan hipotesis keenam tidak didukung. Hasil penelitian menunjukkan penggunaan SPK diagnostik berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi. Dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian mendukung peran SPM menurut RBV dalam perbankan Islam khususnya dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja pembiayaan bagi hasil.

Temuan penelitian adanya hubungan positif antara kedua jenis penggunaan SPK ke atas pembelajaran memberi dukungan peran SPM dalam mengurangi limitasi individu sebagaimana pendapat Merchant dan Van der Stede (2003) dan Merchant et al. (2003). Selanjutnya, temuan studi yang menunjukkan hubungan positif pembelajaran organisasi dan kuantitas serta kualitas pembiayaan bagi hasil memberikan bukti empiris harapan Khan dan Mirakhor (1990), Samad dan Hassan (1999) serta Abdul Gafoor (2003, hlm. 48) yang menyatakan bahwa pembiayaan bagi hasil kurang dilakukan karena bank Islam kurang keahlian dan pengalaman dalam melaksanakan pembiayaan tersebut. Temuan penelitian menunjukkan, melalui

pembelajaran organisasi, kemampuan bank dalam menilai kelayakan proyek dan kemampuan dalam melakukan pemantauan atas pembiayaan yang diberikan meningkat, seterusnya meningkatkan keahlian dalam melaksanakan pembiayaan tersebut.

SIMPULAN

Hasil penelitian secara umum menunjukkan bahwa sikap terhadap resiko dan pembelajaran organisasi dapat menjelaskan hubungan antara SPM dan kinerja pembiayaan bagi hasil. Dengan kata lain, temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan tidak langsung antara SPM dan kinerja pembiayaan bagi hasil sebagaimana dinyatakan dalam tujuan umum penelitian. Meskipun hasil penelitian berhasil menjawab pertanyaan penelitian, sifat hubungan langsung antara aspek SPM yang dikaji (petunjuk SPK) dengan sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi, untuk beberapa hipotesis tidak sejalan dengan harapan. Perbedaan harapan dengan hasil penelitian pada peran SPM kemungkinan disebabkan tidak sesuaiya penggunaan teori agensi dalam perbankan Islam. Meskipun teori agensi secara umum tidak didukung, namun hasil penelitian mendukung peran RBV yang terkait dengan peran SPM serta peran pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil.

IMPLIKASI

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa RBV lebih sesuai diaplikasikan dalam perbankan Islam dibandingkan teori agensi. RBV merupakan teori perusahaan yang mendasarkan pada pandangan berbasis efisiensi. Pandangan berbasis efisiensi tersebut dianggap lebih sesuai dengan syariat Islam (Ahmed, 2006; Sarker, 1999; serta Jalal, 2006). Dibutuhkan modifikasi ke atas asumsi bahwa individu mementingkan diri, jika teori agensi akan diaplikasikan dalam perbankan Islam. Donaldson dan Davis (1991) telah membangun teori yang mendasarkan pada hubungan agen dan prinsipal dengan asumsi individu tidak mementingkan diri sendiri yang disebut teori pertanggungjawaban (*stewardship theory*). Teori

pertanggungjawaban tersebut nampaknya lebih sesuai jika diaplikasikan dalam perbankan Islam, sebagaimana saran Arifin (2009).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan SPK diagnostik berhubungan negatif dengan sikap terhadap resiko, namun berhubungan positif dengan pembelajaran organisasi. Ini menunjukkan bahwa penggunaan SPK secara diagnostik saja akan menciptakan kesan negatif ke atas perusahaan berupa turunnya sikap terhadap resiko, yang berikutnya dapat menurunkan kuantitas pembiayaan bagi hasil. Selanjutnya, hubungan positif penggunaan SPK interaktif terhadap sikap terhadap resiko dan pembelajaran organisasi menunjukkan bahwa perusahaan yang hanya menggunakan SPK secara interaktif akan dapat meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil apakah melalui sikap terhadap resiko dan pembelajaran organisasi. Meskipun demikian, penggunaan SPK interaktif dan diagnostik secara bersama hanya akan meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil melalui pembelajaran organisasi. Oleh itu, untuk meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil YG digunakan petunjuk SPK secara interaktif. Jika cabang bank ingin mengaplikasikan penggunaan SPK secara diagnostik untuk kebutuhan lain, YG agar penggunaan SPK secara interaktif turut digunakan pada saat yang sama.

Hubungan positif sikap terhadap resiko dan kuantitas pembiayaan bagi hasil memberikan implikasi bahwa sikap terhadap resiko bank Islam harus ditingkatkan. Sikap terhadap resiko tersebut mencerminkan keinginan bank untuk berbagi risiko dengan pelanggan melalui pemberian pembiayaan bagi hasil. Kemungkinan bahwa sikap terhadap resiko yang tinggi tersebut akan mengakibatkan efek negatif tidak ditemukan dalam studi ini.

Kesan pembelajaran organisasi terhadap kuantitas dan kualitas pembiayaan bagi hasil menunjukkan bahwa bank Islam harus lebih berfokus pada aspek pembelajaran untuk meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil. Oleh itu, program-program pelatihan yang berhubungan dengan pembiayaan sharing untung rugi khususnya dan terkait dengan bank Islam umumnya sangat dibutuhkan. Untuk mendukung proses pembelajaran tersebut, aktivitas penelitian dan pengembangan perlu lebih dikonsentrasikan, sebagaimana saran Ahmed (2006).

SARAN KAJIAN MENDATANG

Selanjutnya, penelitian ini hanya berfokus pada satu aspek dari unsur SPM yaitu penggunaan SPK. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan dengan mempertimbangkan unsur SPM yang lain yaitu sistem pengukuran kinerja, struktur organisasi dan sistem imbalan. Selain itu, temuan penelitian yang menunjukkan efek positif sikap terhadap resiko terhadap kuantitas pembiayaan menunjukkan perlunya meningkatkan peran SPM keatas manajemen risiko. Oleh itu, peran SPM dalam manajemen risiko merupakan hal yang perlu mendapatkan perhatian dan SPM yang berfokus keatas manajemen risiko tersebut merupakan ciri SPM di abad 21 sebagaimana harapan Nixon dan Burns (2005).

Hal selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah terkait dengan penjeneralisasian hasil penelitian. Penelitian ini berfokus pada unit bisnis bank Islam. Hasil penelitian kemungkinan berbeda jika obyek penelitian pada tingkat organisasi bank secara menyeluruh. Choudhory (1997) menyatakan bahwa kontrak untuk hasil mencerminkan ekonomi kerjasama, dengan berbagi risiko antara bank dan pengusaha. Oleh itu, kemampuan bank dalam bekerja nampaknya dapat meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil. Oleh itu, kemampuan organisasi lain yang perlu dikaji dalam penelitian mendatang yaitu kemampuan kerjasama (cooperation).

Hasil penelitian yang menunjukkan sikap terhadap risiko mempengaruhi kuantitas pembiayaan menunjukkan pentingnya variabel tersebut untuk diperhitungkan dalam penelitian akan datang. Meskipun demikian, harapan penelitian ini terhadap hubungan penggunaan SPK dan sikap terhadap risiko tidak mendapat dukungan. Hal tersebut mungkin karena pengukuran terhadap variabel sikap terhadap risiko yang digunakan. Hasil penelitian terhadap keandalan instrumen menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki cronbach alpha sederhana, sedangkan variabel lain memiliki cronbach alpha tinggi. Oleh itu, penelitian akan datang perlu membangun kembali pengukuran sikap terhadap resiko tersebut. Sehubungan dengan aspek pengukuran pula, penelitian ini menggunakan satu indikator untuk mengukur kuantitas pembiayaan, oleh itu tidak dapat dilakukan pengukuran validitas dan reliabilitas instrumen. Kajian akan datang ke atas prestasi pembiayaan tersebut dapat dilakukan dengan membangun pengukuran lain dengan menggunakan indikator lebih dari satu.

REFERENSI

- Abdul Gafoor, A.L.M. 2003. *Interest-free Commercial Banking*. Edisi revisi. Kuala Lumpur: A.S.Noordeen.
- Abernethy, M.A. dan Brownell, P. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting Organization and Society* 24: 189-204.
- Ahmed, G.A. 2003. The Performance of the Islamic financing methods in Sudanese banks, 1993-1999. Kertas Kerja International Seminar on Islamic Wealth Creation. University of Durham, 7th-9th July, 2003.
- Ahmed, Habib. 2002a. *A Microeconomic Model of an Islamic Bank*. Jeddah: Islamic Development Bank, Islamic Research and Training Institute.
- Ahmed, Habib. 2002b. Incentive-compatible profit-sharing contract: A theoretical treatment. Dlm Iqbal, M. dan Llewellyn.D.T. (pnyt). *Islamic Banking and Finance: New Perspective on Profit Sharing and Risk*, hlm. 40-56. United Kingdom: Edward Elgar.
- Ahmed, Salahuddin. 2006. *Islamic Banking, Finance and Insurance: A Global Overview*. Kuala Lumpur: A.S. Noordeen.
- Argyris, C. dan Schon, D.A. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- Arifin, Z. 2009. Corporate governance pada lembaga keuangan syariah: Pendekatan agency vs stewardship. Kerta Kerja Simposium Nasional IV Ekonomi Islami Strengthening Institutions on Islamic Economics System. Anjuran Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta: 8-9 Oktober 2009.
- Avkiran, N.K. 1997. Models of retail performance for bank branches: Predicting the level of key business drivers. *International Journal of Bank Marketing* 15(6): 224-237.
- Bashir, Abdel-Hamid M.1999. Risk and profitability measures in Islamic banks: The case of two Sudanese banks. *Islamic Economic Studies* 6(2): 1-24.
- Beaulieu, P.R. 1994. Commercial lenders' use of accounting information in interaction with source credibility. *Contemporary Accounting Research* 10 (2): 557-585.

- Berger, A.N. dan Udell, G.F. 2004. The institutional memory hypothesis and the procyclicality of bank lending behavior. *Journal of Financial Intermediation* 13: 458-495.
- Bromiley, P. 1991. Testing causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal* 34(1): 37-59.
- Bruggeman, W., Bartholomeeusen, L. dan Heene, A. 1994. How management control systems can affect the performance of service operations. *IJOPM* 8(3): 76-85.
- Bruining, H., Bonnet, M. dan Wright, M. 2004. Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research* 15: 155–177.
- Burchell, S., Colin Clubb, C., Anthony Hopwood, A., Hughes, J. dan Janine Nahapiet. 1980. The roles of accounting in organizations and society. *Accounting Organizations and Society* 5: 5-27.
- Calem, P. dan Rob, R. 1999. The impact of capital-based regulation on bank risk-taking. *Journal of Financial Intermediation* 8: 317–352.
- Chapra, M.U. 1985. *Towards a Just Monetary System*. Leicester: The Islamic Foundation.
- Chenhall, R.H. 2003. Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and the direction for the future. *Accounting Organization and Society* 28: 127-168.
- Chenhall, R.H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting Organization and Society* 30: 395-422.
- Chiles, T.H. dan McMackin, J.F. 1996. Integrating variabel risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review* 21(1): 73-89.
- Choe, J.M. 2004. The relationship among management accounting information, organizational learning and production performance. *Journal of Strategic Information Systems* 13: 61-85.
- Choudhury, Masudul Alam. 1997. *Money in Islam: A Study in Islamic Political Economy*. London: Routledge.

- Chow, C.W., Cooper, J.C. dan Waller, W.S. 1988. Participative budgeting: Effects of a truth inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance. *The Accounting Review* 63: 111-122.
- Cobb, I., Helliar, C. dan Innes, J. 1995. Management accounting change in a bank. *Management Accounting Research* 6: 155-175.
- Cole, R.A. , Goldberg, L.G. dan White, L.J. 2004. Cookie Cutter vs. Character: The Micro Structure of Small Business Lending by Large and Small Banks. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 39(2): 227-251.
- Curado, C. 2006. Organizational learning and organizational design. *The Learning Organization* 13(1): 25-48.
- Deakins, D. dan Hussain, G. 1994. Risk assessment with asymmetric information. *International Journal of Bank Marketing* 12(1): 24-31.
- Donaldson, L. dan Davis, J.H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management* 16(1): 49-64.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and a review. *Academy of Management Review* 14: 57-74.
- Eisenhardt, K.M. 1985. Control: Organizational and economic approach. *Management Science* 31(2): 134-149.
- Errico, L. dan Farahbaksh, M. 1998. Islamic banking: Issues in prudential regulation and supervision. IMF Working Paper, March:1-32. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=882267>
- Fiol, C.M. dan Lyles, M.A. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review* 10(4): 803-813.
- Fletcher, M. 1995. Decision making by Scottish bank managers. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research* 1(2): 37-53.
- Fornell, C. dan Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equations with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18: 39-50.

- García-Morales, V.J. dan Llorens-Montes, F.J. 2006. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management and Data Systems* 106: 21-42.
- García-Morales, V.J., Lloréns-Montes, F.J., dan Verdú-Jover, A.J. 2007. Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation* 27: 547–568.
- Gardner, M. dan Steinberg. 2005. Peer influence on risk taking, risk preference, and risky decision making in adolescence and adulthood: An experimental study. *Developmental Psychology* 41(4): 625-635.
- Govindarajan, V. dan Fisher, J. 1990. Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal* 33(2): 259-285.
- Grant, R.M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33(3): 114-135.
- Griego, O.V., Geroy, G.D. dan Wright P.C. 2000. Predictors of learning organizations: A human resource development practitioner's perspective. *The Learning Organization* 7(1): 5-12.
- Hair, J.F., Anderson Jr.R.E., Tatham,R.L. dan Black,W.C.1998. *Multivariate Data Analysis with Readings*. Ed. ke-5. New York: Prentice Hall.
- Hassan, M. Kabir dan Lewis, M.K. 2007. Ends and means in Islamic banking and finance. *Review of Islamic Economics* 11: 5-27.
- Henri, J.F. 2006. Management control system and strategy: A resource-based perspective. *Accounting Organizations and Society* 31: 529-558.
- Holt, D.L. dan Morrow, P.C. 1992. Risk assessment judgments of auditors and bank lenders: A comparative analysis of conformance to bayes' theorem. *Accounting Organization and Society* 17(6): 549-559.
- Hoque, Z. 2004. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance. *International Business Review* 13: 485–502.
- Hult, G.T.M. 1998. Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences* 29(1): 193-216.

- Hussain , M.M., Gunasekaran, A. dan Islam, M.M. 2002. Implication of non financial performance measures in Finnish banks. *Managerial Auditing Journal* 17(8): 452-463.
- Hussain, M.M. dan Gunasekaran, A. 2002. An institutional perspective of non-financial management accounting measures: A review of financial service industry. *Managerial Auditing Journal* 17(9): 518-536.
- Hussain, M.M. dan Haqoe, Z. 2002. Understanding non-financial performance measurement practices in Japanese banks: A new institutional sociology perspective. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 15(2): 162-183.
- Iqbal, Z. dan Mirakhor, A. 2007. *An Introduction to Islamic Finance: Theory and Practice*. Singapore: John Wiley dan Sons.
- Iwaarden. 2006. A management control perspective of quality management: An example in the automotive sector. *International Journal of Quality and Reliability Management* 3(1): 102-112.
- Jalal, O. M. 2006. Competence-based human resource development model for shari'a banks: The experience of bank Muamalat Indonesia. Kertas Kerja Inceif colloquium, Kuala Lumpur April 4th. 2006.
- Jemison, D.B. 1987. Risk and the relationship among strategy, organizational process, and performance. *Management Science* 33(9): 1087-1101.
- Jiménez-Jiménez, D. dan Cegarra-Navarro, J.G. 2007 The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management* 36: 694-708.
- Johnny, J. dan Gani, L. 2004. Integrating business strategy, organizational configuration and management accounting systems with business unit effectiveness: A fitness landscape approach. *Management Accounting Research* 15: 179-200.
- Kees van der Heijden, Bradfield, R. , Burt, G., Cairns, G. dan Wright, G. 2002. *Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*. Chichester: Wiley.
- Khalil, Abdel-Fatah A.A., Rickwood, C. dan Murinde, V. 2002. Evidence on agency-contractual problems in mudarabah financing operations by Islamic bank. Dlm. Iqbal, M. dan Llewellyn.D.T. (pnyt). *Islamic Banking and Finance: New Perspective on Profit Sharing and Risk*, hlm. 57-94. UK: Edward Elgar.

- Khan, M.S. dan Mirakhor, A. 1990. Islamic banking: Experiences in the Islamic Republic of Iran and Pakistan. *Economic Development and Cultural Change* 38(2): 353-375.
- Khan, Tariqullah. 1995. Demand for and supply of mark-up and PLS funds in Islamic Banking: Some alternative explanations. *Islamic Economics Studies* 3(1): 39-78.
- Kuran, T. 1995. Islamic economics and the Islamic sub economy. *Journal of Economic Perspective* 9(4): 155-173.
- Kutsuna, Kenji. K. , Hideo Okamura, dan Cowling, M. 2002. Ownership structure pre- and post-IPOs and the operating performance of JASDAQ companies. *Pacific-Basin Finance Journal* 10 (2): 163-181.
- Kwok, H. 2002. The effect of cash flow statement format on lenders' decisions. *The International Journal of Accounting* 37: 347-362.
- Lau, C.M. dan Tan, J.J. 1988. The impact of budget emphasis, participation and task difficulty on managerial performance: A cross-cultural study of the financial services sector. *Management Accounting Research* 9: 163-183.
- Lawrence, R.A.C., Goldberg, G. dan White, L.J. 2002. Cookie-cutter versus character: The micro structure of small business lending by large and small banks. SSRN: <http://ssrn.com/abstract=300702> or doi:10.2139/ssrn.300702.
- Lewis, M.K. dan Algaoud, L.M. 2001. *Islamic Banking*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lin, P.W.S. dan Mei, A, K.C. 2006. The internal performance measures of bank lendings: A value-added approach. *Benchmarking an International Journal* 13(3): 272-289.
- Lines, R. 2005. How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning* 17 (3): 157-177.
- Mahama, H. 2006. Management control system, cooperation and performance in strategic supply relationship: A survey in the mines. *Management Accounting Research* 17: 315-339.
- March, J.G. dan Shaphira, Z. 1987. Managerial perspective on risk and risk taking. *Management Science* 33: 1404-1418.
- Merchant, K.A. 1985. Budgeting and the propensity to create budgeting slack. *Accounting Organization and Society* 10(2): 201-210.

- Merchant, K.A. dan Van der Stede, W.A. 2003. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow England: Prentice Hall.
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. dan Liu Zheng. 2003. Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems. *Accounting Organizations and Society* 28: 251–286.
- Middaugh II, J.K. 1988. Management control in the financial-service industry. *Business Horizons* May-June: 79-86.
- Miller, D. dan Friesen, P. H. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*:1–25.
- Miller, J.R. dan Smith, L.M. 2002. The effects of the level of assurance, accounting firm, capital structure, and bank size on bank lending decisions. *Journal of Accounting, Auditing dan Finance* 17 (1): 51-71.
- Miller, K.D. dan Chen, Wei-Run. 2004. Variabel organizational risk preferences: Test of the March-Shapira model. *Academy of Management Journal* 47(1): 105-115.
- Muhammad. 2005. Permasalahan agency dalam pembiayaan mudarabah pada bank syariah di Indonesia. Kertas Kerja International Seminar on Islamic Economics as a Solution, Medan 18-19 September: 312-337.
- Murinde, V. dan Yaseen, H. 2004. The impact of Basle accord regulation on bank capital and risk behavior: 3D evidence from the Middle East and North Africa (MENA) region. Kertas Kerja Third International Conference of the Centre for Regulation and Competition. Cape-Town: 7-9 September 2004.
- Nienhaus, V. 1983. Profitability of Islamic profit and loss sharing banks competing with interest banks: Problem and prospect. *J. Res. Islamic Econ* 1(1): 31-37.
- Nixon, W.A.J. dan Burns, J. 2005. Management control in the 21st century. *Management Accounting Research* 16: 260-268.
- Al-Omar, Fuad dan Abdel-Haq, Mohammed. 1996. *Islamic Banking: Theory, Practice dan Challenges*. Karachi: Oxford University Press.
- Payne J.W., Laughunn, D.J. dan Roy Crum, R. 1980. Translation of gambles and aspiration level effect in risky choice behavior. *Management Science* 26 (10): 1039-1055.

- Pither, M.A. 1979. *Management Accounting for the Lending Banker*. London: The Institute of Bankers.
- Prieto, I.M. dan Revilla, E. 2006. Learning capability and business performance: A non-financial and financial assessment. *The Learning Organization* 13(2): 166-185.
- Rose, P.S. dan Hudgins, S.C. 2005. *Bank Management and Financial Service*. Ed ke-6. New York: McGraw-Hill.
- Sadr, K. dan Iqbal, Z. 2002. Choice between debt and equity contract and asymmetrical information: some empirical evidence. Dlm. Iqbal, M. dan Llewellyn, D.T. *Islamic Banking and Finance: New Perspective on Profit Sharing and Risk*, hlm. 139-154. UK: Edward Elgar.
- Saiful Azhar Rosly. 2005. *Critical Issue on Islamic Banking and Financial Markets*. Kuala Lumpur, Malaysia: Dinamas Publishing.
- Saiful Azhar Rosly dan Mohd Afandi Abu Bakar. 2003. Performance of Islamic and mainstream banks in Malaysia. *International Journal of Social Economics* 30(12): 1249-1265.
- Samad, Abdus dan Hassan, Kabir. 1999. The performance of Malaysian Islamic bank during 1984-1997: An exploratory study. *International Journal of Islamic Financial Service* 1(3).
- Sarker, Md. Abdul Awwal. 1999. Islamic business contracts, agency problems and the theory of Islamic firm. *International Journal of Islamic Financial Services* 1(2).
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organisation*. New York: Currency Doubleday.
- Siddiqi, Muhammad Nejatullah. 1983. *Issues in Islamic Banking: Selected Papers*. UK: The Islamic Foundation.
- Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspective. *Accounting Organizations and Society* 15: 127-143.
- Simons, R. 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15: 169-189.
- Simons, R. 1995. Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review* 67(2): 80-88.

- Sitkin, S.B. dan Weingart, L.R. 1995. Determinant of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal* 38(6): 1573-1592.
- Sjahdeini, Sutan Remy. 1999. *Perbankan Islam dan Kedudukannya dalam Tata Hukum Perbankan Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Spender, J.C. 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17: 45-62.
- Van der Stede, W.A. 2000. The relationship between two consequences of budgetary control: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting Organization and Society* 25(6): 609-622.
- Webb, R.A. 2002. The impact of reputation and variance investigation on the creation of budget slack. *Accounting Organization and Society* 27: 361-378.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5: 171-180.
- Widener, S.K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting Organization and Society* 32: 757-788.
- Williams, S. dan Narendran, S. 1999. Determinants of managerial risk: Exploring personality and cultural influences. *The Journal of Social Psychology* 139(1): 102-125.
- Yeung, A.K., Ulrich, D.O., Nason, S.W. dan Von Glinow, M. 1999. *Organizational Learning Capability*. New York: Oxford University Press.
- Young, S.M. 1985. Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research* 23: 829-842.
- Zimmerman, J.L. 2003. *Accounting for Decision Making and Control*. Ed. ke-4. New York: McGraw-Hill.

LAMPIRAN

INSTRUMEN PENELITIAN

BAGIAN I: DATA RESPONDEN

Pertanyaan yang berhubungan dengan Kantor Cabang dimana Anda bekerja.

- a. Bank telah beroperasi selama.....tahun;
- b. Jumlah karyawanorang
- c. Perkiraan jumlah aktiva (.....Milyar)
- d. Kantor di mana Anda bekerja ini termasuk

a) Kantor Cabang

b) Kantor Cabang Pembantu

BAGIAN II: SIKAP TERHADAP RISIKO

Berikan pendapat Anda atas pernyataan berikut (**1= sangat rendah; 7=sangat tinggi**).

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Kemauan kantor cabang di mana Anda bekerja untuk mengambil risiko jika dibandingkan dengan kantor cabang bank syariah yang lain. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|

BAGIAN III: KUANTITAS PEMBIAYAAN BAGI HASIL

Nyatakan jumlah persentase pembiayaan bagi hasil kantor cabang di mana Anda bekerja jika dibandingkan dengan rata-rata industri (**1= sangat rendah; 7=sangat tinggi**). Persentase pembiayaan bagi hasil adalah perbandingan pembiayaan bagi hasil dibagi total pembiayaan.

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Persentase pembiayaan bagi hasil kantor cabang bank di mana Anda bekerja dibandingkan dengan rata-rata industri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|

BAGIAN IV: PEMBELAJARAN ORGANISASI

Berikan pendapat Anda seberapa jauh berbagai hal yang disebutkan berikut terjadi dalam kantor cabang bank dimana Anda bekerja (**1= sangat jarang terjadi; 7=sangat sering terjadi**)

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Kemampuan proses belajar merupakan kunci keberhasilan pengembangan diri. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pembelajaran merupakan nilai-nilai dasar yang dipandang penting. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Organisasi berpandangan bahwa jika meninggalkan proses pembelajaran, hal tersebut mengancam masa depan organisasi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Pembelajaran yang dilakukan karyawan merupakan suatu investasi, bukan pemborosan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

BAGIAN V: PENGGUNAAN SISTEM PENGUKURAN DAN PENILAIAN KINERJA

Sejauh mana sistem pengukuran dan penilaian kinerja dalam bank Anda (sebagai contoh laporan realisasi anggaran; laporan pelaksanaan kegiatan, dsb) digunakan untuk berbagai tujuan sebagai berikut (**1=sangat jarang digunakan; 7=sangat sering digunakan**)

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Penggunaan Secara Diagnostik | | | | | | | |
| Pemantauan kemajuan atas pencapaian tujuan organisasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Mengawasi hasil pelaksanaan kegiatan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Membandingkan hasil dengan tujuan (sasaran) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Melakukan penilaian atas berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Penggunaan Secara Interaktif | | | | | | | |
| Memungkinkan terjadinya proses pembicaraan dan diskusi dalam pertemuan yang dihadiri atasan, bawahan dan pejabat yang setara. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Memungkinkan anggota organisasi untuk selalu merasa tertantang dan berdiskusi tentang data, asumsi dan rencana-rencana kegiatan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Menyediakan pandangan umum organisasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Menyatukan organisasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Memungkinkan organisasi memfokuskan pada permasalahan umum yang dihadapi organisasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Memungkinkan organisasi memfokuskan pada faktor penting penentu kesuksesan organisasi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Membangun terwujudnya persamaan visi dalam organisasi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

BAGIAN VI: KUALITAS PROSES PEMBERIAN PEMBIAYAAN BAGI HASIL

Seberapa jauh kualitas proses yang berhubungan dengan pembiayaan bagi hasil berikut **dilaksanakan** dalam bank Anda (**1=tidak memuaskan; 7=sangat memuaskan**)

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Proses Sebelum Pembiayaan Diberikan | | | | | | | |
| Proses yang memberikan kepastian atas pengumpulan informasi yang berhubungan dengan persyaratan 4C (<i>character, capacity, capital, condition</i>) seakurat dan selengkap mungkin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proses analisis 4C dalam membuat rekomendasi pemberian pembiayaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proses penjelasan dalam memperkirakan kondisi keuangan nasabah sebagai bahan pemberian rekomendasi pembiayaan (antara lain: penentuan persentase | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| bagi hasil, penentuan jangka waktu pembiayaan). | | | | | | | |
| Proses Administrasi Pembiayaan | | | | | | | |
| Penelitian terhadap keakuratan dokumen pembiayaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proses yang memastikan bahwa persyaratan dokumen telah dilengkapi sesuai keputusan pemberian pembiayaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proses yang memastikan pelaksanaan operasi pembiayaan telah dilakukan (antara lain: pemberian no rekening pembiayaan, dll). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proses yang memastikan dokumentasi pembiayaan telah dilakukan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proses Setelah Pembiayaan Diberikan | | | | | | | |
| Proses yang memastikan adanya tindakan yang diambil jika terjadi pembayaran kembali pembiayaan yang tidak sesuai dengan kontrak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proses dalam mereview persyaratan 4C secara periodik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proses yang memastikan adanya tindak lanjut atas hasil review 4C. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |