

Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia
Volume 11 Nomor 1, Juni 2014

DYNAMIC STRATEGIC-FIT DAN KINERJA: STUDI PADA PERBANKAN SYARIAH

Sugiyarti F. Laela

Sekolah Tinggi Ekonomi Islam (STEI) Tazkia
ela@tazkia.ac.id

Abstract

Although the growth of Islamic banking assets is still high, the market share of Islamic banking reached only $\pm 4,92\%$ by the end of May 2014. Islamic banks should implement an appropriate strategy to face dynamic changes in the business environment. The education strategy is one of the business strategies of Islamic banks that remain a priority today. It provides information and understanding for society about the function, role, activities, and products as well as services of Islamic banks. This study examines the impact of fit between the education strategy and contingency variables (known as strategic-fit) on performance. The contingency variables include efficiency of input, organizational competency, CEO tenure, and composition of shariah supervisory board. The performance of Islamic banks consists of both financial and social performances. Using the data from 1997 to 2012 of 10 fully-fledge Islamic banks in Indonesia and least squares method, this study shows that the efficiency of input has a positive effect on the educational strategy implementation. On the other hand, the composition of shariah supervisory board and organizational competency negatively affect the implementation of the educational strategy. Nevertheless, there is no strong evidence that CEO tenure influences the implementation of the educational strategy. Adopting the method of Van de Ven and Drazin (1985) to determine the degree of strategic misfit, this study finds that the misfit between educational strategy and its contingency variables has a negative effect on financial performance, but no significant effect of misfit on social performance.

Keywords: *Islamic bank, strategic-fit, educational strategy, performance*

Abstrak

Meskipun pertumbuhan aset perbankan syariah masih cukup tinggi, namun pangsa pasar perbankan syariah hingga akhir Mei 2014 baru mencapai $\pm 4,92\%$. Kondisi ini menuntut perbankan syariah untuk mengimplementasikan strategi bisnisnya secara tepat yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Salah satu strategi bisnis yang menjadi perhatian perbankan syariah adalah strategi edukasi. Strategi ini ditujukan untuk memberikan informasi dan pemahaman kepada masyarakat tentang fungsi, kegiatan, maupun produk dan jasa bank syariah. Penelitian ini menguji dampak kesesuaian strategi edukasi dengan variabel kontinjensinya terhadap kinerja. Variabel kontinjensi dalam penelitian ini meliputi tingkat efisiensi input, kompetensi organisasi, *tenure* CEO dan komposisi Dewan Pengawas Syariah (DPS). Kinerja dalam penelitian ini meliputi kinerja keuangan dan kinerja sosial. Dengan periode pengamatan sejak 1997 hingga 2012 pada 10 bank umum syariah di Indonesia, hasil analisis menggunakan metode *least square* menunjukkan bahwa efisiensi input berpengaruh positif terhadap implementasi strategi edukasi, sedangkan kompetensi organisasi dan komposisi DPS berpengaruh negatif terhadap implementasi strategi edukasi. Namun demikian, *tenure* CEO tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap implementasi strategi edukasi. Dengan mengadopsi metode Van de Ven dan Drazin (1985) untuk menghitung tingkat *strategic misfit*, penelitian ini membuktikan bahwa ketidaksesuaian (*misfit*) antara strategi dengan variabel kontinjensinya berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sosial.

Kata kunci: *bank syariah, kesesuaian strategi, strategi edukasi, kinerja*

PENDAHULUAN

Meskipun terjadi tren yang menurun, pertumbuhan industri perbankan syariah masih cukup tinggi dalam tiga tahun terakhir. Statistik Perbankan Syariah 2014 menunjukkan bahwa pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia mencapai 48,6% tahun 2011, 34,05% tahun 2012 dan 24,73% tahun 2013 (Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia 2013). Dari sisi perkembangan jaringan, hingga akhir tahun 2013 terdapat 11 bank umum syariah (BUS), 23 unit usaha syariah (UUS) dan lebih dari 160 bank pembiayaan rakyat syariah (BPRS) dengan total aset hingga Oktober 2013 mencapai Rp 235,1 trilyun. Namun demikian, *market share* perbankan syariah masih sangat kecil jika dilihat nilai total aset hingga Mei 2014 yang baru mencapai 4,92% dari nilai aset perbankan nasional.

Lambatnya pertumbuhan *market share* ini menuntut pelaku perbankan syariah untuk selalu mengevaluasi dan meng-*upgrade* strateginya agar tetap *survive* dan mampu bertumbuh. Menurut Barker III dan Duhaime (1997), ketika level pertumbuhan industri ada pada titik kritis, atau ketika terjadi penurunan kinerja perusahaan, saat itulah diperlukan perubahan. Perbankan syariah semestinya mengimplementasikan strategi yang dinamis (*dynamic strategy*) yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kondisi pasar keuangan yang sangat *turbulent*. Dengan latar belakang ini, maka riset-riset tentang strategi perbankan syariah menjadi tema yang krusial dan menarik.

Penelitian ini membahas tentang dampak *dynamic strategic-fit* terhadap kinerja bank syariah. Dinamika dalam kesesuaian antara strategi dengan variabel konteksnya dapat terjadi ketika terdapat penyesuaian antara perubahan strategi yang diharapkan dengan perubahan strategi sesungguhnya. Penelitian ini menekankan pada strategi edukasi yang diukur melalui aktivitas promosi. Edukasi merupakan salah satu cara untuk dapat *survive*. Edukasi dimaksudkan untuk memberikan informasi dan pemahaman kepada masyarakat tentang fungsi, peran, serta produk dan jasa

bank syariah. Burnes (2003) mengidentifikasi konsep strategi pada level entitas bisnis yang terdiri dari *survival* dan *confrontation strategy*. Dalam *survival strategy*, diperlukan konsolidasi yang ditujukan untuk melindungi dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar saat ini dengan fokus pada *core competency* (Johnson dan Scholes 1999) dan efisiensi *cost* (Cole 1994). Dalam konteks perbankan syariah, maka *core competency*-nya adalah bagaimana agar tetap komitmen terhadap syariah (Al-Ajlouni 2009) dan komitmen tersebut perlu dikomunikasikan secara terus menerus kepada masyarakat melalui berbagai program edukasi.

Pada tataran konseptual dan normatif, berbagai pihak merekomendasikan perlunya bank syariah untuk menformulasikan kembali strateginya yang diarahkan pada edukasi masyarakat, inovasi produk dan jasa yang ditawarkan. Siregar (2002) merekomendasikan tiga tahapan strategi perbankan syariah secara komprehensif. Dalam jangka pendek, difokuskan pada edukasi publik untuk peningkatan pemahaman bank syariah, dalam jangka menengah diarahkan untuk menggerakkan sektor riil, sedangkan dalam jangka panjang ditujukan untuk peningkatan efisiensi perbankan syariah agar dapat berperan di tingkat internasional. Strategi edukasi tentang produk dan jasa perbankan syariah ditujukan untuk menyentuh sisi kognisi masyarakat melalui berbagai publikasi (Karim Business Consulting 2006). Evaluasi Direktorat Perbankan Syariah juga menyimpulkan pentingnya melakukan edukasi secara terus menerus untuk meningkatkan *awareness* masyarakat akan perbankan syariah. Apakah rekomendasi berbagai kalangan tersebut terbukti mampu meningkatkan kinerja perbankan syariah? Pertanyaan tersebut yang menjadi salah satu motivasi dilakukannya riset ini.

Dalam literatur strategi dan organisasi, strategi perusahaan yang efektif tidak tercipta secara tiba-tiba. Strategi yang tepat merupakan strategi yang sesuai (*fit*) dengan konteksnya. Andrews (1971) serta Hofer dan Schendel (1978) mengidentifikasi konteks

yang dimaksud adalah kondisi lingkungan dan organisasional. Demikian juga Miles dan Snow (1994) menyatakan bahwa efektifitas strategi didasarkan pada proses *alignment* antara perusahaan dengan pasar (Miles dan Snow 1994). Hopkins dan Hopkins (1997) menambahkan faktor manajerial sebagai salah satu variabel konteksnya, yang meliputi *personality* dan keahlian CEO. Simsek (2007), Walters et al. (2007), dan Zuniga-Vicente et al. (2005) membuktikan *tenure* CEO secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui inisiatif dan keberaniannya dalam mengambil risiko bisnis. Sejauh mana tingkat kesesuaian strategi dengan konteksnya akan menentukan baik tidaknya kinerja organisasi. Semakin sesuai (*fit*) antara strategi dengan konteksnya, maka akan semakin baik kinerjanya dan sebaliknya semakin tidak sesuai (*misfit*) suatu strategi dengan konteksnya, maka akan semakin berdampak negatif terhadap kinerja (Ginsberg dan Venkatraman 1985; Miles dan Snow 1994).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor organisasional dan karakteristik manajerial yang memengaruhi kemampuan bank syariah untuk mengimplementasikan strategi edukasinya. Selain dua variabel kontekstual tersebut, penelitian ini juga akan menguji pengaruh komposisi anggota Dewan Pengawas Syariah (DPS) dilihat dari latar belakang keilmuan terhadap implementasi strategi edukasi; apakah semakin banyak anggota DPS dengan latar belakang keilmuan syariah akan meningkatkan implementasi strategi edukasi atau sebaliknya. Keberadaan DPS sebagai bagian dari struktur *governance* pada perbankan syariah diharapkan dapat mengawal perbankan syariah untuk tetap dalam koridor syariah dalam mengimplementasikan strateginya. DPS ini merupakan lembaga independen yang kompeten di bidang hukum Islam dan atau ahli lembaga keuangan syariah (LKS) yang bertugas mengarahkan, *review*, melakukan supervisi aktivitas LKS dan memastikan LKS taat pada hukum Islam (Hasan 2009). Tugas dan tanggung jawab DPS bukan saja pada pengembangan produk-produk baru agar sesuai syariah, namun juga

memastikan bahwa dalam hal operasional baik penghimpunan, penyaluran, dan pelayanan jasa perbankan telah sesuai syariah. Penelitian terkait efektifitas DPS masih cukup terbatas, salah satunya dilakukan oleh Usamah (2010) tentang hubungan kompetensi, rangkap jabatan, dan sistem *monitoring* DPS terhadap praktik syariah di bank syariah yang hasilnya tidak terbukti signifikan.

Efisiensi input dan kompetensi organisasi merupakan dua faktor organisasional yang dipilih dalam penelitian ini. Efisiensi input menunjukkan seberapa besar bank syariah menanggung beban dalam rangka memperoleh modal (*capital*), dengan kata lain mengukur tingkat *cost of fund* (Zajac et al. 2000). Semakin kecil beban yang ditanggung akan semakin efisien. Berbeda dengan bank konvensional yang memiliki tingkat *cost of fund* berbasis bunga yang relatif tetap, *cost of fund* bank syariah ditentukan dengan model bagi hasil sehingga besarnya *cost of fund* dapat berfluktuasi. Efisiensi ini diprediksikan akan berpengaruh positif terhadap implementasi strategi edukasi. Kompetensi organisasi mengukur kemampuan organisasi dalam mengelola dana yang disalurkan kepada masyarakat. Semakin tinggi tingkat pengembalian dari pembiayaan yang diberikan menunjukkan bank syariah semakin kompeten dalam mengelola risiko, biasanya ditunjukkan dengan rendahnya tingkat pembiayaan bermasalah (*nonperforming financing*). Dampak kompetensi bank bisa jadi meningkatkan atau menurunkan implementasi strategi edukasi. Dengan kompetensi yang tinggi, berdampak pada ketersediaan kas yang cukup untuk melakukan berbagai aktivitas edukasi. Namun, semakin kompeten suatu bank dapat pula berarti bahwa bank sudah memiliki posisi yang baik di mata masyarakat sehingga aktivitas edukasi bukan lagi menjadi fokus strateginya.

Faktor karakteristik manajerial yang dibahas dalam penelitian ini adalah *tenure* CEO, dalam hal ini direktur utama. Hal ini didasarkan pada fenomena bahwa dua bank syariah terbesar di Indonesia memiliki *tenure* CEO yang cukup lama hingga lebih dari 5 tahun sehingga keberhasilan suatu bank

identik dengan siapa yang menjadi CEO-nya. Dengan demikian, menarik untuk diteliti apakah *tenure* CEO ini berperan penting dalam implementasi suatu strategi. Diprediksikan *tenure* CEO akan berhubungan positif dengan implementasi strategi sebagaimana dibuktikan pada penelitian Walters et al. (2007) dan Kroll et al. (1997). *Tenure* CEO yang semakin lama mengindikasikan adanya kepercayaan tim direksi kepadanya sehingga posisi ini memfasilitasinya untuk bertindak apa saja dengan asumsi untuk kepentingan perusahaan.

Selain mengidentifikasi faktor kontinjensi yang menentukan efektivitas implementasi strategi, penelitian ini juga akan menguji apakah ketidaksesuaian (*misfit*) strategi dengan variabel konteksnya tersebut berpengaruh terhadap penurunan kinerja. Kinerja perbankan syariah dinilai dari dua sudut pandang, yaitu kinerja keuangan dan kinerja sosial. Sebagaimana layaknya lembaga bisnis lain, kinerja bank syariah dievaluasi berdasarkan indikator keuangan. Namun, bank syariah juga dinilai dari aspek sosial yang merupakan salah satu tujuan utama bisnis syariah yaitu dapat berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat (*welfare of the society*) (Kuppusamy et al. 2010; Setiawan 2009).

Dengan menggunakan data publikasi 10 laporan keuangan bank syariah sejak 1997 hingga 2012, secara umum hasil penelitian ini konsisten dengan prediksi dan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa kesesuaian strategi dengan faktor kontinjensinya memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja bank syariah. Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian *misfit* yang berdampak negatif terhadap kinerja. Semakin terjadi ketidaksesuaian (*misfit*), semakin menurunkan kinerja. Dari empat faktor kontinjensi internal, hanya *tenure* CEO yang tidak terbukti memiliki dampak terhadap implementasi strategi, sedangkan efisiensi sumber daya input, kompetensi organisasi, dan komposisi Dewan Pengawas Syariah memiliki dampak positif terhadap implementasi strategi edukasi.

Penelitian ini memberikan bukti empiris terkait pentingnya implementasi strategi

edukasi yang selalu direkomendasikan beberapa kalangan terhadap peningkatan kinerja khususnya kinerja keuangan. Hasil penelitian ini memberikan masukan kepada bank syariah tentang dampak faktor kontinjensi internal terhadap implementasi strategi. Salah satu temuan empiris yang menarik adalah bahwa peningkatan kompetensi organisasi dapat menurunkan implementasi strategi edukasi sehingga bank syariah dapat lebih efisien. Semakin kompeten bank syariah dalam mengelola pembiayaan yang diberikan akan menciptakan *trust* sehingga edukasi secara langsung melalui promosi dapat dikurangi. Di samping itu, riset ini menambah referensi terkait hubungan *strategic-fit* dan kinerja pada perbankan syariah yang masih sangat terbatas. Penggunaan informasi laporan keuangan dalam riset ini membuktikan adanya manfaat informasi akuntansi untuk pengambilan keputusan strategis.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Strategic-Fit dan Dynamic Strategic-Fit

Konsep *fit* berasal dari perspektif *contingency* baik dalam literatur teori strategi maupun teori organisasi (Ginsberg dan Venkatraman 1985). Dalam literatur organisasi, *fit* atau *match* atau *congruence* dikembangkan dari teori *contingency* struktural. *Fit* diartikan sebagai kesesuaian antara strategi dan konteksnya baik lingkungan dan organisasional yang dihadapi oleh perusahaan (Andrews 1971; Hofer dan Schendel 1978). Proses mencapai *fit* ini dimulai dengan *align*-nya perusahaan ke *market place*. Proses *alignment* ini selanjutnya membantu perusahaan dalam mendefinisikan strategi bisnisnya. Berbagai riset telah membuktikan bahwa tingkat *fit* berdampak positif terhadap kinerja (Ginsberg dan Venkatraman 1985; Miles dan Snow 1994).

Istilah *dynamic strategic-fit* atau *non-static-fit* mengacu pada tingkat kesesuaian yang senantiasa mengalami perubahan secara dinamis untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang cenderung mengalami

perubahan. Model *dynamic strategic-fit* dikembangkan oleh Zaccaj et al. (2000) yang mengasumsikan bahwa perubahan lingkungan ini pada gilirannya mengakibatkan perubahan variabel-variabel internal organisasi. *Dynamic strategic-fit* didasarkan pada teori adaptasi (*adaptation theory*) yang memandang perubahan sebagaimana cairan (*“as fluid”*) yang akan menyesuaikan dengan permintaan lingkungan yang selalu mengalami pergeseran (Haveman et al. 2001). Teori adaptasi juga melihat organisasi, secara keseluruhan atau sebagian, akan merubah struktur atau prosedurnya untuk mengatasi perubahan lingkungan seperti adanya *shifting economic landscape*, regulasi baru yang berdampak pada pertumbuhan dan prospek suatu industri atau keputusan akuisisi dan merger. Adaptasi organisasi baik yang bersifat reaktif atau *pre-emptive* diperlukan untuk mengoreksi ketidakseimbangan (*imbalances*) dan memperbaiki proses yang *inefficient* dalam organisasi.

Perbedaan *dynamic* dan *nondynamic strategic-fit* (tradisional) dapat dilihat dari beberapa aspek. Pertama, dari sisi *time frame*-nya, pada model tradisional, *fit* merupakan kondisi yang relatif statis dan cenderung bersifat *continuum linear* atau model *cartesian*, sedangkan pada model dinamis, *fit* relatif dinamis yang dalam definisi Gerdin dan Greve (2004) termasuk dalam *fit quantum jump – configuration model*. Kedua, pada model dinamis, biasanya banyak faktor yang menjadi variabel kontinjensinya, dimana *fit* merupakan kondisi yang lazim terjadi pada

lintas organisasi yang memiliki kemiripan lingkungan. Selengkapnya perbedaan antara model statis (tradisional) dan dinamis dapat dilihat pada Tabel 1.

Model *dynamic strategic-fit* pada konteks empiris dapat diterapkan ketika memenuhi beberapa persyaratan (Zajac et al. 2000). Pertama, objek penelitian akan mengalami kondisi lingkungan yang berubah (sehingga menuntut adanya perubahan strategi). Kedua, dalam *setting* industri yang berubah tersebut, antar objek terdapat perbedaan dalam atribut organisasi dan kondisi lingkungan lokal. Ketiga, perubahan strategi *core*-nya dan implikasi dari perubahan tersebut dapat diobservasi. Industri perbankan adalah industri jasa yang sangat dinamis, dipengaruhi oleh perkembangan IT yang cepat sehingga berdampak pada globalisasi keuangan. Krisis keuangan yang melibatkan industri perbankan berdampak pada kebutuhan akan manajemen risiko yang kuat dan handal. Antar bank syariah memiliki fokus yang berbeda-beda baik dari sisi target pasar, variabel *competitive advantage* yang dimiliki, maupun karakteristik manajerialnya. Misalnya, suatu bank syariah lebih fokus untuk ekspansi pada usaha mikro, sedangkan bank syariah lainnya lebih fokus pada sektor korporasi. Suatu bank syariah lebih menerapkan *value* syariah yang sangat kuat, sedangkan bank syariah lain menerapkannya dengan lebih moderat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa objek perbankan syariah dapat memenuhi ketiga persyaratan diterapkannya model *dynamic strategic-fit* tersebut.

Tabel 1
Perbandingan Model Tradisional dan Dynamic Strategic-Fit

| | Traditional View | Dynamic View |
|-------------------------------|--|--|
| Time Frame | Static | Dynamic |
| Assumed Relationship | Bivariate | Multivariate |
| Independent Variables | Environmental factors | Environmental factors and organizational contingencies |
| Fit: Common or Unique? | Fit is common across organizations in similar environments | Fit is largely unique, given differences in organizational contingencies |

Arah Strategi Perbankan Syariah

Kecilnya aset perbankan syariah mendorong berbagai pihak melakukan analisis, evaluasi, dan merekomendasikan strategi tertentu, yang secara teori dapat membantu meningkatkan *market share* perbankan syariah. Siregar (2002) menyarankan perlunya tahapan-tahapan strategi perbankan syariah secara komprehensif yang terbagi ke dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Dalam jangka pendek, dibutuhkan strategi untuk mengedukasi publik agar terjadi peningkatan pemahaman tentang bank syariah. Dalam jangka menengah, saatnya bank syariah untuk menggerakkan sektor riil, sedangkan dalam jangka panjang, difokuskan pada peningkatan efisiensi perbankan syariah agar dapat berperan di tingkat internasional.

Rekomendasi dari sudut pandang psikologis nasabah dikemukakan oleh konsultan perbankan syariah Karim Business Consulting (2006), yaitu bahwa untuk meningkatkan *market share* diperlukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) edukasi tentang sistem dan produk bank syariah melalui berbagai aktivitas publikasi untuk menyentuh sisi kognisi nasabah; (2) pembentukan citra bank syariah dalam benak nasabah melalui aktivitas *corporate social responsibility*, *product knowledge* para praktisi perbankan syariah atau sikap dan perilaku sesuai syariah; (3) menggerakkan nasabah sampai benar-benar menggunakan produk bank syariah misalnya melalui aplikasi teknologi informasi atau kualitas sumber daya manusia yang handal.

Dari sisi regulator, direktorat perbankan syariah secara periodik menetapkan arah strategi yang seharusnya diimplementasikan oleh bank syariah. Dalam *outlook* perbankan syariah 2008, ditetapkan enam *grand strategy* bank syariah yang meliputi: (1) *branding*; (2) *positioning*, diferensiasi, dan *branding*; (3) segmentasi pasar lebih luas; (4) pengembangan produk yang beragam, dukungan fasilitas yang baik dan mudah; (5) program peningkatan kualitas layanan yang didukung oleh SDM yang kompeten dan penyediaan teknologi informasi; serta (6) program sosialisasi dan edukasi masyarakat secara lebih luas dan

efisien melalui berbagai sarana (Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia 2008). Kemudian, dalam *outlook* perbankan syariah 2011, strategi difokuskan pada peningkatan kualitas *human capital* bank syariah. Lima strategi yang direkomendasikan meliputi: (1) peningkatan kualitas *human capital*; (2) peningkatan kualitas sistem pengawasan yang sesuai dengan standar internasional; (3) penguatan modal dan struktur industri seperti kebijakan dividen yang pro pertumbuhan dan peningkatan layanan; (4) kerja sama lintas sektor untuk menjangkau usaha mikro, kecil, dan menengah; serta (5) edukasi publik (Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia 2010). Dari berbagai rekomendasi di atas, terlihat jelas bahwa edukasi publik akan eksistensi sistem, produk, dan layanan bank syariah secara terus menerus masih diperlukan seiring dengan strategi lainnya seperti inovasi, pelayanan, dan profesionalisme sumber daya manusianya.

Edukasi publik melalui berbagai media termasuk laporan keuangan akan meningkatkan pemahaman masyarakat sehingga akan timbul *awareness* terhadap bank syariah. Salah satu *core* bank syariah adalah komitmennya untuk ikut berkontribusi dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat berdasarkan prinsip etika yang luhur. Pengungkapan informasi melalui laporan keuangan tersebut selain untuk mengedukasi masyarakat, juga untuk menciptakan citra yang baik tentang bank syariah. Namun, penelitian oleh Haniffa dan Hudaib (2007) membuktikan belum optimalnya bank syariah menerapkan strategi komunikasi melalui laporan keuangan ini. Dengan metode analisis konten, disimpulkan bahwa komitmen kepada masyarakat, *disclosure corporate vision*, kontribusi dan manajemen zakat, pinjaman *qordul hasan*, dan informasi manajemen puncak adalah area yang kurang dikomunikasikan dengan baik oleh perbankan syariah. Pentingnya edukasi ini melatarbelakangi penggunaan strategi edukasi sebagai variabel penelitian.

Faktor Organisasional

Faktor organisasi menjadi salah satu variabel kontinjensi, dimana strategi harus

sesuai dengan variabel ini. Dua faktor organisasi yang menjadi fokus untuk diuji dalam penelitian ini yaitu tingkat efisiensi sumber daya input dan kompetensi organisasi. Efisiensi sumber daya input direpresentasikan dengan rendahnya *cost of input*. Jika bank memiliki *cost of input* lebih tinggi, bank akan memiliki keterbatasan sumber daya untuk mengimplementasikan strategi yang diharapkan (White 1991). Penelitian Bresser et al. (1994) menggunakan *cost of fund* untuk mengukur besarnya *cost of input*. Pada bank syariah dengan sistem bagi hasil, *cost of input* memiliki karakteristik berbeda dengan bank konvensional. Jika pada bank konvensional beban bunga aktivitas *funding* dijadikan sebagai indikator *cost of input*, maka pada bank syariah digunakan “bagi hasil untuk investor dana tidak terikat” atau “hak pihak ketiga atas bagi hasil dana syirkah temporer”. Semakin tinggi *cost of fund* menunjukkan semakin tidak efisiennya suatu bank dan semakin kecil kemungkinan bank untuk mengimplementasikan strategi edukasi. Paparan ini mendasari pengembangan hipotesis pertama sebagai berikut:

H₁: Efisiensi input berpengaruh positif terhadap implementasi strategi edukasi bank syariah.

Faktor organisasional yang kedua adalah kompetensi bank. Kompetensi bank menunjukkan bagaimana kemampuan bank dalam mengelola secara efisien portofolio dana yang akan dialokasikan (Zajac et al. 2000). Jika bank memiliki kompetensi yang baik, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja bank (Ocasio 1995) melalui perolehan tingkat *return* yang lebih tinggi dari pembiayaan yang diberikan. Tentu saja hal ini setelah mempertimbangkan risiko pembiayaan yang sarat dengan *moral hazard* pada perbankan syariah (Olson dan Zoubi 2008). Dengan kata lain, pembiayaan yang diberikan menjanjikan profitabilitas yang tinggi dengan tingkat kegagalan (*nonperforming financing*) yang rendah. Semakin tinggi kompetensi bank, kecenderungan untuk mengimplementasikan strategi edukasi juga semakin meningkat karena bank semakin memiliki *resources (cash)*

yang cukup. Namun demikian, kompetensi yang tinggi juga dapat berarti bahwa bank sudah terbukti memiliki reputasi yang baik dan manajemen risiko yang handal. Dilihat dari sudut pandang konsumen, kompetensi yang baik juga dapat mengindikasikan bahwa terdapat *trust* yang baik dari nasabah kepada bank sehingga *moral hazard* untuk tidak mengembalikan pembiayaan yang diterima dapat berkurang. *Trust* ini merupakan cara efektif dalam mempromosikan dan mengedukasi masyarakat akan keuntungan dan kelebihan bank syariah sehingga boleh jadi memotivasi bank untuk tidak banyak berinvestasi pada aktivitas-aktivitas edukasi. Penjelasan tersebut memotivasi penelitian ini untuk menguji hipotesis yang kedua tanpa menentukan arah pengaruhnya yang dinyatakan sebagai berikut:

H₂: Kompetensi bank berpengaruh terhadap implementasi strategi edukasi bank syariah.

Tenure CEO sebagai Variabel Karakteristik Manajerial

CEO bagian dari dewan direksi yang memiliki posisi sangat penting dalam formulasi keputusan-keputusan strategis dan *power* yang relatif besar untuk mengeksekusinya. Karena pentingnya posisi ini, untuk menduduki jabatan CEO dibutuhkan seleksi yang sangat ketat melalui serangkaian *fit and proper test*. Meskipun pengalaman CEO sangat bermanfaat dalam membuat keputusan yang lebih baik, namun penelitian sebelumnya membuktikan bahwa efektivitas CEO juga tergantung dari jangka waktu jabatan (*tenure*) CEO (Miller dan Chen 1994; Audia et al. 2000). CEO yang masih baru dalam jabatannya belum memiliki banyak pengalaman terkait posisinya sehingga masih membutuhkan banyak keterampilan dan pengetahuan, dan bertindak lebih hati-hati dalam mengambil keputusan. Demikian juga CEO baru relatif memiliki posisi yang belum aman (*less job security*) (Walters et al. 2007) sehingga CEO akan berusaha bagaimana membangun reputasi agar posisi pekerjaannya menjadi lebih baik. Dengan demikian, *tenure* yang pendek cenderung tidak

agresif dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Sebaliknya, *tenure* yang panjang mengindikasikan kepercayaan yang diberikan oleh tim direksi sehingga mempermudah dalam mengeksekusi tindakannya untuk kepentingan *shareholder* (Kroll et al. 1997). Dalam penelitian Zuniga-Vicente et al. (2005), *tenure* CEO diukur dengan jumlah tahun CEO menjabat. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis ketiga dinyatakan sebagai berikut:

H₃: *Tenure* CEO berpengaruh positif terhadap implementasi strategi edukasi bank syariah.

Komposisi Dewan Pengawas Syariah

Bank syariah memiliki struktur *governance* tambahan dibandingkan bank konvensional yang ditujukan untuk memastikan bahwa investasi dan pendanaannya sejalan dengan hukum Islam. Untuk tujuan tersebut, bank syariah mengangkat Dewan Pengawas Syariah (DPS). DPS ini merupakan lembaga independen yang kompeten di bidang hukum Islam dan atau ahli Lembaga Keuangan Syariah (LKS) yang bertugas mengarahkan, *me-review*, melakukan supervisi aktivitas LKS, dan memastikan LKS taat pada hukum Islam terkait aktivitas muamalahnya (Hasan 2009). DPS juga bertugas untuk melakukan sosialisasi kepada masyarakat tentang LKS melalui media-media yang sudah berjalan dan berlaku di masyarakat, seperti khotbah, majelis ta'lim, pengajian-pengajian, maupun melalui dialog rutin dengan para tokoh agama dan tokoh masyarakat.

Struktur DPS dalam bank syariah berada setingkat dengan fungsi komisaris sebagai komisi pengawas terkait dengan implementasi sistem dan produk-produk agar tetap sesuai hukum Islam. Pengawasan terhadap aktivitas operasional bank syariah mengharuskan anggota DPS untuk memiliki kualifikasi keilmuan secara integral, yaitu memiliki pengetahuan di bidang syariah muamalah dan keuangan perbankan (PBI No. 6/17/2004). Hal ini karena latar belakang keilmuan ini menjadi indikator kompetensi seseorang. Anggota DPS seharusnya secara seimbang memiliki

disiplin ilmu syariah muamalah dan keuangan-perbankan sehingga dapat secara optimal dan kompeten dalam mengkaji permasalahan operasional bank dengan rekomendasi yang tepat (Usamah 2010). Namun, pada praktiknya, dari semua anggota DPS, ada yang didominasi oleh ahli syariah saja atau sebaliknya ahli ekonomi dan keuangan saja. Hal ini yang memotivasi penelitian ini untuk menguji apakah komposisi latar belakang keilmuan DPS memiliki peran berbeda dalam implementasi strategi bank dinyatakan dalam hipotesis ke empat sebagai berikut:

H₄: Komposisi latar belakang keilmuan DPS berpengaruh negatif terhadap implementasi strategi edukasi bank syariah.

Kinerja Bank Syariah

Kinerja bank pada umumnya dapat dievaluasi menggunakan rasio keuangan seperti rasio likuiditas, profitabilitas, kecukupan modal, kualitas aset, dan lain-lainnya. Namun, mengevaluasi kinerja bank syariah jauh lebih kompleks, bukan hanya tingkat profitabilitas namun juga tingkat kepatuhan pada hukum Islam. Beberapa peneliti, seperti Bashier (1983) serta Aggarwal dan Yousef (2000), menggunakan ukuran konvensional untuk mengukur kinerja bank syariah, sementara Hameed et al. (2004) mengevaluasi dengan ukuran kinerja syariah yang berbasis pada zakat. Penelitian ini menggabungkan kedua jenis ukuran tersebut sebagaimana dilakukan oleh Kuppussammy et al. (2010). Ukuran kinerja keuangan dalam penelitian ini adalah *return on asset* (ROA) mewakili kinerja keuangan. ROA mengukur keberhasilan manajemen dalam menghasilkan laba. Semakin kecil rasio ini mengindikasikan kurangnya kemampuan manajemen bank dalam mengelola aktiva untuk meningkatkan pendapatan dan atau menekan biaya. ROA menggambarkan *economic performance* (Bettis dan Hall 1982; King et al. 2004) dan merupakan ukuran aspek profitabilitas dari kinerja strategis (Mehra 1996). Ukuran ROA ini menjadi salah satu ukuran rentabilitas bank

syariah yang ditetapkan oleh Bank Indonesia (Bank Indonesia 2012).

Dari aspek nonkeuangan, kinerja bank syariah dinilai dari kontribusi langsung bank syariah kepada masyarakat melalui pengumpulan dan pendistribusian dana zakat dan dana *qord* (pinjaman kebajikan) (Setiawan 2009). Bank Indonesia juga mengharuskan bank syariah melaporkan secara terpisah dan periodik laporan sumber penggunaan dana zakat infak *sodaqoh*, serta laporan sumber dan penggunaan dana *qord*.

Hubungan *Dynamic Strategic Misfit* dan Kinerja

Misfit secara bahasa memiliki makna “tidak sesuai”. Donaldson (2001) mendefinisikan *misfit* sebagai ketidaksesuaian organisasional yang akan menurunkan kinerja. Penelitian ini menggunakan nilai absolut residual untuk menguji hubungan kontinjensi sebagaimana dikembangkan oleh Van de Ven dan Drazin (1985) serta Venkatraman (1989). Untuk menghitung besarnya *misfit* dilakukan dengan empat tahap. Pertama, meregresikan variabel kontinjensi (organisasional, karakteristik manajerial, dan komposisi latar belakang keilmuan DPS) dan variabel strategi dengan model *least square strategic-fit* (persamaan 1). Kedua, dari persamaan regresi kemudian dimasukkan nilai variabel sesungguhnya dari hasil observasi untuk memperoleh nilai strategi prediksi (*fitted value*). Nilai *fitted* ini menggambarkan strategi yang seharusnya (ideal) untuk diimplementasikan. Ketiga, menentukan besarnya *misfit* dengan cara mengurangkan nilai strategi sesungguhnya pada nilai strategi *fitted*-nya. Keempat, selisih (deviasi) ini kemudian dinilai mutlakkan untuk mencerminkan sejauh mana strategi yang diimplementasikan berbeda dari yang seharusnya. Tahap selanjutnya untuk mengetahui apakah hubungan antara besarnya *misfit* berpengaruh terhadap kinerja, maka nilai deviasi *dynamic strategic-fit* diregresikan dengan kinerja perbankan syariah, baik kinerja keuangan maupun kinerja sosial. Semakin tinggi tingkat *misfit* diprediksikan berdampak pada semakin rendahnya kinerja.

Dalam kajian di bidang manajemen strategis, *misfit* dikaitkan dengan ketidaksesuaian strategi bisnis dengan variabel kontinjensinya. Jika strategi yang diadopsi tidak sesuai dengan variabel kontinjensinya baik internal maupun eksternal, maka akan menurunkan kinerja organisasi. Zajac et al. (2000) memperkuat premis ini dengan hasil penelitiannya di sektor perbankan yang membuktikan *strategic misfit* yang terjadi ketika perubahan strategi yang dibutuhkan tidak memadai atau tidak sesuai dengan aktualnya, maka kinerja akan menurun. Burton et al. (2002) juga memiliki kesimpulan yang sama bahwa *misfit* antara strategi dengan factor kontinjensi internal (struktur organisasi, struktur kepemilikan, gaya manajemen, teknologi) dan eksternal (lingkungan) menurunkan tingkat *return on assets* (ROA). Demikian pula Gani dan Jermias (2012) dengan objek perbankan nasional membuktikan adanya hubungan negatif antara *misfit* (ketidaksesuaian strategi bisnis bank dengan sistem pengendalian manajemen) dan kinerja. Konsistensi dari berbagai hasil riset tersebut menjadi dasar untuk mengajukan hipotesis 5a dan 5b berikut ini:

H_{5a}: Tingkat *misfit* berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan bank syariah.

H_{5b}: Tingkat *misfit* berpengaruh negatif terhadap kinerja sosial bank syariah.

METODE PENELITIAN

Pemilihan Sampel dan Data

Penelitian ini menggunakan 47 observasi (tahun buku) dari 10 bank umum syariah, atau sebesar 82,4% dari total populasinya. Periode pengamatan sejak tahun 1997 hingga 2012. Data sejak tahun 2000 tersedia lengkap pada laporan publikasi Bank Indonesia, meskipun sebelum tahun 2004, masih digunakan istilah akun-akun laporan keuangan yang sama dengan bank konvensional. Data sebelum tahun 2000, diperoleh langsung dari *website* resmi bank syariah yang bersangkutan dan dengan mendatangi langsung ke bank syariah terkait.

Empat jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu: (1) hak bagi hasil untuk pihak ketiga atas investasi dana tidak terikat (tersaji di laporan laba rugi); (2) dana pihak ketiga (tersaji di sisi pasiva pada neraca); (3) pendapatan dari penyaluran dana (tersaji di laporan laba rugi); (4) pembiayaan yang diberikan (tersaji di sisi aktiva pada neraca); (5) *tenure* CEO (tersaji di laporan manajemen atau *annual report* atau laporan pelaksanaan *corporate governance*); (6) komposisi DPS berdasarkan latar belakang keilmuan (tersaji di laporan *corporate governance*); (7) *return on asset* (tersaji di laporan rasio keuangan bank pada laporan publikasi Bank Indonesia); (8) dana zakat dan dana *qord* (tersaji di catatan atas laporan keuangan atau dari laporan publikasi Bank Indonesia); (9) beban promosi (tersaji di laporan publikasi Bank Indonesia atau catatan atas laporan keuangan; serta (10) total aset (tersaji di neraca).

Model Empiris dan Pengukuran Variabel

Model penelitian ini mengadopsi model yang digunakan oleh Zajac et. al (2000) dengan modifikasi pada variabel strategi dan beberapa variabel kontekstualnya. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan, penelitian ini menggunakan tiga model. Pertama, model *dynamic strategic-fit* yaitu dua variabel organisasi dan satu variabel karakteristik manajer serta komposisi latar belakang keilmuan DPS diregresikan dengan variabel strategi. Model 1 dinyatakan sebagai berikut:

$$STREDU_{(t)} = \alpha_0 + \beta_1 EFISIN_t + \beta_2 KOMPOR_t + \beta_3 TENURE_t + \beta_4 KOMDPS_t + \beta_5 SIZE_t + \varepsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- STREDU = Strategi edukasi, diukur dengan rasio beban promosi terhadap total aktiva (%)
- EFISIN = Efisiensi sumber daya input, diukur dengan rasio bagi hasil pihak ketiga atas investasi dana tidak terikat terhadap total dana pihak ketiga (%)

- KOMPOR = Kompetensi organisasi, diukur dengan rasio pendapatan dari penyaluran dana terhadap pembiayaan yang diberikan (%)
- TENURE = *Tenure* CEO diukur dengan lamanya (berapa tahun) CEO menjabat
- KOMDPS = Komposisi latar belakang keilmuan, diukur dengan jumlah anggota DPS dengan latar belakang syariah muamalah dibagi dengan total anggota DPS (%)
- SIZE = Ukuran perusahaan, diukur dengan total aset dalam bentuk log (variabel kontrol)

Kedua, model *misfit* yang merupakan nilai absolut dari selisih antara nilai strategi *fitted* (hasil substitusi dari persamaan regresi) dan nilai strategi sesungguhnya. Model 2 dinyatakan sebagai berikut:

$$MIS-FIT = |STREDU^{\wedge} - STREDU| \dots (2)$$

Keterangan:

- MISFIT = Besarnya misfit (ketidaksesuaian antara nilai *stredu* aktual dan prediksinya)
- STREDU[^] = Nilai strategi yang diharapkan atau ideal, hasil dari substitusi nilai observasi kedalam hasil persamaan (1)
- STREDU = Nilai strategi yang sesungguhnya (nilai observasi)

Ketiga, model hubungan *misfit* dan kinerja, dimana variabel *misfit* diregresikan dengan kinerja keuangan dan sosial, se-bagaimana dinyatakan dalam persamaan berikut:

$$PROFIT_{(t+1)} = \alpha_0 + \gamma_1 MIS-FIT_t + \varepsilon \dots (3a)$$

$$KINSOS_{(t+1)} = \alpha_0 + \delta_1 MIS-FIT_t + \varepsilon \dots (3b)$$

Keterangan:

- MISFIT = Hasil persamaan (2)
- PROFIT = Kinerja keuangan (profi-

tabilitas) yang diukur dengan *return on asset* periode 1 tahun yang akan datang

KINSOS = Kinerja sosial yang diukur dengan jumlah dana zakat dan *qord* yang berhasil dialokasikan dibagi dengan ekuitas periode satu tahun yang akan datang

Secara ringkas, hubungan antara model dengan hipotesis yang diuji dapat dilihat pada Tabel 2.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Tabel 3 menyajikan prosedur pemilihan sampel. Dari 11 Bank Umum Syariah di Indonesia, seharusnya terdapat 58 tahun buku. Dari jumlah tersebut, 9 tahun buku tidak berhasil diperoleh, 2 tahun buku merupakan *subsidiary* dari *holding*-nya. Dengan demikian, jumlah sampel akhir secara keseluruhan sebanyak 47 tahun buku periode 1997-2012.

Karena tahun berdirinya bank syariah tidak sama, maka data dalam penelitian ini berbentuk *unbalanced panel*. Statistik deskriptif selengkapnya terlihat pada Tabel 4.

Rata-rata STREDU hanya sebesar 0,29% dari total asetnya. Angka ini relatif kecil untuk posisi bank syariah yang kehadirannya di tengah-tengah masyarakat masih relatif baru

yang seharusnya masih banyak membutuhkan edukasi. Nilai rata-rata untuk variabel EFISIN sebesar 6%, artinya dari total dana pihak ketiga yang diterima, 6%-nya dikeluarkan untuk beban bagi hasil. Tingkat rata-rata bagi hasil 6% ini relatif lebih rendah jika dibandingkan tingkat suku bunga tabungan bank konvensional yang dapat mencapai kisaran 12% per tahun. Sedangkan variabel KOMPOR (kompetensi organisasi) relatif tinggi sebesar 30,9%, artinya dari pembiayaan yang diberikan mampu memberikan rata-rata keuntungan kotor sebesar 30,9%. Dari sisi ukuran bank, bank syariah di Indonesia cukup bervariasi dilihat dari besarnya total aktiva. Hal ini sangatlah wajar karena usia bank syariah juga sangat bervariasi, mulai dari yang baru dua tahun beroperasi sampai pada bank syariah yang sudah beroperasi lebih dari 20 tahun.

Jika dilihat dari *tenure* CEO, rata-rata CEO menjabat selama 3,31 tahun. Namun demikian, rentang antara nilai minimal dan maksimal cukup jauh. Masa *tenure* CEO yang singkat disebabkan karena beberapa bank baru mulai beroperasi di awal tahun 2010, meskipun biasanya yang diangkat CEO adalah pimpinan yang pada masa sebelumnya sudah menjabat sebagai direksi di bank lain (biasanya bank induknya). Dengan demikian, dari sisi pengalaman menyusun dan mengimplementasikan strategi, kemampuan para CEO ini seharusnya tidak diragukan lagi.

Tabel 2
Hipotesis dan Prediksi Nilai Koefisien

| Hipotesis | Pernyataan | Koefisien | Prediksi |
|-----------|--|------------|---------------------|
| 1 | Efisiensi input berpengaruh positif terhadap implementasi strategi edukasi bank syariah. | β_1 | Positif |
| 2 | Kompetensi bank berpengaruh terhadap terhadap implementasi strategi edukasi bank syariah. | β_2 | Positif/ Negatif |
| 3 | <i>Tenure</i> CEO berpengaruh positif terhadap implementasi strategi edukasi perbankan syariah. | β_3 | Positif |
| 4 | Komposisi latar belakang keilmuan DPS berpengaruh terhadap implementasi strategi edukasi bank syariah. | β_4 | Negatif |
| 5a | Tingkat <i>misfit</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan bank syariah. | γ_1 | Negatif |
| 5b | Tingkat <i>misfit</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja sosial bank syariah. | δ_1 | Negatif |

Tabel 3
Prosedur Pemilihan Sampel

| | |
|---|-----|
| Total laporan keuangan 10 bank umum syariah (BUS) 1997-2012 | 58 |
| Laporan keuangan tidak tersedia data | (9) |
| Laporan keuangan BUS <i>subsidiary</i> | (2) |
| Total sampel akhir | 47 |

Tabel 4
Statistik Deskriptif

| | STREDU | EFISIN | KOMPOR | TENURE | KOMDPS |
|-----------|--------|--------|---------|--------|---------|
| Mean | 0.293 | 6.112 | 30.963 | 3.309 | 72.340 |
| Maximum | 1.449 | 16.483 | 156.226 | 12.000 | 100.000 |
| Minimum | 0.025 | 2.680 | 1.876 | 0.417 | 0.000 |
| Std. Dev. | 0.288 | 2.321 | 24.561 | 2.883 | 31.446 |

Keterangan:

STREDU : Strategi edukasi, diukur dengan rasio beban promosi terhadap total aktiva (%)

EFISIN : Efisiensi sumber daya input, diukur dengan rasio bagi hasil pihak ketiga atas investasi dana tidak terikat terhadap total dana pihak ketiga (%)

KOMPOR : Kompetensi organisasi, diukur dengan rasio pendapatan dari penyaluran dana terhadap pembiayaan yang diberikan (%)

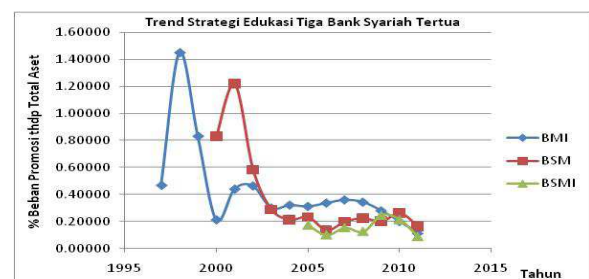
TENURE : *Tenure* CEO diukur dengan lamanya (berapa tahun) CEO menjabat

KOMDPS : Komposisi latar belakang keilmuan, diukur dengan jumlah anggota DPS dengan latar belakang syariah muamalah dibagi dengan total anggota DPS (%)

Nilai rata-rata variabel KOMDPS sebesar 72,4%, artinya lebih banyak anggota DPS dengan latar belakang keilmuan syariah muamalah saja. Beberapa bank memiliki anggota DPS dengan latar belakang ekonomi dan perbankan saja sehingga nilai minimumnya 0, atau sebaliknya semua anggota DPS-nya mempunyai latar belakang syariah muamalah sehingga nilai maksimal 1. Dari sisi jumlah anggota DPS, beberapa bank syariah hanya memiliki 2 DPS, dan beberapa bank syariah lain memiliki hingga 4 orang DPS.

Dari total 47 observasi, 72,34% berasal dari tiga bank syariah tertua, yaitu Bank Muamalat (beroperasi sejak November 1991), Bank Syariah Mandiri (beroperasi sejak Oktober 1999) dan Bank Syariah Mega Indonesia (beroperasi sejak Agustus 2004). Tren implementasi strategi edukasi melalui aktivitas promosi dari ketiga bank syariah tersebut selama periode pengamatan terlihat dalam Gambar 1. Berdasarkan Gambar 1 tersebut, terdapat kesamaan tren antara ketiga bank syariah. Upaya bank melalui aktivitas promosi meningkat di awal-awal

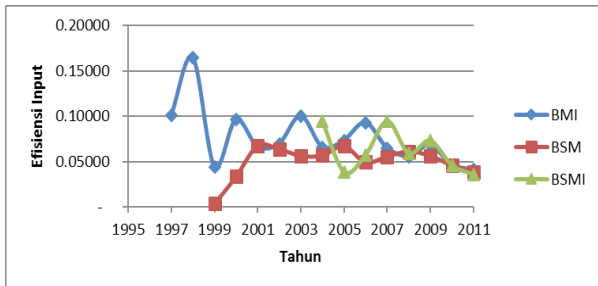
pendirian, setelah itu cenderung berfluktuasi. Bank Muamalat relatif lebih tinggi beban promosinya dibandingkan kedua bank lainnya hingga tahun 2009. Tren menurun terjadi mulai tahun 2010.



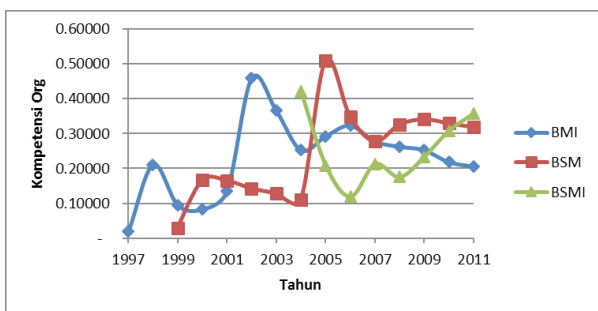
Gambar 1
Tren Implementasi Strategi Edukasi 3 Bank Syariah Tertua

Dilihat dari tren efisiensi input dan kompetensi organisasi (Gambar 2 dan 3), Bank Syariah Mandiri paling efisien dibandingkan kedua bank lainnya, demikian juga dari kompetensi organisasi, Bank Syariah Mandiri mempunyai kompetensi paling tinggi. Skala ekonomi Bank Syariah Mandiri yang cukup besar dibandingkan dua bank lainnya

merupakan faktor utama rendahnya efisiensi input. Kompetensi organisasi yang lebih stabil dicapai oleh Bank Muamalat dengan tren *non-performing financing* yang menurun sejak tahun 2006.



Gambar 2
Perkembangan Efisiensi Input dari 3 BUS Tertua



Gambar 3
Perkembangan Kompetensi Organisasi 3 BUS Tertua

Berdasarkan Tabel 5, secara umum korelasi antar variabel penelitian pada model *dynamic-strategic fit* cukup lemah kecuali untuk variabel EFISIN, sedangkan SIZE sebagai variabel kontrol terbukti signifikan meskipun dengan arah berlawanan. Korelasi antara EFISIN dan STREDU positif dan signifikan sebesar 0,499, sedangkan SIZE berkorelasi negatif signifikan

dengan STREDU, TENURE, dan KOMDPS. Variabel EFISIN berkorelasi negatif marginal dengan STREDU pada tingkat signifikansi 10%. Hasil korelasi ini cukup rasional, semakin efisien bank syariah, semakin tinggi alokasi bank untuk upaya edukasinya. Demikian juga semakin kompeten bank syariah, semakin berkurang upaya edukasinya.

Dari Tabel 6 terlihat bahwa rata-rata tingkat *return on asset* sebesar 1,09%. Nilai paling rendah terjadi pada tahun 2008 akibat krisis keuangan, dimana ROA salah satu bank turun hingga -23,94%. Rata-rata besarnya kinerja sosial yang diukur dari rasio zakat hanya 3,49% dari ekuitas bank syariah. Bahkan, beberapa bank di awal-awal tahun pendirian belum mempunyai laporan terpisah terkait zakat dan dana *qord* tersebut, melainkan disatukan dalam *annual report*, beberapa bank syariah mengakui zakat dan dana *qord* sebagai beban, dan beberapa bank syariah lain mengakuinya sebagai kewajiban. Standar pelaporan dana zakat dan *qord* baru dimulai tahun 2007 dengan diundangkannya PSAK syariah oleh Ikatan Akuntansi Indonesia.

Tabel 6
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja

| | KINKEU | KINSOS |
|---------|---------|--------|
| Mean | 1.091 | 0.0349 |
| Maximum | 5.360 | 1.006 |
| Minimum | -23.940 | 0.000 |

Keterangan:

KINKEU : kinerja keuangan yang diukur dengan ROA periode t+1

KINSOS : kinerja sosial, diukur dengan rasio dana zakat dan *qord* terhadap total ekuitas

Tabel 5
Korelasi Antar Variabel

| | STREDU | EFISIN | KOMPOR | TENURE | KOMDPS | SIZE |
|--------|--------|--------|----------|--------|--------|----------|
| STREDU | 1 | .499* | -.264*** | .086 | -.083 | -.365** |
| EFISIN | | 1 | -.118 | .153 | .203 | -.307* |
| KOMPOR | | | 1 | -.089 | .136 | -.109 |
| TENURE | | | | 1 | .140 | .333* |
| KOMDPS | | | | | 1 | -.284*** |

* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

*** Correlation is significant at the 0.10 level (2-tailed)

Jika dilihat dari tingkat ROA, ketiga bank syariah relatif stabil dari tahun ke tahun kecuali tahun 1998 untuk Bank Muamalat negatif 23%. Bahkan, di tahun 2009, krisis keuangan tidak berdampak besar pada tingkat ROA. Posisi ROA pada Bank Muamalat berada pada posisi terendah selama 2 tahun terakhir, bahkan di bawah Bank Syariah Mega.

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian Model 1 dengan menggunakan E-Views 7 tampak pada Tabel 7. Secara umum, Model 1 – *dynamic strategic-fit* mampu menjelaskan 36,3% variasi strategi edukasi. Setelah dikontrol dengan variabel *size* yang berpengaruh negatif signifikan terhadap implementasi strategi edukasi, 3 dari 4 hipotesis terbukti sebagaimana yang diprediksikan, yaitu hipotesis 1, 2 dan hipotesis 4. Hanya saja hipotesis 2 secara marjinal terbukti signifikan pada tingkat pengujian 10%.

Variabel EFISIN secara positif signifikan berpengaruh terhadap implementasi strategi edukasi dengan nilai beta sebesar 0,046. Kenaikan efisiensi input akan berdampak pada kenaikan implementasi strategi edukasi. Bukti empiris ini mendukung teori bahwa semakin efisien bank yang ditunjukkan dengan rendahnya beban bagi hasil kepada pihak

ketiga, semakin tinggi *resources* yang tersedia untuk mengeksekusi sebuah strategi.

Variabel KOMPOR memiliki koefisien negatif signifikan pada pengujian $\alpha = 10\%$ sehingga semakin tinggi kompetensi bank, semakin tidak agresif bank tersebut dalam mengimplementasikan strategi edukasi. Hal ini dimungkinkan karena semakin kompeten suatu bank, maka mengindikasikan adanya kepercayaan dari masyarakat kepada bank akan eksistensi, profesionalitas, pelayanan dan kinerja lainnya sehingga berdampak pada rendahnya agresivitas bank dalam melakukan edukasi kepada masyarakat. Kepercayaan ini pun sudah menjadi bagian edukasi dalam bentuk lain yang bisa jadi lebih efektif dibandingkan edukasi melalui berbagai kegiatan promosi dan pencitraan.

Tenure CEO yang merupakan salah satu variabel karakteristik manajerial tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap implementasi strategi edukasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai β_3 dengan probabilitas di atas 0,05. Namun, yang menarik adalah variabel KOMDPS, secara negatif berpengaruh signifikan terhadap strategi edukasi sesuai dengan prediksi. Semakin DPS didominasi oleh personel yang berlatar belakang keilmuan syariah, semakin rendah strategi edukasi melalui promosi. Meskipun demikian, hasil

Tabel 7
Koefisien dan *p-value* dari Regresi

Dependent Variable: STREDU

Method: Least Squares

Included observations: 47

| Variable | | Prediksi | Coefficient | Std. Error | t-Statistic | Prob. |
|--------------------|-----------|----------|-------------|------------|-------------|---------------|
| C | | | 2.741 | 0.932 | 2.942 | 0.005 |
| EFISIN | β_1 | + | 0.046 | 0.016 | 2.867 | 0.007 |
| KOMPOR | β_2 | +/- | -0.002 | 0.001 | -1.742 | 0.089* |
| TENURE | β_3 | + | 0.019 | 0.013 | 1.385 | 0.174 |
| KOMDPS | β_4 | +/- | -0.002 | 0.001 | -2.126 | 0.040 |
| SIZE | β_5 | +/- | -0.202 | 0.070 | -2.885 | 0.006 |
| R-squared | | | 0.432 | | | |
| Adjusted R-squared | | | 0.363 | | | |
| F-statistic | | | 6.238 | | | |
| Prob(F-statistic) | | | 0.000 | | | |

Predictors: (Constant), SIZE, KOMPOR, KOMDPS, EFISIN, TENURE

* Signifikan pada $\alpha 10\%$

ini perlu dicermati secara seksama karena berbagai kemungkinan. Pertama, anggota DPS yang kompeten di bidang syariah bisa jadi lebih merekomendasikan strategi lain seperti pengembangan SDM. Kedua, perkembangan keilmuan saat ini menuju multidisiplin atau *non-linear*, sangat mungkin misalnya seseorang memiliki sarjana di bidang syariah, sedangkan magisternya di bidang ekonomi, sehingga tetap mempertimbangkan aspek bisnis dalam keputusan-keputusan yang direkomendasikan. Ketiga, kompetensi seseorang semestinya bukan hanya dilihat dari latar belakang pendidikan, namun juga karya-karya yang dihasilkan dan minat yang ditekuninya. Bisa jadi seseorang berlatar belakang pendidikan syariah, namun minat dan karyanya lebih banyak di bidang perbankan. Dengan demikian, seharusnya orang tersebut dapat dikategorikan kompeten dalam bidang perbankan. Hubungan negatif antara KOMDPS dan strategi edukasi juga dapat diinterpretasikan bahwa semakin DPS didominasi oleh anggota berlatar belakang syariah-muamalah, maka edukasi kepada masyarakat khususnya terkait kesyariahan bank syariah tidak lagi menjadi penekanan karena secara tidak langsung kompetensi syariah yang tinggi dari anggota DPS yang didominasi oleh pakar syariah muamalah merefleksikan *shariah compliance* suatu bank syariah.

Sebagaimana diprediksikan bahwa semakin besar *misfit* semakin berdampak

pada menurunnya kinerja, hal ini pula yang dibuktikan dengan nilai γ_1 negatif signifikan pada Tabel 8, meskipun model hanya mampu menjelaskan 10,9% variasi kinerja. Namun, hubungan negatif antara *misfit* dan kinerja hanya tampak terjadi pada kinerja keuangan, sedangkan hubungan antara *misfit* dan kinerja sosial tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan seperti pada Tabel 9.

Tidak signifikannya hubungan antara *misfit* dan kinerja sosial menjadi masukan bagi bank syariah. Dana zakat (*infaq* dan *sodaqoh*) dapat bersumber dari nasabah, pegawai dan bank syariah sebagai badan. Seharusnya, ketika strategi edukasi diimplementasikan secara baik, akan meningkatkan minat masyarakat terhadap bank syariah sehingga kinerja keuangan juga meningkat. Secara tidak langsung, kinerja sosial juga akan meningkat seiring dengan meningkatnya laba bank syariah dan meningkatnya jumlah nasabah. Salah satu faktor eksternal yang mendorong tidak signifikannya hubungan *misfit* dan kinerja sosial karena kurang kuatnya dukungan regulasi yang ada terkait dengan lambatnya standar akuntansi yang mengatur tentang zakat. Bank syariah masih belum memiliki standar tentang perlakuan dana zakat (*infaq* dan *sodakoh*). Hingga 2010, masih terjadi perdebatan yang cukup panjang dalam penetapan standar akuntansi zakat, khususnya terkait apakah polemik bank syariah sebagai badan dikenakan zakat badan sehingga zakat yang dilaporkan dalam laporan sumber dan

Tabel 8
Hubungan *MisFit* dan Kinerja Keuangan

Dependent Variable: KINKEU

| Variable | Prediksi | Coefficient | Std. Error | t-Statistic | Prob. | |
|--------------------|------------|-------------|------------|-------------|--------|--------------|
| C | | 2.2796 | 0.853 | 3.280 | 0.002 | |
| MISFIT | γ_1 | - | -7.131 | 1.765 | -2.579 | 0.013 |
| R-squared | | 0.129 | | | | |
| Adjusted R-squared | | 0.109 | | | | |
| F-statistic | | 6.649 | | | | |
| Prob(F-statistic) | | 0.013 | | | | |

Keterangan:

MISFIT : Besarnya *misfit* (ketidaksesuaian antara nilai stredu aktual dan prediksinya)

KINKEU : Kinerja keuangan

Tabel 9
Hubungan *Misfit* dan Kinerja Sosial

Dependent Variable: KINSOS
Method: Least Squares
Sample: 147
Included observations: 47

| Variable | Prediksi | Coefficient | Std. Error | t-Statistic | Prob. | |
|--------------------|------------|-------------|------------|-------------|-----------|--------|
| C | | 0.050401 | 0.030945 | 1.628730 | 0.1101 | |
| MIS-FIT | δ_1 | - | -9.925400 | 14.45079 | -0.686841 | 0.4956 |
| R-squared | | 0.009938 | | | | |
| Adjusted R-squared | | -0.011128 | | | | |
| F-statistic | | 0.471751 | | | | |
| Prob (F-statistic) | | 0.495558 | | | | |

Keterangan:

MISFIT : Besarnya *misfit* (ketidaksesuaian antara nilai stredu aktual dan prediksinya)

KINSOS : Kinerja sosial

penggunaan dana zakat masih belum standar. Bank dapat bertindak sebagai agen pengumpul zakat perorangan baik dari pegawai bank maupun nasabah atau amanah pihak ketiga. Bahkan, beberapa bank syariah tidak memiliki laporan sumber dan penggunaan dana zakat. Pernyataan standar akuntansi zakat baru disahkan di akhir tahun 2011.

Hasil analisis yang telah dipaparkan menunjukkan bahwa masih rendahnya perbankan syariah di Indonesia dalam melakukan edukasi kepada masyarakat. Alokasi sumber daya untuk kegiatan promosi rata-rata hanya mencapai 0,29% dari total asetnya. Temuan ini sesuai dengan hasil *depth interview* dengan salah satu bank syariah terbesar di Indonesia. Diantara strategi edukasi, inovasi dan pengembangan SDM, strategi yang ketiga menjadi fokus utama pada bank syariah ini. Pengembangan SDM ini meliputi penambahan kuantitas melalui berbagai macam program rekrutmen maupun peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan. Pada bank syariah ini, bahkan telah dilakukan program *Officer Development Program* (ODP) lebih dari tujuh kali dalam satu tahun. Pengembangan SDM menjadi tuntutan utama seiring dengan tingkat pertumbuhan bank syariah yang masih cukup tinggi hingga mencapai kisaran 40%. Bank Indonesia juga sangat mendukung program pengembangan SDM ini, misalnya

dengan ditetapkannya standar minimal beban pendidikan pelatihan sebesar 5% dari total biaya tenaga kerja.

Sedangkan peran Dewan Pengawas Syariah menurut hasil *interview* menunjukkan bahwa DPS semakin hari semakin efektif, bukan saja mengawasi pengembangan produk-produk perbankan, namun juga terlibat dalam aktivitas operasional seperti pengelolaan SDM, mekanisme ganti rugi/denda. DPS juga melakukan sosialisasi ke cabang melalui berbagai forum pertemuan. Di samping itu, dalam kesehariannya, bank syariah ini diawasi oleh divisi kepatuhan yang selanjutnya akan melaporkan kepada DPS. DPS juga melakukan *review* atas laporan manajemen yang dalam sebulan dapat mencapai dua hingga tiga kali laporan. Pemilihan DPS telah melalui proses yang panjang, termasuk di dalamnya *fit and proper test* sehingga bukan hanya latar belakang pendidikan saja yang menjadi pertimbangan seorang anggota DPS, namun juga kompetensi lainnya.

Selain kinerja keuangan, bank syariah juga cukup *concern* dengan kinerja sosial. Salah satu alat kontrol kinerja sosial ini dengan adanya laporan sumber dan penggunaan dana zakat, infak dan *sodaqoh* (ZISWAF). Meskipun laporan ini menjadi salah satu komponen utama laporan keuangan syariah, namun para praktiknya beberapa bank syariah tidak

menyiapkan laporan ini. Hal ini karena bank syariah tidak melakukan pengelolaan sendiri atas dana ZISFAW yang berhasil dikumpulkan. Biasanya bank syariah menyerahkan kepada lembaga zakat tertentu, termasuk mendirikan unit lembaga zakat yang memiliki manajemen terpisah dari bank syariah. Langkah ini dapat dipahami sebagai langkah peningkatan efektivitas dalam mengelola dana ZIFWAF sehingga bank syariah dapat fokus pada kegiatan utamanya sebagai lembaga keuangan.

SIMPULAN

Setelah mempertimbangkan variabel ukuran perusahaan sebagai variabel kontrol, berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa efisiensi sumber daya input sebagai variabel organisasi berpengaruh positif terhadap implementasi strategi edukasi bank syariah. Semakin efisien maka akan semakin meningkatkan implementasi strategi edukasi. Di samping itu, komposisi struktur DPS dan kompetensi bank syariah berpengaruh negatif terhadap implementasi strategi edukasi bank syariah, meskipun dengan tingkat pengaruh marjinal. Kompetensi organisasi sedikit banyak mampu menciptakan *trust* sehingga edukasi bukan menjadi prioritas karena pada prinsipnya edukasi dilakukan untuk mengenalkan dan menciptakan *trust* tersebut. Sedangkan *tenure* CEO sebagai variabel karakteristik perusahaan tidak terbukti berpengaruh terhadap implementasi strategi edukasi bank syariah. Dari pengujian hubungan *misfit* dan kinerja, konsisten dengan prediksi bahwa semakin tinggi tingkat *misfit* maka akan menurunkan kinerja bank syariah. Namun, hal ini hanya berlaku untuk kinerja keuangan, sedangkan kinerja sosial tidak terbukti dipengaruhi oleh tingkat *misfit* tersebut.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *misfit* antara strategi edukasi aktual dengan prediksinya (sebagai *proxy* kondisi ideal) berdampak pada penurunan kinerja bank syariah. Hal ini menjadi masukan kepada bank syariah dalam pemilihan strategi yang

tepat perlu mempertimbangkan variabel-variabel kontekstualnya, misalnya kompetensi bank yang tinggi *fit* dengan strategi edukasi yang rendah sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja. Demikian pula efisiensi sumber daya input yang tinggi akan *fit* dengan strategi edukasi yang tinggi pula. Dengan demikian, bank mestinya mengidentifikasi variabel-variabel kontinjensi atas strategi-strategi yang akan diterapkan agar bisa efektif dan berdampak positif terhadap kinerja.

Tidak terbuktinya hubungan *misfit* dengan kinerja sosial menjadi indikasi bank syariah belum optimal dalam memenuhi tujuan-tujuan sosial. Seharusnya kinerja sosial sejalan dengan kinerja keuangan, dalam hal ini kemampuan dalam menghasilkan laba akan diikuti dengan peningkatan dana *qord* atau dana-dana CSR lainnya. Hasil penelitian ini menjadi masukan bagi bank syariah agar meningkatkan peran sosialnya.

Beberapa keterbatasan penelitian ini yang dapat diperbaiki pada penelitian berikutnya. Pertama, penggunaan strategi tunggal, hanya strategi edukasi, kurang mencerminkan kondisi riil perbankan syariah karena dalam kondisi persaingan yang intensif dan selalu berubah, penggunaan multi strategi menjadi sebuah kebutuhan. Kemampuan bank dalam mengintegrasikan beragam aktivitas penciptaan *value* merupakan sumber utama daya saing bank (Fahy 1996), meskipun penggunaan multi strategi tidak menjamin selalu lebih baik (Chan dan Wong 1999). Penelitian selanjutnya dapat menambahkan strategi inovasi dan *human capital development* dengan meng-*explore* data kualitatif karena keterbatasan data kuantitatif tentang informasi ini.

Selain itu, asumsi yang digunakan untuk menghitung *misfit* berdasarkan selisih antara nilai strategi *fitted* hasil persamaan regresi dengan nilai observasi sesungguhnya belum tentu mencerminkan kondisi ideal suatu level strategi harus diimplementasikan. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan *benchmark* sebagai proksi nilai strategi yang ideal, seperti digunakan oleh Venkatraman dan

Prescott (1990), misalnya dengan memilih 5% bank syariah dengan kinerja terbaik sebagai *benchmark*. Penggunaan rasio beban promosi sebagai ukuran strategi edukasi merupakan keterbatasan lain dari penelitian ini. Hal ini disebabkan masih mungkin terdapat aktivitas edukasi lain yang tidak masuk dalam beban promosi seperti program-program CSR, pendidikan dan pelatihan pegawai, serta bantuan atau hibah-hibah untuk program pendidikan. Demikian juga penggunaan rasio dana ZISWAF belum sepenuhnya mencerminkan kinerja sosial bank syariah. Penelitian selanjutnya dapat melengkapi dengan dana *qord* atau dana CSR. Namun, data-data tersebut memerlukan observasi lapangan karena tidak tersedianya dalam publikasi laporan keuangan. Keterbatasan data yang tidak selalu ada sepanjang tahun pengamatan menjadikan analisis ekonometrik sangat terbatas. Penggunaan data primer untuk mengukur *strategic-fit* bisa menjadi alternatif yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ajlouni, A. 2009. Islamic Banks and Financial Globalization: The Expected Outcomes and Required Confrontation. *Journal of Islamic Economics*, 22 (1), 1-13.
- Aggarwal, R. K. and T. Yousef. 2000. Islamic Banks and Investment Financing. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 32 (1), 93-120.
- Andrews, K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin. Illinois: Homewood.
- Audia, P. G., E. A. Locke, and K. G. Smith. 2000. The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change. *Academy Management Journal*, 43, 837-853.
- Barker III, V. L. and I. M. Duhaime. 1997. Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 18 (1), 13-38.
- Bashier, B. A. 1983. Portfolio Management of Islamic Banks: A Certainty Approach. *Journal of Banking and Finance*, 7 (3), 339-354.
- Bank Indonesia. 2012. *Kodifikasi Peraturan Bank Indonesia Kelembangan Tingkat Kesehatan Bank*. Jakarta: Pusat Riset dan Edukasi Bank Sentral Bank Indonesia.
- Bettis, R. A. and W. K. Hall. 1982. Diversification Strategy, Accounting Determined Risk, and Accounting Determined Return. *The Academy of Management Journal*, 25 (2), 254-264.
- Bresser, R. K. F., R. L. M. Dunbar, and T. Jithendranatan. 1994. Competitive and Collective Strategies: An Empirical Examination of Strategic Groups. *Advances In Strategic Management*, 10B, 187-211.
- Burnes, B. 2003. Managing Change and Changing Managers from ABC to XYZ. *The Journal of Management Development*, 22 (7), 627-642.
- Burton, R. M., J. Lauridsen, and B. Obel. 2002. Return in Assets Loss from Situational and Contingency Misfits. *Management Science*, 48 (11), 1461-1485.
- Chan, R. Y and Y. H. Wong. 1999. Bank Generic Strategies: Does Porter's Theory Apply in an International Banking Centre. *International Business Review*, 8, 561-590.
- Cole, G. 1994. *Strategic Management*. London: DP Publication Limited.
- Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia. 2013. *Outlook Perbankan Syariah Indonesia 2013*. Jakarta: Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia.
- Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia. 2010. *Outlook Perbankan Syariah Indonesia 2011*. Jakarta: Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia.
- Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia. 2008. *Outlook Perbankan Syariah Indonesia 2009*. Jakarta: Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia.
- Donaldson, L. 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Fahy, J. 1996. Competitive Advantage in International Services: A Resource-

- Based View. *International Studies of Management and Organization*, 26 (2), 24-37.
- Gani, L. and J. Jermias. 2012. The Effects of Strategy-Management Control System Misfit on Firm Performance. *Accounting Perspective*, 11 (3), 165-196.
- Gerdin, J. and J. Greve. 2004. Forms of Contingency Fit in Management Accounting Research – A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 303-326.
- Ginsberg, A. and N. Venkatraman. 1985. Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research. *Academy of Management Review*, 10, 421-434.
- Hameed, S. et al. 2004. *Alternative Disclosure and Performance Measures for Islamic Banks*. Working Paper, International Islamic University Malaysia.
- Haniffa, R and M. Hudaib. 2007. Exploring the Ethical Identity of Islamic Banks via Communication in Annual Reports. *Journal of Business Ethic*, 76 (1), 97-116.
- Hasan, Z. 2009. Corporate Governance: Western and Islamic Perspectives. *International Review of Business Research Papers*, 5 (1), 277-293.
- Haveman, H. A., M. V. Russo, and A. D. Meyer. 2001. Organizational Environments in Flux: The Impact of Regulatory Punctuations on Organizational Domains, CEO Succession and Performance. *Organization Science*, 12, 253-273.
- Hofer, C. W. and D. E. Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing House.
- Hopkins, W. E. and S. A. Hopkins. 1997. Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination. *Strategic Management Journal*, 18 (18), 635-652.
- Johnson, G. and K. Scholes. 1999. *Exploring Corporate Strategy 5th Edition*. London: Prentice Hall.
- Karim Business Consulting. 2006. Strategi Bank Syariah Merebut Hati Nasabah. *Republika*, Jumat 7 Juli 2006.
- King, D. R., D. R. Dalton, C. M. Daily, and J. G. Covin. 2004. Meta-Analysis of Post Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators. *Strategic Management Journal*, 25, 187-200.
- Kroll, M., P. Wright, L. Toombs, and H. Leavell. 1997. Form of Control: A Critical Determinant of Acquisition Performance and CEO Rewards. *Strategic Management Journal*, 18 (2), 85-96.
- Kuppasamy, M., A. S. Saleh, and A. Samudhram. 2010. Measurement of Islamic Banks Performance Using a Shariah Conformity and Profitability Model. *Review of Islamic Economics*, 13, 35-48.
- Mehra, A. 1996. Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry. *Strategic Management Journal*, 17 (4), 307-322.
- Miles, R. E. and C. C. Snow. 1994. *Fit, Failure and the Hall of Fame*. New York: Macmillan.
- Miller, D. and M. Chen. 1994. Sources and Consequence of Competitive Inertia: A Study of the US Airline Industry. *Administrative Science Quarterly*, 39, 1-23.
- Ocasio, W. 1995. The Enactment of Economic Adversity: A Reconciliation of Theories of Failure-induces Change and Threat-rigidity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 287-331.
- Olson, D. and T. A. Zoubi. 2008. Using Accounting Ratios to Distinguish between Islamic and Conventional Banks in the GCC Region. *The International Journal of Accounting*, 43 (1), 45-65.
- Setiawan, A. B. 2009. *Kesehatan Finansial dan Kinerja Sosial Bank Umum Syariah di Indonesia*. Tesis, Universitas Paramadina.
- Simsek, Z. 2007. CEO Tenure and Organizational Performance: An Intervening Model. *Strategic Management Journal*, 28 (6), 653-662.

- Siregar, M. 2002. Agenda Pengembangan Perbankan Syariah untuk Mendukung Sistem Ekonomi yang Sehat di Indonesia: Evaluasi, Prospek dan Arah Kebijakan. *Iqtisad*, 3 (1), 46-66.
- Usamah. 2010. *Peran Kompetensi dan Model Pengorganisasian Dewan Pengawas Syariah terhadap Pembiayaan Berbasis Bagi Hasil pada Perbankan Syariah di Indonesia*. Tesis, Universitas Diponegoro.
- Van de Ven, A. H. and R. Drazin. 1985. The Concept of Fit in Contingency Theory. *Research in Organizational Behavior*, 7, 333-365.
- Venkatraman, N. 1989. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14, 423-444.
- Venkatraman, N. and J. Prescott. 1990. Environment-strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 1-23.
- Walters, B. A., M. J. Kroll, and P. Wright. 2007. CEO Tenure, Board of Directors and Acquisition Performance. *Journal of Business Research*, 60, 331-338.
- White, L. J. 1991. *The S&L Debacle: Public Policy Lessons for Bank and Thrift Regulation*. New York: Oxford University Press.
- Zajac, E. J., M. S. Kraatz, and R. D. K. Bresser. 2000. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 21 (4), 429-453.
- Zuniga-Vicente, J. A., J. M. de la Fuente-Sabaté, and I. S. González. 2005. Facilitating and Inhibiting Factors Behind Strategic Change: Evidence in the Spanish Private Banking Industry, 1983-1997. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 235-265.