



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
INOVASI PRODUK PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

**Henni Indriati
0906597111**

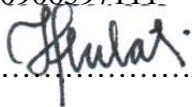
**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN TIMUR TENGAH DAN ISLAM
KEKHUSUSAN EKONOMI DAN KEUANGAN SYARIAH
JAKARTA
JULI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Henni Indriati

NPM : 0906597111

Tanda tangan : .....

Tanggal : 16 Juni 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Henni Indriati
NPM : 0906597111
Program Studi : Kajian Timur Tengah dan Islam
Judul Tesis : Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Produk Perbankan Syariah di Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di depan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Timur Tengah dan Islam, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Lydia Freyani Hawadi, Psikolog (Rani Hawadi)
Pembimbing : Prof. Jusmaliani. M.E. (Jusmaliani)
Penguji : Ir. Hardius Usman, M.Si (Hardius Usman)
Pembaca Ahli/Reader : Ranti Wiliasih SP, M.Si. (Ranti Wiliasih)

Diterapkan di : Jakarta
Tanggal : 27 Juni 2011

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim....

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah menganugerahkan kekuatan dan pikiran yang terang sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul :

**“ Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Inovasi Produk
Perbankan Syariah di Indonesia “**

Tujuan penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Timur Tengah dan Islam, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.

Melengkapi rasa syukur kepada sang Khalik, penulis teringat akan peranan dan bantuan seluruh pihak yang terkait dalam penyusunan tesis ini. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Jusmaliani, M.E selaku Pembimbing penulis dalam penelitian dan penulisan tesis ini.
2. Prof. Dr. Lydia Freyani Hawadi, Psikolog selaku Ketua Sidang Tesis sekaligus Ketua Program Studi Kajian Timur Tengah dan Islam, Universitas Indonesia
3. Ir. Hardius Usman M.Si, selaku Penguji pada sidang tesis penulis, sekaligus dosen ekonometrika yang telah banyak membantu penulis dalam mempelajari Teknik Pengolahan Data dan Analisanya.
4. Ranti Wiliasih S.P, M.Si. selaku Pembaca Ahli / Reader dalam sidang tesis ini sekaligus dosen pembimbing akademik yang telah membantu memberikan pengarahan dan saran dalam penyempurnaan proposal penelitian hingga tesis ini.
5. Para dosen Ekonomi dan Keuangan Islam, PSTTI yang telah membagikan ilmu-ilmu berharganya serta menambah wawasan berfikir tentang sistem ekonomi dan keuangan Islam, khususnya perbankan syariah.

6. DR. Ir. Ahmad Lubis, pembantu rektor Universitas Al Azhar sekaligus anggota KIN (Komite Inovasi Nasional) yang telah memberikan ide atas masalah penelitian.
7. Drs. Agustianto, M.A yang telah memberi banyak masukan dan motivasi dalam pengembangan ide penelitian.
8. DR. Cholil Nafis yang telah membantu akses dalam penyelesaian survey di luar kota Jakarta.
9. Bapak Abdullah (Direktur Karim Consulting) yang telah membantu akses ke beberapa bank syariah (BPD) di luar kota Jakarta yang sekaligus memberi kesempatan penulis untuk berkenalan dan berdiskusi dengan Bapak Adiwarmanto Karim dan rekan.
10. Keluarga besar saya; suami (Borkat Timbulan Lubis, S.T), anak-anak (Maraja dan Marella), kedua orang tua dan mertua, yang telah mengantarkan penulis ke kampus Salemba dan memberikan support yang luar biasa dalam pencapaian prestasi akademik penulis, serta tak henti mendoakan agar penulis diberi kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan studi ini. Terima kasih atas kesabarannya, *Jazakumullah...*
11. Rekan – rekan angkatan 17 Ekonomi dan Keuangan Islam, terutama di kelas reguler pagi yang begitu unik, lucu, kompak dan baik hati. Kelas menjadi selalu ceria dan penuh semangat, sehingga suasana belajar terasa selalu menyenangkan. Terima kasih atas 2 tahun kebersamaan yang begitu indah...*I'm gonna miss u all ; Liliez, Dessy, Mba Nisa, Wulan, Rinda, Lala, Icha, Doni, Fuad, Amin, Ikhwan, Marcello, P Dick, P Zul, P Khafid, Bayu, Suryo.... wish u all the best!*
12. Staff sekretariat PSTTI yang telah membantu kelancaran administrasi kemahasiswaan sampai sidang tesis terselenggara.
13. Pimpinan, Manager dan Staff bank syariah yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu atas kesediaannya untuk berpartisipasi dalam riset ini, baik dalam menyusun proposal awal, kuesioner maupun dalam pengumpulan data riset (wawancara, diskusi) sehingga penulis memperoleh data yang dibutuhkan pada waktunya. *Jazakumullah.....*

14. Pihak-pihak lain yang juga tidak dapat penulis uraikan satu persatu, namun telah begitu berjasa baik secara langsung maupun tidak terhadap keberhasilan penulis dalam menempuh dan menyelesaikan pendidikan jenjang S-2 di Universitas Indonesia ini.

Semoga segala bantuan dan ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan menjadi ladang amal bagi semuanya.. Hanya Allah SWT Yang Maha Mengetahui yang akan membalas semua perbuatan baik Bapak/Ibu, saudara sekalian.

Penulis menyadari bahwa penelitian dan penulisan tesis ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan dan penyempurnaan tesis ini senantiasa penulis harapkan. Akhirnya penulis berharap semoga hasil penelitian ini dapat berguna bagi penulis khususnya dan bagi siapa saja pembaca yang berminat mempelajarinya. Wassalam.

Jakarta, 16 Juni 2011

Henni Indriati
0906597111

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Henni Indriati
NPM : 0906597111
Program Studi : Timur Tengah dan Islam
Fakultas : Pasca Sarjana
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**“Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Produk
Perbankan Syariah di Indonesia.”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 27 Juni 2011

Yang menyatakan,



Henni Indriati

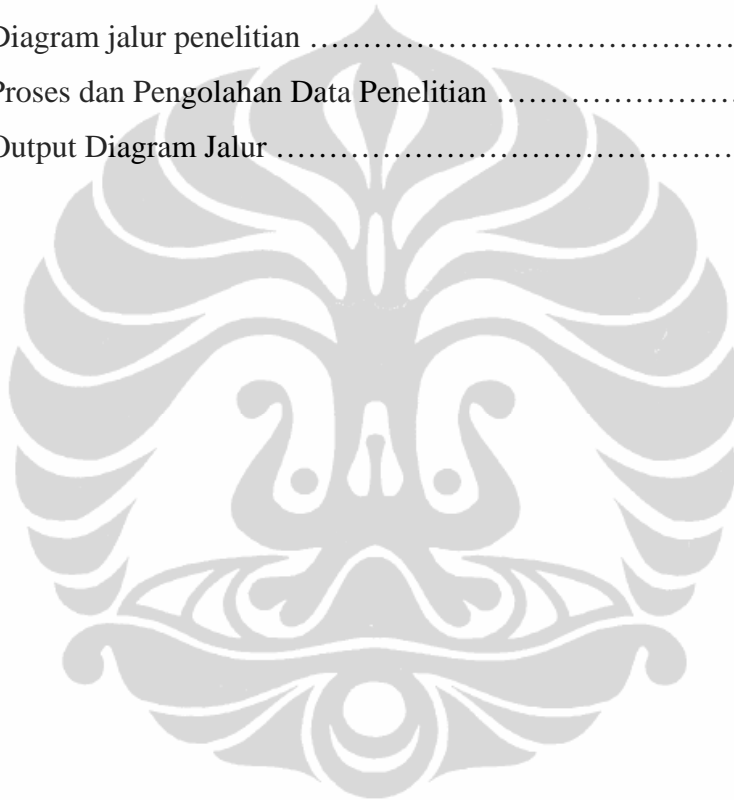
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	:	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	:	ii
HALAMAN PENGESAHAN	:	iii
KATA PENGANTAR	:	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	:	vii
ABSTRAK	:	viii
DAFTAR ISI	:	xi
DAFTAR GAMBAR	:	xiii
DAFTAR TABEL	:	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	:	xv
1. PENDAHULUAN	:	1
1.1. Latar Belakang	:	1
1.2. Perumusan Masalah	:	10
1.3. Tujuan Penelitian	:	11
1.4. Manfaat penelitian	:	11
1.5. Kerangka Teori	:	12
1.6. Sistematika Penulisan	:	15
2. TINJAUAN PUSTAKA	:	16
2.1. Inovasi	:	16
2.2. Inovasi ProdukPerbankan Syariah.....	:	18
2.2.1. Produk Bank Syariah	:	24
2.2.2. Daur Hidup Produk	:	27
2.3. Dimensi Inovasi.....	:	30
2.4. Faktor-faktor dalam Inovasi Produk	:	32
2.4.1. Sumber Daya Manusia dan Inovasi	:	36
2.4.2. Budaya Perusahaan dan Inovasi	:	40
2.4.2.1. Budaya Perusahaan dan SDM	:	43
2.4.3. Strategi Perusahaan dan Inovasi	:	44
2.4.3.1. Strategi Perusahaan dan Struktur	:	47
2.4.4 Struktur Perusahaan dan Inovasi	:	47
2.4.5. Dukungan Faktor Eksternal dan Inovasi	:	52
2.5. Penelitian Sebelumnya.....	:	53
3. METODE PENELITIAN	:	58
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	:	58
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	:	58
3.3. Populasi dan Sampel	:	58
3.4. Metode Pengumpulan Data	:	59
3.5. Instrumen Penelitian dan Pengukuran	:	60
3.5.1. Variabel Penelitian	:	60
3.5.2. Rancangan Kuesioner	:	62
3.5.3. Uji Realibilitas dan Validitas Instrument Penelitian.....	:	63
1. Uji Realibilitas Data	:	63

2. Uji Validitas Data.....	:	63
3.5.4. Metode Analisis Data	:	64
1. Analisis Deskriptif	:	64
2. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	:	64
3.6. Hipotesis	:	69
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	:	70
4.1. Analisis Deskriptif	:	70
4.1.1. Karakteristik Bank Syariah Berdasarkan Usia	:	70
4.1.2. Jabatan Responden	:	71
4.1.3. Rutinitas Melakukan Inovasi Produk	:	72
4.1.4. Jumlah Produk/Layanan Baru yang Diusulkan	:	73
4.1.5. Jumlah Produk/Layanan Baru yang Disetujui	:	74
4.1.6. Tersedianya Fasilitas Pengembangan Produk	:	74
4.1.7. Analisis Terhadap Skore Rata-rata (Mean), Median	:	75
4.2. Uji Reliabilitas dengan Metode <i>Cronbach's Alpha</i>	:	77
4.2.1. Analisis Uji Realibilitas Faktor Sumber Daya Manusia	:	79
4.2.2. Analisis Uji Realibilitas Faktor Budaya Perusahaan	:	79
4.2.3. Analisis Uji Realibilitas Faktor Strategi Perusahaan.....	:	80
4.2.4. Analisis Uji Realibilitas Faktor Struktur Perusahaan	:	81
4.2.5. Analisis Uji Realibilitas Faktor Eksternal	:	81
4.2.6. Analisis Uji Realibilitas Faktor Inovasi Produk	:	82
4.3. Uji Validitas dengan Metode Analisis Faktor	:	82
4.3.1. Analisis Uji Validitas Faktor Sumber Daya Manusia	:	83
4.3.2. Analisis Uji Validitas Faktor Budaya Perusahaan	:	83
4.3.3. Analisis Uji Validitas Faktor Strategi Perusahaan	:	84
4.3.4. Analisis Uji Validitas Faktor Struktur Perusahaan	:	85
4.3.5. Analisis Uji Validitas Faktor Eksternal	:	85
4.3.6. Analisis Uji Validitas Faktor Inovasi Produk	:	86
4.4. Analisis Jalur	:	87
4.4.1. Estimasi Persamaan Jalur	:	87
4.4.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis	:	88
4.5. Analisis Faktor Dominan	:	93
4.5.1. Pengaruh Dukungan Faktor Eksternal terhadap Inovasi Produk	:	93
4.5.2. Pengaruh Faktor SDM terhadap Inovasi Produk	:	95
4.5.3. Pengaruh Struktur Perusahaan terhadap Inovasi Produk.....	:	95
4.5.4. Pengaruh Faktor Budaya Perusahaan terhadap Inovasi Produk	:	96
4.5.5. Pengaruh Faktor Strategi Perusahaan terhadap Inovasi Produk	:	98
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	:	100
5.1. Kesimpulan	:	100
5.2. Saran	:	101
DAFTAR PUSTAKA	:	104

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
Gambar 1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk	14
Gambar 2.1. Kurva daur Kehidupan Produk	27
Gambar 2.2. Budaya Perusahaan dan Inovasi	42
Gambar 3.1. Diagram jalur penelitian	66
Gambar 3.2. Proses dan Pengolahan Data Penelitian	68
Gambar 4.1. Output Diagram Jalur	87



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perkembangan perbankan Syariah dibandingkan perbankan konvensional.....	3
Tabel 2.1. Penelitian Sebelumnya.....	56
Tabel 3.1. Kisi-kisi instrument penelitian	61
Tabel 4.1. Karakteristik Bank Syariah Indonesia Berdasarkan Usia	70
Tabel 4.2. Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan	71
Tabel 4.3. Rutinitas Bank Syariah dalam Berinovasi	72
Tabel 4.4. Jumlah Usulan Produk/Layanan baru selama 3 tahun Terakhir	73
Tabel 4.5. Jumlah Usulan produk/layanan Baru yang disetujui DSN/DPS	74
Tabel 4.6. Skore Minimum, Maksimum, Mean, Median dan Mode	75
Tabel 4.7. Faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk perbankan syariah di Indonesia.....	78
Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas Faktor Sumber Daya Manusia	79
Tabel 4.9. Hasil Uji Reliabilitas Faktor Budaya Perusahaan	79
Tabel 4.10. Hasil Uji Reliabilitas Faktor Strategi Perusahaan	80
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Faktor Struktur Perusahaan	81
Tabel 4.12. Hasil Uji Reliabilitas Faktor Eksternal	81
Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas Faktor Inovasi Produk	82
Tabel 4.14. <i>Anti Image Matrice</i> Faktor SDM	83
Tabel 4.15. <i>Anti Image Matrice</i> Faktor Budaya Perusahaan	83
Tabel 4.16. <i>Anti Image Matrice</i> Faktor Strategi Perusahaan	84
Tabel.4.17. <i>Anti Image Matrice</i> Faktor Struktur Perusahaan	85
Tabel.4.18. <i>Anti Image Matrice</i> Faktor Eksternal.....	85
Tabel.4.19. <i>Anti Image Matrice</i> Faktor Inovasi Produk	86
Tabel 4.20. Koefisien Regresi (<i>Standardized Regression Weights</i>)	87
Tabel 4.21. Estimasi Parameter <i>Regression Weights</i>	88
Tabel 4.22. <i>Standardized Direct Effects</i>	89
Tabel 4.23. <i>Standardized Indirect Effects</i>	89
Tabel 4.24. <i>Standardized Total Effects</i>	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner	xvi
Lampiran 2. Output Analisis Deskriptif	xxi
Lampiran 3. Output Uji Realibilitas Data dengan SPSS 17.0	xxv
Lampiran 4. Output Uji Validitas Data dengan SPSS 17.0	xxviii
Lampiran 5. Output Analisis Jalur dengan AMOS 6.0	xxxiii



ABSTRAK

Nama : Henni Indriati
Program Studi : Timur Tengah dan Islam
Judul : Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Inovasi Produk
Perbankan Syariah di Indonesia

Pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia sangat tinggi, mencapai lebih dari 30% per tahunnya. Namun *market share*nya masih saja sangat kecil yaitu hanya sebesar 3,2 %. Oleh karena itu upaya untuk terus meningkatkan pertumbuhan bank syariah terus dilakukan. Salah satunya dengan mendorong bank syariah melakukan inovasi produk. Inovasi produk ini diharapkan akan menjadi salah satu strategi untuk terus meningkatkan pertumbuhan aset bank syariah yang pada akhirnya akan membantu memperbesar *market share* perbankan syariah di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi Inovasi produk perbankan syariah di Indonesia, berdasarkan kerangka teoritis dan penelitian sebelumnya. Survei dilakukan terhadap 31 bank umum syariah dan unit usaha syariah di seluruh Indonesia dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan metode analisis faktor dan Analisis Jalur dengan program AMOS versi 6.0.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi inovasi produk perbankan syariah di Indonesia adalah sumber daya manusia, budaya perusahaan, strategi perusahaan, struktur perusahaan dan faktor eksternal (fatwa DSN, regulasi BI, pertumbuhan pasar dan tingkat persaingan).

Kata Kunci : Sumber Daya Manusia, Budaya Perusahaan, Strategi Perusahaan, Struktur Perusahaan, Faktor Eksternal, Inovasi Produk

ABSTRACT

Name : Henni Indriati
Study Program : Middle East and Islam
Title : Analysis of factors that Influence Product Innovation of Islamic Banking in Indonesia

The growth of Islamic banking industry in Indonesia is very high, reaching more than 30% for each year. But its market share is still very small, that is only 3.2%. Therefore, the efforts to enhance the growth of Islamic banks must continue to be done. One way that can be done is by encouraging Islamic banks to innovate their products. Product innovation is expected as one of strategy to continually enhance the growth of Islamic banks assets that will ultimately help increase the market share of Islamic banking in Indonesia.

This study aims to analyze the factors that influence the product innovation of Islamic banking in Indonesia, based on the theoretical framework and previous researches. The survey was conducted to 31 Islamic banks and Islamic business units throughout Indonesia using questionnaires and interviews. The data obtained were processed using the method of factor analysis and path analysis with the program AMOS version 6.0.

The study concluded that the factors that can affect product innovation of Islamic banking in Indonesia is a human resources, corporate culture, corporate strategy, corporate structure and external factors (Fatwa DSN, BI regulation, market growth and competition level).

Keywords: Human Resources, Corporate Culture, Corporate Strategy, Corporate Structure, External Factors, Product Innovation

المخلص

الاسم : Henni Indriati

برنامج دراسة : الشرق الأوسط والإسلام

العنوان : تحليل العوامل التي تؤثر في ابتكار المنتجات المصرفية الإسلامية في إندونيسيا

نمو الصناعة المصرفية الإسلامية في إندونيسيا هي عالية جدا ، تصل إلى أكثر من 30 ٪ سنويا. ولكن حصتها في السوق لا تزال صغيرة جدا ، وهي فقط لمدة 2.3 ٪. ولذلك ، ومواصلة الجهود لتعزيز نمو المصارف الإسلامية ما زالت تبذل. واحد منهم تشجيع البنوك الإسلامية إلى ابتكار منتجات. ومن المتوقع أن ابتكار المنتجات لتكون واحدة استراتيجية لتعزيز باستمرار نمو أصول المصارف الإسلامية من شأنها أن تساعد في نهاية المطاف إلى زيادة حصتها في السوق المصرفية الإسلامية في إندونيسيا.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر في ابتكار المنتجات المصرفية الإسلامية في إندونيسيا ، استنادا إلى الإطار النظري والبحوث السابقة. وأجري الاستطلاع إلى 31 المصارف الإسلامية وحدات الأعمال الإسلامية في مختلف أنحاء إندونيسيا باستخدام الاستبيانات والمقابلات. تم تجهيز البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام أسلوب تحليل العوامل وتحليل المسار مع الإصدار 6.0 برنامج عاموس.

وخلصت الدراسة الى ان العوامل التي يمكن أن تؤثر على ابتكار المنتجات المصرفية الإسلامية في إندونيسيا هي الموارد البشرية ، وثقافة الشركات ، واستراتيجية الشركات ، والهيكل المؤسسي والعوامل الخارجية (المجلس الوطني للفتوى الشرعية ، بنك إندونيسيا التنظيم ، ونمو السوق ومستوى المنافسة).

الكلمات الرئيسية : الموارد البشرية ، وثقافة الشركات ، استراتيجية الشركات وهيكل الشركات ، والعوامل الخارجية ، وابتكار المنتجات

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pasar keuangan syariah merupakan elemen baru di Indonesia, namun dalam 10 tahun terakhir menunjukkan perkembangan yang cukup pesat. Hal itu dapat dilihat dari tumbuhnya perbankan syariah, asuransi syariah, dan reksadana syariah.

Bank umum pertama yang menggunakan sistem syariah di Indonesia yaitu PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang mulai beroperasi pada 1992. Perkembangan bisnis bank syariah berlangsung lambat, sampai dengan lima tahun kedepan setelah itu belum ada penambahan bank baru. BMI masih menjadi satu-satunya bank syariah. Baru pada 1998 pasar bank syariah mulai diramaikan dengan hadirnya PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) yang merupakan anak perusahaan dari Bank Mandiri, Selanjutnya menyusul kemunculan PT. Bank Mega Syariah pada 2001. Memasuki tahun 2009, ada dua bank baru memasuki pasar perbankan syariah yaitu PT. Bank Bukopin Syariah dan PT. BRI Syariah. Tahun 2011 ini jumlah Bank Umum Syariah (BUS) yang beroperasi menjadi 11 bank, antara lain Bank Muamalat Indonesia, Bank Syariah Mandiri, Bank Mega Syariah Indonesia, Bank Bukopin Syariah, Bank BRI Syariah, Bank BCA Syariah dan Bank Panin Syariah.

Selain BUS, praktek keuangan syariah juga diramaikan oleh dibukanya Unit Usaha Syariah (UUS) oleh beberapa perbankan nasional, sebagai pengembangan sistem perbankan syariah di Indonesia yang dilakukan dalam kerangka *dual-banking system* atau sistem perbankan ganda, untuk menghadirkan alternatif jasa perbankan yang semakin lengkap kepada masyarakat Indonesia. Tahun 2011 ini, berdasarkan data dari Bank Indonesia tercatat adanya 23 UUS, antara lain Bank HSBC-Amanah Syariah, BPD Nagari Syariah, Bank Niaga Syariah, Bank Danamon Syariah, dan Bank DKI Syariah.

Karakteristik sistem perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank, serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai

kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi keuangan. Dengan menyediakan beragam produk serta layanan jasa perbankan yang beragam dengan skema keuangan yang lebih bervariasi, perbankan syariah menjadi alternatif sistem perbankan yang kredibel dan dapat dinikmati oleh seluruh golongan masyarakat Indonesia tanpa terkecuali.

Walaupun tingkat pertumbuhan bank syariah sangat tinggi, namun perbankan syariah tetap tertinggal oleh perbankan nasional (konvensional). Hal ini disebabkan karena bank konvensional juga turut bertumbuh dan menjadi semakin besar. Ini sesuai dengan pernyataan Deputy Direktur Perbankan Syariah Bank Indonesia Mulia Siregar, bahwa kendala yang dihadapi perbankan syariah Indonesia dalam meningkatkan *market share* disebabkan karena bank konvensional yang juga terus meningkat, sehingga walaupun aset perbankan syariah mengalami pertumbuhan, aset perbankan konvensional sudah naik terlebih dahulu. Oleh karena itu diperlukan strategi baru untuk mengejar ketertinggalan tersebut. (Majalah Infobank, Desember 2010).

Strategi Bank Indonesia (BI) untuk mendongkrak kinerja perbankan syariah mengalami perubahan. Bank Indonesia tidak lagi mengangkat tema utama meningkatkan pangsa pasar perbankan syariah menjadi 5% tetapi lebih menonjolkan pertumbuhan kinerja perbankan syariah yang rata-ratanya selalu berada di atas 30%. Dengan fakta itu, Bank Indonesia ingin mengatakan bahwa perbankan syariah mampu membukukan pertumbuhan yang relatif cepat.

Lebih lengkap perbandingan antar perkembangan perbankan syariah dengan perbankan nasional dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1 Perkembangan perbankan Syariah dibandingkan perbankan konvensional*

No	Keterangan	Desember 2008	Desember 2009	P yoy (%)	Pangsa (%)	Agustus 2009	Agustus 2010	P yoy (%)	P ytd (%)	Pangsa (%)
DALAM RP TRILIUN										
1	Aset Total									
	1.1. Perbankan Nasional	2.310,56	2.534,11	9,68		2.384,63	2.700,1	13,23	6,55	
	1.2. Perbankan syariah	49,56	66,09	33,3	2,61	57,01	8	20,50	20,50	2,95
				7			79,64			
2	Dana Pihak Ketiga									
	2.1. Perbankan Nasional	1.753,29	1.950,71	11,2		1.847,04	2.092,7	13,30	7,28	
	2.2. Perbankan syariah	36,85	52,27	6	2,68	44,02	8	38,51	16,65	2,91
				41,8			60,97			
				4						
3	Pembiayaan									
	3.1. Perbankan Nasional	1.307,69	1.437,93	9,96		1.365,94	1.640,4	20,10	14,08	
	3.2. Perbankan syariah	38,20	46,89	22,7	3,26	43,89	3	37,33	28,56	3,67
				4			60,28			
4	Laba Tahun Berjalan**									
	4.1. Perbankan Nasional	30,61	45,22	47,7		30,73	38,89	26,54	-13,98	
	4.2. Perbankan syariah	0,43	0,79	3	1,75	0,67	0,68	1,64	-14,03	1,75
				83,1						
				0						
5	5.1 Perbankan Nasional									
	- CAR	16,76	17,42			17,32	16,44			
	- ROA	2,33	2,60			2,67	2,94			
	- NPL	3,20	3,31			3,98	3,01			
	- LDR	74,58	72,88			74,07	78,01			
	- BOPO	88,59	86,63			87,35	85,36			
	5.2 Bank Syariah									
	- CAR#)	12,81	10,77			14,99	14,66			
	- ROA	1,42	1,48			2,08	1,64			
	- NPF	1,42	4,01			5,61	4,10			
	- FDR	103,65	89,70			99,71	98,86			
	- BOPO	81,75	84,39			75,22	80,36			
6	Jumlah Bank dan Kantor									
	6.1 Perbankan Nasional									
	- Jumlah Bank	124	121	-		122	122	000	-0,83	
	- Jumlah kantor	10.868	12.837	2,42		12.616	13.318	5,56	-3,56	
				18,1						
				2						
	6.2 Bank Syariah									
	- Jumlah Bank	32	31	-		29	33	13,79	-6,45	
	Syariah	5	6	3,13		5	10		-66,67	
	*Bank Umum	27	25			24	23		8,00	
	Syariah	822	998			913	1.347	47,54	-34,97	
	*Unit Usaha	581	711	21,4		654	1.111		-56,26	
	Syariah	241	287	1		259	236		17,77	
	- Jumlah Kantor									
	*Bank Umum									
	Syariah									
	*Unit Usaha									
	Syariah									

Keterangan : *) : tidak termasuk BPR/BPRS

**): setelah dikurangi pajak

#): hanya Bank Umum Syariah

- Posisi CAR Bank Umum per Agustus 2010 termasuk risiko operasional

- P yoy : pertumbuhan year on year

- P ytd : pertumbuhan year to date

Sumber : BI, diolah kembali oleh Biro Riset Infobank (birl)

Strategi untuk mempertahankan pertumbuhan menurut Mulia Siregar (Deputi Direktur Perbankan Syariah Bank Indonesia) adalah dengan meng-*encourage* bank-bank syariah untuk melakukan inovasi produk. *Encourage*-nya dengan berbagai cara, seperti mengajak mengikuti expo, dan lain sebagainya. Oleh karena itu bank syariah harus berfikir tentang *feature* pembiayaan seperti apa yang sesuai dengan keinginan pasar (inovasi produk).

Hal ini sesuai dengan *grand strategy* pengembangan pasar perbankan syariah yang dirumuskan bank Indonesia, dimana program keempat dari enam program konkrit yang mengimplementasikan *grand strategy* pengembangan pasar perbankan syariah adalah “ *program pengembangan produk yang diarahkan kepada variasi produk yang beragam yang didukung oleh keunikan value yang ditawarkan (saling menguntungkan) dan dukungan jaringan kantor yang luas dan penggunaan standar nama produk yang mudah dipahami.*” (<http://www.bi.go.id/web/id/Perbankan/Perbankan+Syariah/>)

Beberapa bank syariah secara nyata sudah mengembangkan berbagai terobosan inovasi produk masing-masing. Misalnya Bank International Indonesia (BII) Syariah dengan produk unggulannya Tabungan Musafir Platinum, Giro Platinum dan Deposito Platinum, Bank Danamon Syariah dengan produk Gadai emas syariahnya, bank BNI syariah dengan kartu kredit syariah (*Hasanah Card*), bank Syariah Mandiri yang meluncurkan berbagai produk dengan fitur yang beragam dan berbeda yang didukung oleh jaringan ATM yang luas ataupun Bank IFI Syariah yang menamakan produknya dengan nama buah-buahan khas Indonesia untuk memenangkan persaingan dengan memudahkan nasabah mengingat produk sekaligus menarik perhatian dan minat nasabah. Dengan berbagai produk unggulan tersebut, bank syariah mampu menghimpun jumlah Dana Pihak Ketiga dalam jumlah yang besar. (Muhammad. 2005).

Dari segi pembiayaan (penyaluran dana), bank syariah saat ini masih terkonsentrasi pada skema perjanjian *murabahah* (dalam kisaran 56,8%) dan *mudharabah* (sebesar 22,2%) sebagaimana diumumkan Bank Indonesia secara online pada situs www.bi.go.id berupa Statistik Perbankan Syariah April 2011. Akad ini paling banyak dipakai karena pembiayaan perbankan syariah rata-rata ke

perdagangan dan usaha kecil, serta konsumtif seperti pembiayaan rumah, mobil, dan lain-lain.

Oleh karena itu Perbankan syariah diminta untuk lebih inovatif dalam membuat terobosan produk keuangan bagi kebutuhan dunia usaha, sehingga bisa diserap pasar dan memperbesar portofolio industri itu. Perbankan syariah diharapkan untuk tidak hanya fokus pada pembiayaan UKM, namun juga mulai mencoba sektor makro seperti infrastruktur. Beberapa dunia usaha yang potensial untuk dibiayai perbankan syariah misalnya sektor makanan dan pertanian, energi, kesehatan, pendidikan serta teknologi, sehingga perlu dibuat skema pembiayaan kepada sektor tersebut.

Inovasi produk harus menjadi strategi prioritas bagi bank-bank syariah, sebab inovasi memiliki peran penting di tengah pasar yang kompetitif. Karena itu industri perbankan syariah harus dapat terus melakukan inovasi-inovasi baru. Produk-produk bank syari'ah yang ada sekarang cenderung statis, hanya terbatas di tabungan, deposito, giro, pembiayaan *murabahah*, *mudharabah*, *syirkah*, dan itu sangat sedikit sekali. Untuk itulah perbankan syariah harus mengembangkan variasi dan kombinasinya, sehingga menambah daya tarik bank syari'ah. Hal itu akan meningkatkan dinamisme perbankan syari'ah menghadapi kebutuhan masyarakat modern yang semakin kompleks.

Muliaman Hadad, deputy gubernur Bank Indonesia mengungkapkan bahwa ke depan banyak tantangan yang mesti dihadapi industri perbankan syariah ini. Dalam hal Dana Pihak ketiga (DPK), persaingan mengarah pada memperebutkan dana murah, untuk itu bank syariah harus jeli merancang produk yang lebih inovatif agar mampu berkompetisi di pasar. Salah satu contoh inovasi produk adalah gadai syariah yang mendapat respon sangat baik dari masyarakat. Apalagi produk ini belum ada di perbankan konvensional dan menjadi *champion product* perbankan syariah pada 2010. (Majalah Infobank. hal 490)

Produk bank yang variatif dan sesuai kebutuhan nasabah lahir dari inovasi produk yang cemerlang. Inovasi produk (*product innovation*) menjadi jalan menuju pengembangan produk (*product development*). Inovasi produk bisa melahirkan produk yang akan dikemas kembali (*repackage*) atau produk baru (*new product*).

Inovasi produk sangat penting karena persaingan antar bank sudah sangat tinggi dan pasar perbankan dipenuhi produk-produk yang hampir homogen. Apalagi suatu produk bank mempunyai siklus hidup, dari tahap pengenalan (*introduction*) sampai penurunan (*decline*). Artinya produk bank ada yang mempunyai umur terbatas.

Menurut Rivai (2009.hal 459), perusahaan apapun yang ingin ikut ambil bagian dalam persaingan secara penuh pada abad milenium harus memiliki mental prima yang bersifat antisipatif, inovatif dan prima. Bank syariah pun tidak dapat lepas dari kewajiban melakukan inovasi produk dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerjanya. Produk-produk bank syariah harus bisa memenuhi kebutuhan masyarakat. Sebagai industri yang pada tahap pertumbuhan, bank syariah harus banyak berinovasi, secara terus menerus. Apalagi pangsa perbankan syariah di industri perbankan nasional masih sangat kecil (sekitar 2,8%).

Upaya untuk meningkatkan pangsa pasar perbankan syariah tetap terus dilakukan. Setidaknya ada sepuluh langkah strategis untuk mencapai *market share* tersebut. Salah satu upaya strategis tersebut adalah melakukan inovasi produk sesuai dengan kebutuhan pasar tetapi tetap berada dalam koridor prinsip-prinsip syariah. Inovasi produk perbankan syariah di Indonesia masih kurang dan masih jauh tertinggal. Produknya masih monoton dan bahkan terkesan kaku, kurang dinamis dan kurang variatif. Hal tersebut dikarenakan saat ini perbankan syariah belum memanfaatkan fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN) MUI secara optimal (Agustianto.2009).

Selain itu perlu juga usaha untuk menarik nasabah rasional, yang mungkin saja tidak beragama Islam (non muslim) sehingga tidak terpengaruh oleh fatwa DSN yang menyatakan bunga haram. Nasabah rasional dapat direbut dengan melakukan inovasi produk (produk harus kompetitif dan manfaatnya baik) dan menciptakan pelayanan yang prima. (Suryadi, 2010, hal 88-92).

Inovasi produk ini diharapkan akan menjadi salah satu strategi untuk terus meningkatkan pertumbuhan aset bank syariah yang pada akhirnya akan membantu memperbesar *market share* perbankan syariah di Indonesia. Agustianto (2009) menyebutkan bahwa tidak bisa dibantah terdapat hubungan yang kuat antara inovasi produk dengan pengembangan pasar bank syariah. Artinya, semakin

inovatif bank syariah membuat produk, semakin cepat pula pasar berkembang. Maka, lemahnya inovasi produk bank syariah, bagaimanapun berimbas secara signifikan kepada lambatnya pengembangan pasar (*market expansion*).

Meski secara umum sudah memahami konsep dasar produk syariah yang sudah ada, namun masih banyak *officer* bank syariah yang belum memahami dengan baik konsep dan penerapan fatwa-fatwa Dewan Syariah Nasional yang jumlahnya sudah mencapai 73 fatwa. Akibatnya, masih banyak fatwa DSN MUI yang belum diterapkan sebagian besar bank syariah, seperti pembiayaan rekening koran, pembiayaan multi jasa, *syirkah mutanaqishah*, *mudharabah musytarakah*, *ijarah muwazy*, *hiwalah* pada anjak piutang, L/C dan lain-lain.

Padahal ada sekitar 50-an konsep lagi yang perlu dikembangkan sebagai produk khas bank syariah, selain dari fatwa DSN yang sudah ada. Jadi masih banyak produk inovatif yang belum difatwakan DSN-MUI. Produk-produk inovatif ini siap dijadikan rujukan dalam inovasi produk di tengah persaingan dengan bank konvensional dan semakin kompleksnya kebutuhan finansial masyarakat.

Upaya inovasi pada produk perbankan syariah akan membedakan produk-produk bank syariah dengan bank konvensional, sehingga tidak muncul tuduhan simplistis yang mengatakan bahwa produk bank syariah itu hanyalah jiplakan (*copy paste*) semata dari bank konvensional yang ditambah label atau akad-akad syariah. Selain itu juga bisa berasal dari praktek perbankan syariah di luar negeri. (Agustianto. 2009)

Inovasi produk menjadi kunci perbankan syariah untuk lebih kompetitif dan lebih berkembang dengan cepat sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Inovasi produk harus menjadi strategi prioritas bagi bank-bank syariah. Untuk itulah perbankan syariah harus mengembangkan variasi dan kombinasi produknya sehingga menambah daya tarik bank syariah.

Dalam sebuah artikel *Sharia Insight* di Majalah Infobank. no. 381, Desember 2010 tentang Skenario pertumbuhan pada 2011 (hal. 59) disebutkan bahwa masih terdapat beberapa catatan dari Bank Indonesia untuk perbankan syariah, hingga BI berkenan membuka peluang untuk masuknya investor asing ke industri ini :

1. BI menganggap industri ini masih kurang cepat dalam melakukan inovasi produk,
2. Perbankan syariah dianggap kurang optimal dalam membangun kualitas dan kuantitas sumber daya manusia.

Oleh karena itu Bank Indonesia menginginkan suatu produk baru yang dikeluarkan oleh perbankan syariah. Untuk mendukung keinginan tersebut, Bank Indonesia sudah membuat buku modifikasi produk ditambah buku-buku katalog perbankan di luar negeri. Perbankan syariah tinggal mencari dan menerapkannya, dimana jika belum ada fatwanya bisa dicari lagi ke Dewan Syariah Nasional. Hingga kini, timbul tanda tanya besar akan sikap bank syariah yang hanya bertahan dengan produk-produk lama maupun tiruan produk bank konvensional. Padahal inovasi produk tersebut merupakan salah satu cara untuk membuat masyarakat beralih dari konvensional ke syariah.

Dari berbagai uraian di atas, tidak dapat dibantah lagi bahwa inovasi produk adalah sesuatu yang mutlak dalam menumbuhkembangkan perbankan syariah di Indonesia, sementara bank syariah sendiri masih terkendala dalam hal inovasi yang menyebabkan lambannya inovasi produk perbankan syariah. Oleh karena itu, penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi pada perbankan syariah layak untuk dilakukan.

Beberapa perusahaan rela mengeluarkan uang yang cukup besar bahkan mendirikan unit R & D (*Research and Development*) tersendiri karena mereka sadar arti penting produk baru bagi perusahaan, antara lain :

- Produk baru akan menjadi keuntungan kompetitif (*competitive advantage*)
- Produk baru menjadi investasi sumber pendapatan jangka panjang
- Produk baru dapat meningkatkan penggunaan infrastruktur
- Produk baru dapat lebih memacu kerja karyawan bekerja lebih efektif

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan produk baru secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi faktor organisasi atau faktor internal perusahaan, faktor industry, dan faktor *market* / pasar. Faktor internal perusahaan lebih fokus lagi pada organisasi yang menangani secara serius pengembangan produk yang akan diluncurkan di pasar. Organisasi ini yang akan

menjamin bahwa produk baru tersebut secara menyeluruh mempunyai standar kualitas dan dukungan yang baik. Hal utama yang harus dilakukan dalam organisasi ini adalah mengawal proses pengembangan produk sesuai dengan yang telah ditetapkan, menentukan analisa dan *forecasting* dan membuat keputusan layak-tidaknya suatu produk diluncurkan ke pasar. (Budiono. 2005)

Dengan proses pengembangan produk yang benar akan mengurangi tingkat kegagalan dan *cost* yang besar, dan dengan proses yang benar diharapkan akan menghasilkan produk yang sukses di pasar yang ujung-ujungnya dapat menjadi senjata perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Untuk menjamin kesuksesan inovasi diperlukan dukungan sumber daya manusia yang kompeten (Anatan.2007; Chaudury.2010), budaya perusahaan yang mendukung inovasi (Dagi.2010 ; Chaudury.2010; Glor.2001), strategi perusahaan (Chaudury.2010 ; Manurung. 2010,) dan struktur perusahaan (Kohli & Jaworsky, 1990, Ettlie, 1984, Chaudury, 2010, Manurung, 2010). Kesemuanya merupakan faktor-faktor internal yang sangat mempengaruhi keberhasilan inovasi dalam sebuah perusahaan.

Dari sisi eksternal, inovasi pada perbankan syariah dipengaruhi oleh faktor regulasi Bank Indonesia dan ketersediaan fatwa oleh Dewan Syariah Nasional. Juga dipengaruhi oleh pertumbuhan pasar dan tingkat persaingan (Mashudi. 2006. Budiono. 2005, Gumusluoglu. 2009).

Dukungan pemerintah merupakan pilar perkembangan industri keuangan syariah. Bank syariah tidak bisa digantungkan pada pasar, tetapi juga harus lebih kepada misi pemerintah. Dalam hal ini, bank Indonesia sebagai partner pemerintah dalam keuangan mesti aktif mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang mengapresiasi pertumbuhan bank syariah dalam melakukan inovasi-inovasi produk.

Berbeda dengan bank konvensional, bank syariah mempunyai karakteristik yang sangat unik, yaitu adanya Dewan Pengawas Syariah (DPS) pada struktur organisasi bank syariah sebagai perwakilan Dewan Syariah Nasional (DSN) yang berfungsi mengawasi operasional bank syariah selain juga memberikan opini atau mengeluarkan fatwa-fatwa baru yang dijadikan landasan oleh perbankan syariah dalam melakukan inovasi produknya

Karena itu ada faktor luar selain pasar dan regulasi yang ikut mempengaruhi inovasi produk pada perbankan syariah terkait keunikannya tersebut, yaitu faktor ketersediaan fatwa oleh Dewan Syariah Nasional (DSN). Bank Indonesia (BI) memaparkan, ada lebih dari 50 produk perbankan syariah yang dapat dikembangkan. Namun, produk-produk yang sebagian besar merupakan adopsi dari luar negeri itu belum didukung oleh fatwa dari Dewan Syariah Nasional (Respati.2010). Hal ini diyakini menjadi salah satu sebab terhambatnya inovasi produk pada perbankan syariah. Namun pernyataan Bank Indonesia ini telah dibantah oleh pihak DSN-MUI. (Munjin.2010).

1.2. Perumusan Masalah :

Target bank Indonesia untuk mencapai *market share* Bank Syariah di Indonesia sebesar 5% belum juga berhasil dicapai. Hingga akhir tahun 2010, pangsa pasar perbankan syariah di Indonesia ditutup pada angka 3,2%, sebagaimana yang diinformasikan oleh bapak Mulya E. Siregar selaku Direktur Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia pada Seminar Musyawarah Asosiasi Bank Syariah Indonesia. (<http://ib.eramuslim.com/2011/02/09/>). Meski demikian upaya untuk meningkatkan pangsa pasar perbankan syariah tetap terus dilakukan, salah satu upaya strategis tersebut adalah melakukan inovasi produk sesuai dengan kebutuhan pasar tetapi tetap berada dalam koridor prinsip-prinsip syariah.

Sementara itu, Bank Indonesia juga menilai 70% fasilitas produk perbankan syariah kurang inovatif, sehingga belum bisa menopang pertumbuhan aset karena tak menyentuh kebutuhan semua lini dunia usaha.(11/23/Bisnis Indonesia).

Keseluruhan studi empiris mengenai inovasi sebagai senjata untuk daya saing sekaligus meningkatkan kinerja telah diteliti di berbagai negara, pada sektor dan tingkatan yang berbeda dengan berbagai metode pengukuran. Faktor-faktor yang telah diteliti sebelumnya mempengaruhi inovasi produk antara lain sumber daya manusia, budaya perusahaan, strategi perusahaan, struktur perusahaan dan faktor eksternal. Dalam tesis ini, akan diteliti kembali apakah faktor-faktor tersebut juga memberikan pengaruh pada inovasi produk perbankan syariah di

Indonesia dengan memunculkan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh sumber daya manusia terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia?
- b. Bagaimana pengaruh budaya perusahaan terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia?
- c. Bagaimanakah pengaruh strategi perusahaan terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia?
- d. Bagaimana pengaruh struktur perusahaan terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia?
- e. Bagaimana pengaruh dukungan faktor eksternal terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dari tesis ini adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan pada bab sebelumnya, yaitu :

- a. Untuk mengetahui pengaruh faktor sumber daya manusia terhadap Inovasi produk pada perbankan syariah di Indonesia.
- b. Untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia.
- c. Untuk mengetahui pengaruh strategi perusahaan terhadap inovasi produk bank syariah di Indonesia.
- d. Untuk mengetahui pengaruh struktur perusahaan terhadap inovasi produk pada perbankan syariah di Indonesia
- e. Untuk mengetahui pengaruh dukungan faktor eksternal terhadap inovasi produk pada perbankan syariah di Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak sebagai berikut :

- a. Sebagai bahan masukan bagi perbankan syariah dalam melakukan pengembangan dan inovasi produk-produk perbankan syariah secara

- lebih aktif dan berhasil, guna meningkatkan kinerja perusahaan, serta memenangkan persaingan di industri perbankan syariah di Indonesia
- b. Dapat memberikan sumbangan terhadap disiplin ilmu ekonomi dan keuangan syariah, khususnya konsentrasi perbankan syariah tentang pentingnya inovasi produk sebagai kunci dalam pengembangan bank syariah di masa datang.
 - c. Sebagai bahan referensi dan informasi bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian terhadap bidang yang sama atau berhubungan dengan bidang yang diteliti dalam tesis ini.

1.5. Kerangka Teori

Kerangka teori adalah fondasi yang mendasari pelaksanaan riset dan secara logis membangun, menggambarkan dan mengelaborasi hubungan-hubungan (*network of association*) antara variable-variabel yang relevan terhadap permasalahan. Kerangka teori diidentifikasi melalui suatu proses, diantaranya observasi dan tinjauan kepustakaan. Kerangka teori mengelaborasi hubungan-hubungan antara variable-variabel, menjelaskan teori yang mendasari hubungan-hubungan ini dan menjelaskan sifat dan arahannya (Sekaran, 2006).

Dalam persaingan perbankan syariah yang semakin ketat, maka inovasi produk menjadi kunci penting dalam meningkatkan daya saing dan memacu pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu penting bagi bank-bank syariah untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi pengembangan dan inovasi produk perbankan syariah tersebut.

Produk yang selalu inovatif diyakini akan membuat peningkatan dalam pertumbuhan bank syariah, diantaranya terjadi peningkatan jumlah nasabah dan peningkatan aset bank syariah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk bisa berasal dari internal maupun eksternal. Faktor internal berarti organisasi dan segala sesuatu di dalamnya, antara lain sumber daya manusia, budaya perusahaan, strategi perusahaan, dan struktur organisasi perusahaan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhinya adalah pertumbuhan pasar, tingkat persaingan, regulasi Bank Indonesia dan Fatwa Dewan Syariah Nasional.

Sebuah perusahaan akan semakin inovatif apabila didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten, kreatif dan mendapat pelatihan yang baik untuk mengembangkan kompetensinya. Menurut Anatan (2007) dan *Chaudury* (2010) sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam proses inovasi, karena merekalah faktor penggerak dan pelaksana inovasi. Bank Indonesia sendiri juga menyebutkan bahwa faktor sumber daya manusia sebagai faktor yang mempengaruhi inovasi produk di perbankan syariah. Ketidakmampuan dan kualitas sumber daya manusia pada perbankan syariah dianggap sebagai faktor yang menyebabkan terhambatnya dan lambannya inovasi produk pada perbankan syariah. (Infobank, Desember 2010, Agustianto. 2009).

Sumber daya manusia yang ada di perusahaan bisa menjadi lebih kreatif disebabkan budaya perusahaan yang menciptakan suasana dan dorongan / motivasi untuk berinovasi di kalangan personel perusahaan. Budaya perusahaan yang inovatif akan berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusianya, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja perusahaan termasuk kinerja dalam berinovasi. Dalam hal ini peran kepemimpinan dari para manajer dan lingkungan kerja merupakan kontributor penting yang mendorong individu memiliki motivasi berinovasi (Dagi.2010). Sementara *Chaudury* (2010) juga mengatakan bahwa budaya perusahaan yang tepat adalah suatu keharusan untuk menyukseskan inovasi.

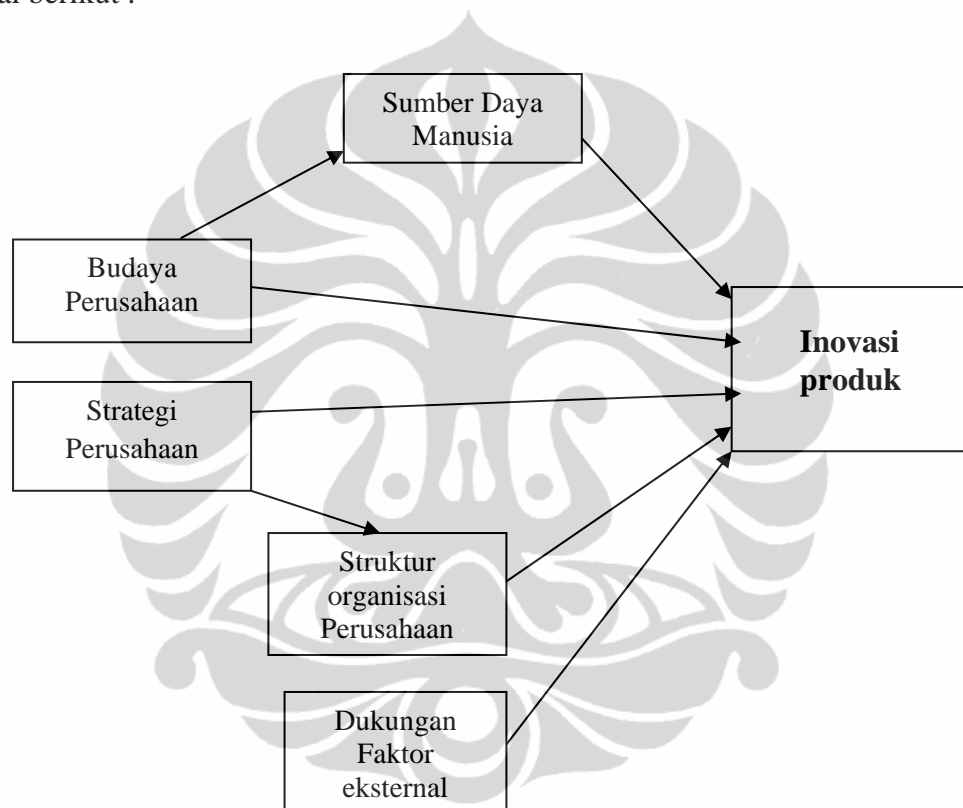
Struktur perusahaan dan orientasi strategi perusahaan juga dapat mempengaruhi inovasi produk. Dalam penelitian ini digunakan struktur perusahaan yang mendukung inovasi menurut *Kohli dan Jaworsky* (1990) dan *Narayanan* (2001) berupa sentralisasi, formalisasi dan departemenisasi. Sedangkan strategi perusahaan terhadap inovasi dibentuk dari tipologi yang dikembangkan *Miles dan Snow* (1978) yang mengkategorikan strategi perusahaan sebagai *prospector*, *analyzer*, dan *defender*, serta orintasi strategi fokus kepada pelanggan oleh *Narayanan* (2001).

Strategi perusahaan dapat mempengaruhi struktur perusahaan, dimana struktur perusahaan dibentuk berdasarkan strategi perusahaan yang dirancang. Menurut *Utterback* dalam *Mashudi* (2006), salah satu cara memastikan

kesuksesan produk dan inovasi adalah dengan menyesuaikan struktur organisasi dengan strategi organisasi/ perusahaannya.

Dukungan faktor eksternal juga sangat penting dalam mendukung inovasi produk perbankan syariah karena karakteristik bank syariah yang unik. Selain regulasi, tingkat pertumbuhan dan persaingan, inovasi produk perbankan syariah juga membutuhkan fatwa dari DSN-MUI.

Lebih jelasnya lagi, hal tersebut dapat digambarkan dalam kerangka teori sebagai berikut :



Gambar1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk

Dari bagan di atas dijelaskan bahwa faktor-faktor sumber daya manusia, Budaya perusahaan, Strategi perusahaan, struktur perusahaan dan dukungan faktor eksternal akan mempengaruhi tingkat inovasi produk pada perbankan syariah. Namun juga terdapat korelasi antara variabel independen, dimana sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh budaya perusahaan, sedangkan struktur perusahaan dapat dipengaruhi strategi perusahaan.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah memperoleh gambaran mengenai penelitian ini, maka pembahasannya disusun dalam lima bab yang terdiri dari :

1. PENDAHULUAN

Dalam bab ini dikemukakan uraian tentang latar belakang masalah, rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka teori dan sistematika penulisan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan mengenai teori-teori yang digunakan dalam menunjang dan membahas / menganalisa masalah dalam penelitian, yang meliputi teori-teori inovasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, produk bank syariah dan daur hidup produk, sumber daya manusia, budaya perusahaan, strategi perusahaan, struktur perusahaan dan faktor-faktor eksternal seperti fatwa DSN-MUI, dan regulasi BI , serta penelitian-penelitian sejenis sebelumnya.

3. METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dibahas tentang metode/teknik dalam tahapan-tahapan riset yang disertai argumentasi yang menjelaskannya, meliputi uraian objek penelitian, klasifikasi data penelitian, metode pengumpulan data, instrument penelitian, serta metode analisis data.

4. ANALISA HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas tentang proses pengolahan data hasil penelitian sesuai metode yang diuraikan pada bab III, serta membahas/ mengkaji hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini diuraikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, memberikan saran-saran yang bersifat aplikatif yang diharapkan memberikan manfaat kepada semua pihak sesuai tujuan dan manfaat penelitian.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan beberapa teori yang relevan dan mendukung penelitian sehingga dapat dijadikan landasan dalam menganalisis masalah dalam penelitian dan menjawab pertanyaan penelitian.

2.1. Inovasi

Schumpeter (1934) sebagaimana dikutip Siswono (2010, hal.143) mendefinisikan inovasi (*innovation*) sebagai proses pembuatan produk komersial dari suatu hasil ciptaan (*invention*). Pengertian produk dalam tulisan ini mencakup barang dan jasa, sedangkan *invention* sendiri didefinisikan sebagai proses penciptaan atau pengembangan produk atau proses baru. Jadi inovasi dapat melibatkan penciptaan teknologi baru maupun pengaplikasian teknologi yang sudah ada.

Inovasi bermula dari lahirnya gagasan-gagasan baru. Sementara kemampuan untuk membangkitkan gagasan-gagasan baru yang berguna ini dikenal dengan kreatifitas. Seseorang disebut melakukan kerja kreatif jika ia menghasilkan sesuatu yang bukan kelanjutan dari solusi yang pernah ada. Nilai kreatifitasnya ditimbang dari seberapa jauh sesuatu itu berbeda dari pengalaman atau solusi terdahulu. (Zuhal, 2010, hal. 77)

Menurut Sidik (2010, hal. 42), inovasi adalah penemuan yang ditujukan untuk menciptakan sesuatu yang relatif baru dengan nilai tambah yang lebih tinggi. Inovasi merupakan gabungan dari berbagai hal-hal yang sudah ada.

Untuk Inovasi sendiri, terdapat 2 tingkatan :

1. Inovasi *Incremental*

Inkremental berarti ada sesuatu yang bertambah atau meningkat karena kegiatan inovasi, tetapi pada dasarnya tidak terlalu jauh dari ide produk yang sudah ada sebelumnya.

Pada inovasi jenis ini tidak ada yang sangat berbeda antara hasil inovasi dan produk yang mendasarinya. Walaupun demikian, inovasi *incremental* sering menghasilkan nilai tambah yang signifikan pada penggunaannya. Jadi nilai tambahnya bisa tinggi, tapi perbedaan pada produknya relatif tidak besar.

2. Inovasi Radikal

Berbeda dengan inovasi inkremental, inovasi radikal memberikan lonjakan signifikan dalam benefit atau nilai yang ditawarkan, demikian pula dengan keaslian ide yang mendasarinya.

Inovasi sering dikaitkan dengan pengembangan produk, proses dan teknologi. Dalam kenyataannya, inovasi dapat diterapkan juga pada semua bagian dalam perusahaan seperti keuangan, model bisnis, logistik, teknologi informasi, pemasaran, distribusi, sumber daya manusia, dan sebagainya. Karena itu inovasi harus menjadi sebuah rutinitas hidup dari suatu perusahaan. Inovasi yang sifatnya *incremental* (sebuah perbaikan kecil) masih lebih baik daripada tidak ada inovasi sama sekali.

Sementara itu, Gumusluoglu (2009, hal.1) mengutip definisi inovasi dari Amabile et al., menyatakan bahwa :

“ Innovation is defined as the successful implementation of creative ideas within an organization”.

Oleh karena itu kepemimpinan (*leadership*) merupakan faktor paling penting yang mempengaruhi inovasi. Hal ini dapat dilihat melalui pengaruh kepemimpinan pada karakteristik organisasi seperti budaya, strategi, struktur, sistem *rewards*, atau sumber daya (*resources*), atau melalui pengaruh langsung terhadap perilaku mereka dalam kreatifitas perusahaan (*employee's creativity*) dan motivasi.

Anatan (2007) mengutip *Gilbert* (2003) juga menempatkan inovasi dalam kerangka yang lebih luas yaitu perubahan organisasi. Inovasi mencakup kreatifitas dalam menciptakan produk baru, jasa atau ide atau proses baru. Dengan perkataan lain, inovasi bisa diartikan sebagai proses adaptasi produk, jasa, idea tau proses baik yang sudah ada dalam organisasi maupun yang dikembangkan dari luar organisasi.

Sementara itu Jasfar (2005, hal 72) mengatakan bahwa inovasi tidak hanya merupakan suatu proses penciptaan sesuatu yang baru, tetapi juga merupakan produk actual atau outcome (hasil). Bagi suatu jasa, outcome bukan merupakan suatu hasil output, melainkan modifikasi dari pelayanan yang sudah ada.

Konsep inovasi dan pembaruan juga mendapat perhatian dalam Islam. Dalam surat Al-Anfal (8) ayat 53, Allah SWT berfirman :

ذٰلِكَ بِاَنَّ اللّٰهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً اَنْعَمَهَا عَلٰى قَوْمٍ
 حَتّٰى يُغَيِّرُوْا مَا بِاَنْفُسِهِمْ ۗ وَاَنَّ اللّٰهَ سَمِيْعٌ عَلِيْمٌ ﴿٥٣﴾

Artinya :

“ Yang demikian itu adalah karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan mengubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu mengubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri dan sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (QS. Al-Anfal (8): 53)

Ayat tersebut menunjukkan bahwasanya inovasi dan pembaruan secara terus-menerus sangat diperlukan untuk bisa merubah kehidupan menjadi lebih baik dan bermanfaat.

Dari berbagai jenis inovasi sebagaimana disampaikan di atas, pada tesis ini fokus utama akan dicurahkan terhadap inovasi produk yang diyakini menjadi salah satu langkah strategis untuk memenangkan persaingan antar Bank Syariah sekaligus meningkatkan pertumbuhan asset dan *market share* perbankan syariah di Indonesia.

2.2. Inovasi Produk Perbankan Syariah

Menurut Perwataatmadja dalam bukunya Apa dan Bagaimana Bank Syariah (1992), Bank syariah didefinisikan sebagai : bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, atau bank yang tata cara beroperasinya mengacu kepada ketentuan-ketentuan al-Quran dan Hadist.

Artinya, bank Syariah dalam beroperasinya itu mengikuti ketentuan-ketentuan syariah Islam khususnya yang menyangkut tata cara bermuamalat secara Islam. Dalam tata cara bermuamalat ini dijauhi praktek-praktek yang dikhawatirkan mengandung unsur-unsur riba untuk diisi dengan kegiatan-kegiatan investasi atas dasar bagi hasil dan pembiayaan perdagangan. Juga dalam

beroperasinya mengikuti suruhan dan larangan yang tercantum dalam al-Quran dan hadist.

Karakteristik sistem perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank, serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi keuangan. Hal ini membuat bank syariah berkembang dengan pesat di Indonesia, dibuktikan dengan terus munculnya bank umum syariah maupun unit usaha syariah di seluruh wilayah Indonesia.

Kehadiran beberapa pemain di bidang yang sama telah memunculkan tingkat persaingan yang semakin tinggi antar bank syariah, sehingga masing-masing bank syariah harus terus-menerus melakukan perbaikan dan pembaharuan di segala sektor guna memenangkan persaingan dan memacu pertumbuhan.

Salah satu aspek penting yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi bisnis termasuk bank syariah dalam kancah persaingan yang ketat adalah inovasi produk dan kecepatan pelayanan. Produk menjadi pusat perhatian seluruh organisasi bisnis, karena sumbangannya jelas untuk kelangsungan hidup dan kemakmuran organisasi yang bersangkutan. (Muhammad, 2005, hal.95).

Kemampuan inovasi menjadi semakin penting dewasa ini karena proses inovasi diyakini sebagai mesin penggerak perkembangan dan pertumbuhan. Inovasi produk diyakini sebagai salah satu strategi dalam merespon persaingan bisnis yang makin kompetitif dan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja dan daya saing perusahaan. (Anatan.2007)

Secara keseluruhan, inovasi merupakan kunci untuk meningkatkan produktifitas dan daya saing. Bagi pebisnis, inovasi artinya pertumbuhan perusahaan; perusahaan yang inovatif tentu saja merupakan idaman para pemegang saham lantaran ia dapat mendongkrak laba. Ketiadaan inovasi dapat menimbulkan stagnasi bisnis, dimana kondisi ini membuat rentannya terjadi pengurangan lapangan kerja. (Zuhal.2010)

Produk dan jasa baru sangat penting bagi pertumbuhan setiap perusahaan, dapat didefinisikan sebagai produk atau jasa apa saja yang sekarang belum dibuat

atau dipasarkan oleh perusahaan, atau dipersepsikan baru oleh pelanggan. Produk baru adalah kunci bagi pertumbuhan penjualan perusahaan, baik dalam produk dan jasa. Dan ketergantungan ini semakin tumbuh. Program pertumbuhan yang luas memanfaatkan baik sumber internal maupun eksternal dan seringkali diperlukan organisasi dengan banyak cabang untuk menangani kebutuhan produk baru. (*Gruenwald, 1992*)

Perencanaan produk baru atau inovasi produk merupakan kegiatan yang strategis dan menuntut. Inovasi produk yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar (konsumen) membantu memperkuat posisi organisasi di pasar yang sudah ada.

Inovasi produk (baik berupa barang maupun jasa) menjadi semakin penting dan diakui keberadaannya sebagai satu strategi dalam merespon persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja dan daya saing perusahaan. Pengembangan produk (PPB) atau *New Product Development* (NPD) sudah menjadi keharusan bagi pebisnis. Melalui inovasi produk, para pengambil keputusan dapat memberi keputusan untuk mengatasi permasalahan bisnis dan tantangan bisnis yang muncul dan memberikan dasar yang kuat untuk menjaga kelangsungan hidup dan mencapai kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut *Hogaan dan Lucke* sebagaimana dikutip oleh Ardianto (dalam Febransyah, 2010, hal. 85), secara umum, produk baru yang sukses dikembangkan akan berpengaruh positif terhadap keuntungan perusahaan.

PPB merupakan proses pencarian, perumusan dan perwujudan ide yang melibatkan berbagai pihak, seperti pemasaran produk (*product marketing*), tenaga penjual (*salesman*) dan desainer (*designer*).

Penelitian yang dilakukan oleh *Calontone* dan *cooper* sebagaimana dikutip Ardianto (2010, hal. 85) menyatakan bahwa setiap empat produk baru, hanya satu produk yang sukses di pasar. Penyebab utamanya adalah sedikitnya waktu yang dihabiskan untuk benar-benar memahami apa yang dibutuhkan oleh konsumen dalam membeli suatu produk. Menurut penelitian mereka, waktu yang dihabiskan dalam proses PBB, sekitar 78% dihabiskan untuk waktu yang berkaitan dengan aktivitas teknis dan produksi, sedangkan hanya sekitar 16% dihabiskan untuk aktifitas memahami masalah dan kebutuhan konsumennya.

Menurut Zahra dan Das dalam Anatan (2007.), ketidakpastian teknologi, kurangnya dukungan manajer senior, kurangnya sumber daya dan manajemen proyek yang jelek akan menghalangi pencapaian tujuan pengembangan produk.

Menurut Zuhail (2010, hal 304-305), faktor-faktor yang menjadi pemicu gagalnya inovasi produk bisa muncul dari dalam maupun dari luar organisasi. Adapun kegagalan dalam organisasi dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu kegagalan yang dipicu oleh budaya infrastruktur dan kegagalan oleh proses inovasi itu sendiri.

Faktor-faktor kegagalan terkait budaya infrastruktur antara lain:

1. Kepemimpinan yang buruk
2. Struktur organisasi yang buruk
3. Komunikasi antar personel yang buruk
4. Manajemen knowledge yang buruk
5. Penguatan struktur yang buruk.

Sementara kegagalan oleh proses inovasi itu sendiri lazimnya dipicu oleh :

1. Definisi tujuan yang tidak jelas
2. Aksi dan tujuan yang tidak sinkron
3. Partisipasi tim yang buruk
4. Monitoring hasil yang buruk
5. Komunikasi dan akses terhadap informasi yang buruk.

Sebuah hasil studi oleh Dagi (2005) dalam Febransyah (2010) memperlihatkan bahwa kegagalan inovasi turut dipengaruhi dua bentuk hambatan kepemimpinan, yaitu

- (1) Kegagalan kepemimpinan (*leadership failure*). Manajer tidak mampu melaksanakan standard prosedur operasi, sistem dan kebijakan organisasi, serta mengukur tingkat kesuksesan dan peluang risiko dari aktivitas kerja karyawan.
- (2) Kelumpuhan kepemimpinan (*leadership paralysis*), dimana manejer tidak dapat mengimplementasikan nilai-nilai budaya perusahaan menjadi bersifat strategi perusahaan.

Tak syak lagi, sebuah organisasi wajib memiliki tujuan yang jelas bagi perkembangan organisasi. Tujuan tersebut mesti dimengerti oleh semua orang

terutama yang terkait dengan proses inovasi di organisasi atau perusahaan. Pemahaman ini diperlukan supaya terjadi kesinambungan antara aksi inovasi dan tujuan organisasi. Penting untuk dicamkan, di dalam sistem inovasi, individu-individu merupakan pemain inti.

Dalam sebuah proses inovasi, pemerintah sangat berperan, bukan saja mesti membiayai organisasi publik yang terkait penciptaan *knowledge* (seperti universitas dan laboratorium), pemerintah juga harus menciptakan regulasi insentif kepada seluruh pihak yang terkait dengan proses inovasi.

Beberapa bank syariah secara riil telah mengembangkan berbagai terobosan inovasi produk masing-masing. Beberapa terobosan dan inovasi produk tersebut dipaparkan oleh Muhammad (2005, hal 97 -101) sebagai berikut :

1. Bank Internasional Indonesia (BII) Syariah

- Beroperasi mulai tahun 2003, BII mengkhususkan diri pada segmen pasar kelas menengah ke atas sebagai langkah inovatif dalam strategi bisnis.
- Produk unggulannya adalah Tabungan Musafir Platinum, Giro Platinum dan Deposito Platinum.
- BII Syariah juga memberikan kemudahan berupa layanan ATM yang dapat diakses di seluruh ATM BII, jaringan *Cirrus* dan *ALTO*.
- Fasilitas kartu debit pada 5,6 juta merchant dengan akses internasional lewat *Maestro* dan *Mastercard Electronic*
- Memberikan bonus free access ke *Executive Lounge Airport*, langganan al-Quran seluler, hingga belajar al-Quran secara privat.
- Berbagai produk unggulan tersebut mampu menghimpun dana pihak ketiga dalam jumlah besar.

2. Bank Danamon Syariah

- Selain menjual beberapa produk tabungan, giro dan deposito syariah, bank danamon Syariah menjual produk gadai emas syariah yang dapat memberikan dana ke nasabah hingga Rp 250 juta.
- ATM bisa diakses lebih dari 500 ATM bank Danamon konvensional

3. Bank Syariah Mandiri

- Mempunyai beraneka jenis produk tabungan, giro dan deposito syariah
- Salah satu produk yang digemari nasabah adalah produk gadai syariah

- Memiliki kartu ATM yang dapat diakses diseluruh ATM BSM dan Bank mandiri
 - Kartu ATM bisa dijadikan identitas lewat kerjasama dengan berbagai lembaga
 - Fasilitas SMS Banking, dan Kartu *Debit Card*.
 - Kemampuan BSM membuat produk-produk yang *marketable* dan *acceptable* di tengah-tengah masyarakat membuat rasio kecukupan modal (CAR) BSM mengalami kenaikan dari angka 32% menjadi 60%.
4. Bank BNI Syariah
- Masuk pasar mulai tahun 2000, memiliki ATM yang bisa diakses di 2.200 ATM BNI dan 6.000 ATM berlogo Cirrus dengan akses internasional
 - Kartu ATM juga berfungsi sebagai *debit card* di merchant yang berlogo Maestro.
 - Memberikan pelayanan pembayaran zakat infak sedekah (ZIS) secara open transfer ke lembaga-lembaga amil zakat.
 - Memiliki produk gadai emas dan produk reksadana syariah
 - Memiliki kartu kredit syariah (*hasanah card*)
5. BUKOPIN Syariah
- Mengembangkan produk unggulan pada fitur ATM
 - Slogan “Kartunya Satu, ATM-nya Banyak” merupakan slogan bisnis bank Bukopin syariah untuk menggambarkan keunggulan produk yang ditawarkan kepada masyarakat, antara lain berfungsi sebagai kartu debit, kemudahan transaksi pembayaran, dan dapat diakses di 7.200 ATM melalui antar jaringan ATM, baik jaringan ATM BCA dan ATM bersama.
6. Bank IFI Syariah
- Mulai beroperasi tahun 1999, dan dalam upaya memenangkan persaingan hal unik yang dikembangkan adalah menggunakan nama buah-buahan khas Indonesia sebagai nama produknya.
 - Misalnya Durian IFI (Deposito Untuk Ragam Investasi Anda), Tomat IFI (Tabungan Optimum Multi Manfaat), Mangga IFI (Manfaat ganda Giro Rupiah), Manggis IFI (Manfaat Ganda Giro Valas).
 - ATM dapat diakses pada 1.000 lokasi

- Memiliki produk pembiayaan Pepaya IFI sebagai paket pembiayaan syariah
- Penamaan yang khas memudahkan masyarakat dan nasabah dari kebingungan ketika berhadapan dengan istilah-istilah asing
- Filosofi buah dipilih karena menyimpan dana di Bank IFI syariah akan “membuahkan” hasil lewat sistem bagi hasil yang menarik.

2.2.1 Produk Bank Syariah

a. Akad-akad Bank Syariah

Dari segi ada atau tidaknya kompensasi, fiqh muamalah membagi akad menjadi dua bagian, yaitu akad *tabarru'* dan akad *tijaroh*. (Machmud, 2010, hal 26-27)..

Akad *Tabarru'* yaitu segala macam perjanjian yang menyangkut *non-profit transaction* (transaksi nirlaba). Transaksi ini pada hakikatnya bukan transaksi bisnis untuk mencari keuntungan komersil, dengan tujuan tolong-menolong dalam rangka berbuat kebaikan. Namun demikian, pihak yang berbuat kebaikan boleh meminta kepada *counter-part*-nya untuk sekedar menutupi biaya yang dikeluarkannya, tanpa boleh sedikitpun mengambil laba.

Contoh akad *tabarru'* ini adalah :

- 1) *Qard*, yaitu pemberian harta kepada orang lain yang dapat ditagih atau diminta kembali.
- 2) *Wadi'ah*, yaitu mewakilkan orang lain untuk memelihara harta tertentu dengan cara tertentu
- 3) *Wakalah*, yaitu akaad pemberian kuasa (*muwakkil*) kepada penerima kuasa (*wakil*) untuk melaksanakan suatu tugas (*taukil*) atas nama pemberi kuasa.
- 4) *Kafalah*, yaitu jaminan yang diberikan oleh penanggung (*kafl*) kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua atau yang ditanggung
- 5) *Rahn*, yaitu menjadikan barang yang mempunyai nilai harta menurut pandangan syariah sebagai jaminan utang sehingga orang yang bersangkutan boleh mengambil sebagian manfaat barang tersebut.

- 6) *Dhaman*, yaitu menggabungkan dua beban (tanggungan) untuk membayar utang, menggadaikan barang, atau menghadirkan orang pada tempat yang telah ditentukan.
- 7) *Hiwalah*, yaitu akad yang mengharuskan pemindahan utang dari yang bertanggungjawab kepada penanggungjawab yang lain.

Berbeda dengan akad *tabarru'*, akad *tijaroh* (*compensational contract*) adalah segala macam perjanjian yang menyangkut *profit transaction*. Akad-akad ini dilakukan dengan tujuan mencari keuntungan sehingga bersifat komersil.

Contoh akad *tijaroh* antara lain:

1. *Murabahah*, yaitu jual-beli barang dengan harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati. Penjual harus memberitahu harga produk yang dia beli dan menentukan suatu tingkat keuntungan sebagai tambahannya.
2. *Salam*, yaitu pembelian barang yang diserahkan kemudian hari, sementara pembayaran dilakukan di muka.
3. *Istisna*, yaitu kontrak penjualan antara *mustashni* (pembeli akhir) dan *shani* (supplier). Pembelian dengan pesanan.
4. *Ijaroh*, yaitu akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa melalui pembayaran upah sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan (*ownership/milkiyah*) atas barang itu sendiri.
5. *Musyarakah*, yaitu akad kerjasama antara dua belah pihak atau lebih untuk usaha tertentu, dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan.
6. *Muzara'ah*, yaitu bentuk bentuk kontrak bagi hasil yang diterapkan pada tanaman pertanian setahun
7. *Musaqah*, yaitu bentuk kontrak bagi hasil yang diterapkan pada tanaman pertanian tahunan.
8. *Mukhabarah*, yaitu *muzara'ah*, tetapi bibitnya berasal dari pemilik tanah.

b. Prinsip-prinsip Operasional Bank Syariah

Secara umum setiap bank syariah dalam menjalankan usahanya minimal mempunyai lima prinsip operasional, yaitu :

1. Prinsip simpanan giro, yaitu fasilitas yang diberikan oleh bank untuk memberikan kesempatan kepada pihak yang berkelebihan dana untuk menyimpan dananya dalam bentuk *al wadi'ah*, yang diberikan untuk tujuan keamanan dan pemindahbukuan, bukan untuk tujuan investasi guna mendapatkan keuntungan seperti halnya tabungan atau deposito.
2. Prinsip bagi Hasil, yaitu meliputi tata cara pembagian hasil usaha antara pemilik dana (*shahibul mal*) dan pengelola dana (*mudharib*). Pembagian hasil usaha ini dapat terjadi antara bank dengan penyimpan dana maupun antara bank dengan nasabah penerima dana. Prinsip ini dapat dipergunakan sebagai dasar untuk produksi pendanaan (tabungan dan deposito) maupun pembiayaan.
3. Prinsip Jual-Beli dan *mark-up*, yaitu pembiayaan bank yang diperhitungkan secara lump-sum dalam bentuk nominal di atas nilai kredit yang diterima nasabah penerima kredit dari bank. Biaya bank tersebut ditetapkan sesuai kesepakatan antara bank dengan nasabah.
4. Prinsip Sewa, terdiri dari dua macam, yaitu sewa murni (*operating lease/ijarah*) dan sewa beli (*financial lease/ba'i al ta'jir*)
5. Prinsip Jasa (*fee*), meliputi seluruh kekayaan non-pembiayaan yang diberikan bank seperti kliring, inkaso, transfer, dan sebagainya.

c. Produk Bank Syariah

Pada sistem operasi bank syariah, pemilik dana menanamkan uangnya di bank tidak dengan motif mendapatkan bunga, tetapi dalam rangka mendapatkan keuntungan bagi hasil. Untuk dapat membagi-hasilkan usaha bank kepada penyimpan mudarabah, bank syariah menawarkan jasa-jasa perbankan kepada masyarakat dalam bentuk berikut :

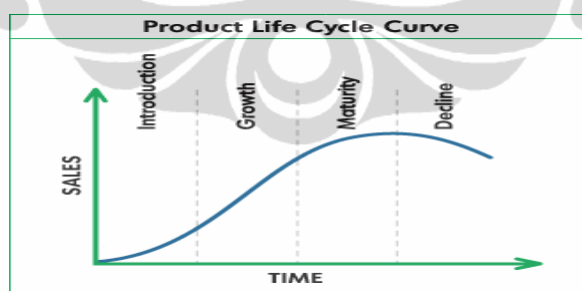
1. Pembiayaan untuk berbagai kegiatan investasi atas dasar bagi hasil yang terdiri dari pembiayaan investasi bagi hasil *Mudarabah* dan *Musyarakah*.
2. Pembiayaan untuk berbagai kegiatan perdagangan seperti pembiayaan perdagangan murabahah, *ba'i bithamam ajil* . bank memperoleh keuntungan dari *mark up* atau margin keuntungan.

3. Pembiayaan pengadaan barang untuk disewakan atau disewabelikan dalam bentuk (a) sewa guna usaha atau *al ijaroh*, (b) sewa beli atau *bai u takhjiri*.
4. Pemberian pinjaman tunai untuk kebajikan (*al-qardhul hasan*) tanpa dikenakan biaya apaun kecuali biaya administrasi berupa segala biaya yang diperlukan untuk sahnya perjanjian utang
5. Fasilitas-fasilitas perbankan umumnya yang tidak bertentangan dengan syariah seperti penitipan dana dalam rekening lancar, pembukaan L/C, dan lain-lain.

2.2.2 Daur Hidup Produk

Setiap produk bergerak di pasar melalui suatu daur kehidupan (*Product Life Cycle*). Tahapan-tahapan dalam daur kehidupan produk itu mempunyai implikasi bagi pembuatan keputusan *marketing*. Teori *Betts* mengemukakan, bahwa di banyak pasar, produk itu lahir, tumbuh, mencapai kematangan dan akhirnya mati sesuai dengan daur kehidupan yang dapat diramalkan. (Sastradipoera, 2003).

Hal tersebut digambarkan pada kurva Daur Kehidupan Produk dibawah ini :



Gambar 2.1. Kurva daur Kehidupan Produk

Menghadapi daur kehidupan seperti itu, setiap perusahaan yang ingin keluar dari persaingan dengan selamat membutuhkan suatu upaya terencana agar bisa hidup lebih lama, atau mampu mempertahankan diri dalam tahapan tertentu bagi semua jenis produk atau salah satu jenis produk di antaranya. Untuk itu manajemen perlu memahami perencanaan produk dengan sebaik-baiknya.

1. Tahap Pengenalan Produk

Pada tahap pengenalan produk, gerakannya relatif lamban. Ini dikarenakan biaya yang tinggi dan laba yang kecil. Pada tahap ini pelanggan mesti di dorong agar mereka merasa memerlukannya, sehingga informasi harus disampaikan dengan jelas. Manajemen mesti berupaya menciptakan program-program marketing dan promosi yang memungkinkan produk itu bisa bertahan dan mendapatkan pembeli atau pertambahan laba yang dibutuhkan.

2. Tahap Pertumbuhan

Produk yang telah melewati masa pengenalan selanjutnya akan memasuki tahapan pertumbuhan pasar, ditandai dengan penjualan yang cenderung meningkat dengan cepat, diiringi dengan meningkatnya laba. Persaingan pasar mungkin akan bertambah dan semakin besar karena mereka tertarik pada laba yang besar. Pada tahap ini untuk mempertahankan peningkatan pangsa pasar yang tinggi, perusahaan melakukan berbagai strategi:

- Meningkatkan kualitas produk, menambahkan *feature* baru dan memperbaiki desain produk, serta memberikan *service* tambahan atau jaminan terhadap produk
- Menambahkan model baru, ukuran baru, rasa baru, dan sebagainya untuk melindungi produk utama
- Memasuki segmen pasar baru
- Memperluas cakupan distribusi dan memasuki saluran distribusi baru
- Mengubah fokus *advertising* dari *product awareness* menjadi *product preference*
- Menurunkan harga jual produk untuk menarik *second layer customer*.

3. Tahap Kematangan

Pada tahap ini produk yang dipasarkan menjadi terkenal, penjualan terus-menerus meningkat, namun perusahaan bergerak dengan tingkat pertumbuhan yang menurun. Manajemen akan berusaha menurunkan harga atau menaikkan upaya promosi, namun itu akan berakibat kepada merosotnya perolehan laba. Pada tahap ini pesaing mungkin akan meninggalkan pasar dan mencari produk

lain yang lebih mampu bertahan, atau bahkan telah memperkenalkan beberapa produk yang sangat mirip dengan perusahaan kita, sehingga pangsa pasar kita akan berkurang.

Ada beberapa langkah yang diperlukan manajemen untuk mencegah penurunan yang berbahaya ini. Sastradipoera (2003, hal.117-118) mengemukakan ada tiga buah strategi yang dapat dilakukan manajemen marketing ketika menghadapi tahap penurunan pasar;

1. *Marketing mix strategy*, strategi ramuan pemasaran dimana perusahaan mempertahankan peningkatan penjualan dengan meningkatkan promosi atau mengurangi harga. Dan apabila kedua strategi tersebut sudah tidak mampu lagi dilancarkan oleh perusahaan, maka strategi selanjutnya perlu dikembangkan dan dibuat produk baru (inovasi produk).
2. *Market-stretching strategy*, strategi penguluran pasar untuk menahan penurunan dalam siklus kehidupan produk saat perusahaan dalam tahap *maturity*. Metode yang dilakukan antara lain : (a) mendorong peningkatan frekuensi penggunaan barang/jasa, (b) mempropagandakan konsumsi barang dan jasa yang lebih beragam, (c) menciptakan konsumen / pasar baru dan (d) menerapkan inovasi baru untuk perbaikan produk akhir .
3. *Market-eliminating strategy*, strategi penghapusan pasar yang dilakukan saat perusahaan sudah sangat jenuh di pasar. Perusahaan menarik kembali semua dananya sehingga barang hanya dapat meraih keuntungan temporer.

4. Tahapan Penurunan

Pada tahap ini penjualan akan semakin cepat merosot, dan jika dibiarkan produk akan ditinggalkan dan kemudian mati.

Daur kehidupan produk yang diuraikan di atas menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang tidak menghasilkan produk baru seringkali menghadapi bahaya berkaitan dengan fakta bahwa produk lamanya sudah ketinggalan zaman atau tidak sesuai lagi dengan kebutuhan pasar. Oleh sebab itu suatu keharusan bagi setiap perusahaan untuk memperhatikan gejala pasar tersebut dan merealisasikan perhatiannya dengan cara melaksanakan program

penelitian dan pengembangan yang berkesinambungan untuk menciptakan produk baru (*product innovation*).

2.3. Dimensi Inovasi

Menurut Anatan (2007), inovasi merupakan suatu konsep multi dimensional yang terdiri dari empat dimensi, yaitu :

a. Dimensi Orientasi kepemimpinan perusahaan terhadap inovasi.

Orientasi kepemimpinan menunjukkan posisi perusahaan dalam pasar, apakah perusahaan sebagai *first to the market*, sebagai pemain kedua (*second to the market*) atau *late entrant*. Pemimpin bertanggung jawab dalam menentukan dan merumuskan strategi sesuai posisi perusahaan dalam pasar. Sebagai *first to the market*, perusahaan menitikberatkan pada implementasi inovasi proses dan inovasi produk untuk menghasilkan produk yang unik dan inovatif. Sebagai perusahaan *second to the market*, perusahaan memonitor inovasi yang dilakukan perusahaan pesaing dan meniru saingan. Perusahaan sebagai *late entrant* hanya melakukan penjiplakan produk yang memiliki merk terkenal dan menjualnya pada harga yang rendah.

b. Tipe inovasi yang dilakukan

Pada dimensi yang kedua ini tipe inovasi mewakili kombinasi: (a) Inovasi manufaktur, yaitu proses yang dilakukan dan produk yang dihasilkan perusahaan. (b) Inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang ada. Sedangkan (c) inovasi produk merupakan hasil dari penciptaan dan pengenalan produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada. Pemilihan tipe inovasi tersebut dipengaruhi oleh investasi yang dimiliki perusahaan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

c. Sumber inovasi

Dimensi inovasi ketiga adalah sumber inovasi yang menjelaskan pelaksanaan aktifitas inovasi, apakah ide inovasi berasal dari internal perusahaan, eksternal perusahaan atau keduanya. Sumber inovasi internal berarti perusahaan mempercayakan untuk melakukan inovasi baik pada produk atau proses pada

usaha bagian riset dan pengembangan (R&D). Sedangkan sumber inovasi eksternal memiliki makna inovasi dilakukan perusahaan dengan cara membeli, mengakuisisi perusahaan lain, ataupun membeli lisensi .

d. Investasi yang dibutuhkan dalam inovasi

Dimensi inovasi keempat yaitu tingkat investasi, mencakup investasi keuangan (meliputi pengeluaran untuk proyek riset dan pengembangan) dan pembelian suatu inovasi pada produk yang telah dikembangkan di tempat lain), investasi teknologi (yaitu pengeluaran untuk peralatan, infrastruktur, fasilitas dasar inovasi) maupun investasi sumber daya manusia (meliputi gaji, biaya pelatihan, dan biaya pengembangan staff).

Menurut *Crawford* dalam Poluan (2006. hal 13), derajat inovasi dapat dikarakteristikan menjadi :

1. *Inventive*, perusahaan berusaha menjadi *first to market*
2. *Adaptive*, perusahaan berusaha menjadi *second but best* di pasar
3. *Economic*, perusahaan menawarkan *lower prices* dibanding pesaing
4. *Innovative application*, perusahaan menggunakan teknologi yang ada, namun diterapkan dengan cara yang kreatif atau berbeda.

Sementara itu *Peter F. Drucker* dalam Sastradipoera (2004, hal.67) mengemukakan lima buah prinsip inovasi yang pada bisnis perbankan dapat diimplikasikan sebagai berikut;

1. Inovasi membutuhkan analisis terhadap berbagai peluang dan kemungkinan yang terbuka bagi bisnis perbankan. Inovasi dapat terwujud dan berarti jika manajemen bisnis perbankan mempunyai kemampuan untuk menganalisisnya. Karena itu manajemen sumber daya manusia perlu disiapkan oleh manajemen bisnis perbankan.
2. Inovasi bersifat *konseptual* dan *perceptual*. Inovasi diawali oleh suatu keinginan manajemen bisnis perbankan untuk menciptakan suatu produk jasa baru yang sekaligus diterima oleh masyarakat. Inovator dalam bisnis perbankan mesti memiliki persepsi terhadap kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat.

3. Inovasi dalam produk jasa bisnis perbankan harus sederhana, mudah dimengerti, terfokus dan memberi kemudahan dalam pelayanan kepada nasabah
4. Inovasi dalam bentuk produk jasa bisnis perbankan harus diawali dengan sesuatu yang kecil. Perlu dipahami bahwa tidak semua inovasi diawali dari gagasan besar yang tidak mudah dijangkau oleh kehidupan masyarakat nyata.
5. Inovasi diarahkan kepada kepemimpinan atau kepeloporan dan hasilnya akan menjadi pemimpin atau pelopor suatu perusahaan.

2.4. Faktor-faktor dalam Inovasi Produk

Beberapa faktor/aspek penting yang perlu dipertimbangkan untuk merumuskan strategi inovasi produk yang dilakukan perusahaan antara lain : (Anatan. 2007)

1. Kompetensi manajerial

Kompetensi manajerial sangat diperlukan dalam mengelola operasi perusahaan secara keseluruhan, terutama dalam melakukan inovasi produk. Inovasi produk akan berhasil apabila proses tersebut direncanakan dan diimplementasikan dengan baik, yaitu melalui beberapa tahap perencanaan seperti penelitian dan pengembangan, rekayasa, *manufacturing*/operasional dan pengenalan pasar.

2. Komitmen pimpinan perusahaan dan partisipasi aktif karyawan

Implementasi strategis inovasi menuntut figur kepemimpinan yang komunikatif, memiliki dedikasi yang tinggi dan komitmen tinggi terhadap pengembangan perusahaan. Di sisi lain agar karyawan bisa berpartisipasi aktif dalam proses produksi yang menghasilkan produk inovatif, pimpinan perusahaan perlu mendistribusikan informasi yang berkaitan dengan proses produksi pada karyawan yang terlibat.

3. Kompetensi SDM

Sumber Daya manusia (SDM) bertanggung jawab dalam mengoperasikan strategi inovasi sehingga dibutuhkan SDM yang tangguh, handal dan kompeten. Oleh karena itu perlu dilakukan pelatihan, seminar, lokakarya yang sifatnya jangka pendek, menengah dan jangka panjang yang

diadakan oleh perusahaan-perusahaan maju (telah memiliki manajemen inovasi dan R&D yang canggih) untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

4. Kepemilikan fasilitas R dan D

Fasilitas R & D diperlukan untuk melakukan pengkajian terus-menerus dan mendalam apakah proses produksi yang telah menghasilkan produk kompetitif dan inovatif dalam mengikuti dinamika tuntutan konsumen.

5. Jaringan sistem informasi

Pelayanan yang baik melalui penciptaan produk dengan kualitas tinggi dan inovatif, waktu tunggu yang pendek dan harga yang kompetitif menjadi kunci keunggulan kompetitif perusahaan dalam era berbasis pelayanan (*service-driven-economy*) saat ini. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sistem informasi yang mampu mengidentifikasi secara tepat profil konsumen perusahaan. Sekaligus mengidentifikasi segmen-segmen pasar potensial lainnya yang mungkin untuk dimasuki dan mampu mengakomodasi perubahan dan perkembangan tuntutan pasar.

6. *Timing* Inovasi

Pemilihan waktu yang tepat untuk memasuki pasar merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan inovasi produk baru. Peluang dan risiko produk baru tergantung pada beberapa hal seperti perubahan keadaan ekonomi, perubahan pada preferensi konsumen dan daur hidup industri. Inventari pada R&D dan pemasaran juga bisa mengubah peluang dan resiko produk baru hasil inovasi. Misalnya *entry* yang lambat yang memungkinkan investasi lebih tinggi dalam mendisain produk baru, mendukung *engineering* yang memadai.

Chaudury (2010) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menjadi kunci keberhasilan sebuah inovasi antara lain :

1. Infrastruktur
2. Sumber Daya manusia
3. Struktur dan sistem
4. Strategi.

Menurutnya, inovasi merupakan faktor kunci untuk kelangsungan hidup organisasi dalam ekonomi global dan skenario pasar. Ini ada dalam format yang berbeda dan pada berbagai tahapan siklus hidup produk di tingkat mikro dalam organisasi atau dalam masyarakat pada tingkat makro. Sumber daya manusia memainkan peran paling signifikan untuk inovasi yang berhasil selain dari sistem, strategi dan infrastruktur.

Dalam penelitiannya dia membuktikan hipotesisnya bahwa :

1. *Creativity of a person is a measurable parameter.*
2. *Creativity of a person is linked with a certain configuration of brain cells decided during birth*
3. *People from certain countries are more creative than others.*
4. *Age, sex and other physical parameters are correlated with creativity of a person*
5. *Innovative contribution of employees in an organization can be differentiated from normal productivity and can be measured also.*
6. *Creative people contribute more significantly in the process of innovation at the organizational level*
7. *Education and training can improve effectiveness of a person to contribute in an organization's innovative efforts*
8. *Social ambience can improve innovativeness of a person*
9. *Right corporate culture and infrastructure are must for successful innovation*
10. *Success of an organization to create right environment for innovation can be benchmarked or the capability to do so can be standardized*

Srimindarti (2002) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi bagian penelitian dan pengembangan dalam melakukan aktivitas inovasi baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Faktor-faktor yang diduga mempengaruhi tingkat inovasi pada bagian penelitian dan pengembangan tersebut antara lain gaya kepemimpinan, karakteristik personal, strategi organisasi serta struktur organisasi.

Sedangkan Penelitian Glor (2001) tentang "*Key Factors Influencing Innovation in Government*" menemukan bahwa ada 3 faktor yang memberi pengaruh terhadap inovasi pada pemerintahan, yaitu (1) Motivasi individu , (2) budaya perusahaan di tempat kerja, dan (3) tantangan untuk berinovasi.

Penelitian Gima (1996) yang dipublikasikan secara online melalui *Wiley Online Library* (2003) telah membandingkan faktor-faktor potensial yang mempengaruhi kinerja antara perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa pelayanan. Penelitian mengeksplorasi persepsi manager tentang faktor-faktor yang penting bagi keberhasilan pengembangan jasa pelayanan baru dan pengembangan produk baru (inovasi). Dari penelitian tersebut dia menemukan bahwa faktor penting dalam inovasi jasa pelayanan adalah sumber daya manusia, dan karena itu dia merekomendasikan penanganan yang lebih serius terhadap karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Penelitian juga menemukan bahwa untuk perusahaan jasa, faktor teknologi tidak begitu berpengaruh dalam memberikan keuntungan yang signifikan. Hal ini sangat bertolak belakang dengan inovasi pada perusahaan manufaktur yang mengutamakan keunggulan dan kualitas produk, sehingga sangat berpengaruh positif terhadap teknologi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini faktor teknologi tersebut tidak dilibatkan.

Menurut *Gumusluoglu* (2009), kepemimpinan (*leadership*) mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi organisasi. Penelitiannya membuktikan bahwa *leadership* merupakan faktor penentu yang penting terhadap inovasi organisasi dan memberi semangat kepada para manajer untuk menerapkan perilaku kepemimpinan yang menunjang keberhasilan inovasi, dengan didukung oleh dukungan teknologi dan keuangan sebagai faktor luar.

Demikian juga penelitian *Dagi* (2010) menunjukkan bahwa budaya perusahaan melalui faktor-faktor kepemimpinan, nilai-nilai dan kebijakan strategi perusahaan berperan pada kesuksesan inovasi.

Sementara itu *Narayanan* (2001) mengemukakan empat kelas utama karakteristik internal organisasi yang berkaitan dengan inovasi; (1) struktur organisasi, (2) sumber daya, (3) keterbukaan terhadap informasi dari luar dan (4) komunikasi internal informal. *Narayanan* juga mengungkapkan dua faktor eksternal yang berkaitan dengan inovasi yaitu faktor pasar dan faktor input.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan lima (5) faktor utama yang mempengaruhi inovasi produk dalam sebuah perusahaan, yaitu sumber daya manusia, budaya perusahaan, strategi perusahaan, struktur perusahaan dan dukungan faktor-faktor eksternal.

2.4.1. Sumber Daya Manusia dan Inovasi

Sebagaimana diungkapkan sebelumnya, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam proses inovasi, karena merekalah faktor penggerak dan pelaksana inovasi. (Anatan, 2007. Chaudury, 2010). Bank Indonesia sendiri juga menyebutkan bahwa faktor sumber daya manusia sebagai faktor yang mempengaruhi inovasi produk di perbankan syariah. Ketidakmampuan dan kualitas sumber daya manusia pada perbankan syariah dianggap sebagai faktor yang menyebabkan terhambatnya dan lambannya inovasi produk pada perbankan syariah. (Infobank, Desember 2010, Agustianto. 2009).

Keinginan untuk menumbuhkembangkan ekonomi syariah harus sejalan dengan kemampuan sumber daya manusia yang saat ini masih relative belum banyak memiliki kemampuan dalam bidang ekonomi syariah. Sebagian besar dari sumber daya manusia yang bekerja pada bank syariah saat ini berasal dari bank konvensional dan mempunyai pengalaman mengelola dan melakukan transaksi keuangan secara konvensional

Muhammad (2005) menyebutkan salah satu faktor kredibilitas dan profesionalitas sebuah lembaga keuangan ditentukan oleh perangkat insaninya (*humanware*). Perangkat insani maksudnya ialah orang-orang kalangan dalam lembaga, sejak dari pemilik (*owner*), pimpinan (*director*), pengelola (*manager*) hingga pekerja (*worker*) lapis terbawah. Perangkat insani sebuah lembaga keuangan yang sehat haruslah memadai dalam jumlah (*quantity*), dan serasi dalam hal mutu (*quality*) serta terpuji dalam kepribadian (*personality*).

Bank Syariah adalah lembaga yang cukup unik, sebab di dalamnya melibatkan orang-orang yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang bukan saja ahli dalam bidang ekonomi, keuangan dan perbankan, namun mereka harus memiliki kualifikasi dan kompetensi syariah. Dua sisi kualifikasi dan kompetensi ini dipadukan secara integral dan harus selalu dikembangkan oleh seorang sumber daya insani bank syariah.

Hadist Rasulullah :

“ *Bahwa sesungguhnya Allah senang jika salah seorang di antara kamu mengerjakan suatu pekerjaan dilakukan secara profesional*” (H.R Baihaqi)

“Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya “.

Sementara itu *Christensen & Raynor* (2003) juga mengungkapkan bahwa :
“A surprising number of innovations fail not because of some fatal technological flaw or because the market isn’t ready. They fail because responsibility to build this business is given to managers or organization whose capabilities aren’t up to the task.”

Menurut Wibowo (2009, hal. 109), setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat berupa : kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Dengan demikian kompetensi berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang penting, sebagai unggulan bidang tersebut (Wibowo. 2009, hal. 110).

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk mentranfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan

oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi dan pengembangan

Menurut *Becker, Huselid & Ulrich* (2001) dalam Rifai (2010, hal. 11) kompetensi adalah pengetahuan, keahlian atau karakter personalitas yang secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang. Kompetensi juga didefinisikan sebagai integrasi unik pengetahuan, keahlian dan kemampuan proses yang diperoleh melalui pendidikan khusus atau pengalaman kerja.

Dalam Al quran surat Yusuf (12) ayat 22, Allah SWT berfirman:

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ ءَاتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴿٢٢﴾

Artinya : *Dan tatkala dia cukup dewasa Kami berikan kepadanya hikmah dan ilmu. Demikianlah kami memberi balasan kepada orang-orang yang berbuat baik.*

Pengetahuan adalah campuran yang tidak tetap dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual yang terbingkai dan keahlian mendalam yang memberikan kerangka kerja untuk pengevaluasian dan penggabungan penguasaan dan informasi baru. Pengetahuan berasal dan diaplikasikan dalam pikiran pemilik pengetahuan. Pada organisasi pengetahuan sering melekat tidak hanya pada dokumen atau gudang tetapi juga di dalam rutinitas, proses, praktek dan norma organisasi (*Davenport, Thomas & Prusak.1998*) dalam Rivai (2010, hal. 14).

Keahlian adalah kemampuan (*ability*) untuk menguasai konsep dari suatu disiplin atau domain dan menggunakan pengetahuan ini dengan benar dalam situasi baru (*Sanchez, 1996* dalam Rivai, 2010). Sementara menurut *Scott* (1998) kemungkinan semua keahlian adalah kombinasi dari bakat dan pembelajaran. Keahlian adalah apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan.

Hadist Riwayat Thabrani :

“ *Barangsiapa di malam hari merasakan kelelahan dari upaya keterampilan kedua tangannya di siang hari, maka diampuni dosanya oleh (Allah).*” (HR. Thabrani)

Sedangkan karakteristik pribadi yaitu sikap (*attitude*), nilai (*value*) dan citra diri. Menurut Marelli (2001) dalam Rifai (2010), karakteristik pribadi adalah sebagai *enabling behaviors* yang mencakup kebiasaan kerja (*work habits*), cara berinteraksi dengan yang lainnya atau cara berkontribusi untuk mencapai performa kerja efektif.

Selain harus memiliki kompetensi yang sesuai dan baik, sumber daya manusia pada perusahaan juga harus memiliki kreatifitas. Para pemimpin dan manajer harus memiliki jiwa *entrepreneurship* agar dapat memiliki kesadaran dan kepekaan yang tinggi untuk melihat peluang dari dinamika lingkungan bisnisnya.

Perusahaan dapat menumbuhkan perilaku *entrepreneurship* di kalangan manajer melalui pelatihan peningkatan kemampuan berfikir kreatif. Kreatifitas merupakan keterampilan penting dalam pengambilan keputusan dan juga memegang peranan penting dalam proses inovasi. (Febransyah et al, 2010, hal. 169).

Dengan berfikir kreatif, manajer mampu memunculkan berbagai gagasan untuk menjawab kesenjangan yang terjadi di pasar, memanfaatkan dengan lebih baik kejadian tidak terduga, ataupun meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

Chaudury (2010) mengatakan bahwa : *creative people contribute more significantly in the process of innovation at the organizational level.*

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat inovasi produk suatu perusahaan adalah faktor sumber daya manusia melalui kompetensi (pengetahuan dan keahlian, pengalaman, cara kerja), kreatifitas, dan pelatihan yang diperoleh para karyawan di semua tingkatan.

Oleh karena itu penulis menyusun hipotesis ke-1, yaitu :

“*Terdapat pengaruh yang positif antara faktor sumber daya manusia terhadap inovasi produk pada Perbankan Syariah.*”

2.4.2 Budaya Perusahaan dan Inovasi

Budaya bisnis perbankan (*banking business culture*) adalah pola keyakinan (*pattern of beliefs*), pola pikiran, harapan dan nilai yang diciptakan oleh pergaulan sosial di antara para karyawan bisnis perbankan tersebut. (Sastradipoera, 2004, hal. 99). Budaya tersebut akan mencerminkan misi manajemen bisnis perbankan. Pola keyakinan, alam pikiran, harapan dan nilai yang dibangunnya akan ditularkan dari suatu generasi ke generasi berikutnya. Dalam suatu perusahaan bisnis perbankan budaya tersebut akan tampak dalam bentuk norma-norma yang secara khas menentukan perilaku karyawan yang dapat diterima, mulai dari manajemen puncak hingga para karyawan pelaksana organisasi. Budaya bisnis perbankan yang perlu dibangun dan dihidupkan di kalangan karyawan adalah budaya perubahan. Bila budaya perubahan gagal dilestarikan ke dalam perilaku karyawan sehari-hari, maka dalam jangka panjang keberhasilan dalam perubahan itu akan semakin kabur.

Chaudury (2010) mengatakan, *right corporate culture and infrastructure are must for successful innovation.*

Studi Dagi (2010, hal 199) menunjukkan, komitmen pada nilai-nilai budaya perusahaan mendorong peningkatan kinerja strategi perusahaan. Strategi hybrid, yaitu kombinasi biaya dengan keunikan lebih memungkinkan perusahaan menghadapi perubahan lingkungan bisnisnya. Namun kombinasi ini akan berfungsi bilamana pimpinan dan pemangku perusahaan mengembangkan nilai-nilai tersebut. Selanjutnya, kombinasi strategi akan efektif jika dilaksanakan intensifikasi inovasi yang sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan.

Menurut Robbins (1996) dalam Srimindarti (2002) Kepemimpinan dapat diartikan *sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memainkan peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin dapat menyusun struktur tugas untuk menentukan sejauh mana penugasan pekerjaan diprosedurkan.*

Sedangkan kepemimpinan yang visioner (*visionary leadership*) adalah pemimpin yang memiliki arah dan wujud masa depan yang jelas yang merupakan gambaran masa depan yang disepakati dengan rasa kebersamaan dan komitmen

yang tinggi untuk mewujudkannya (Rivai.2009). Untuk itu diperlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dapat dipertanggungjawabkan, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Isra' (17) ayat 36, yaitu :

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ
كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Yang artinya :

“ Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya.”

Setiap pemimpin diharuskan untuk selalu berusaha mencari dan menemukan cara kerja baru yang inovatif dan kreatif sebagai perwujudan dari kemampuan imajinatif dari pemimpin bersangkutan. Imajinasi merupakan faktor penting bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan pembaruan dan inovasi.

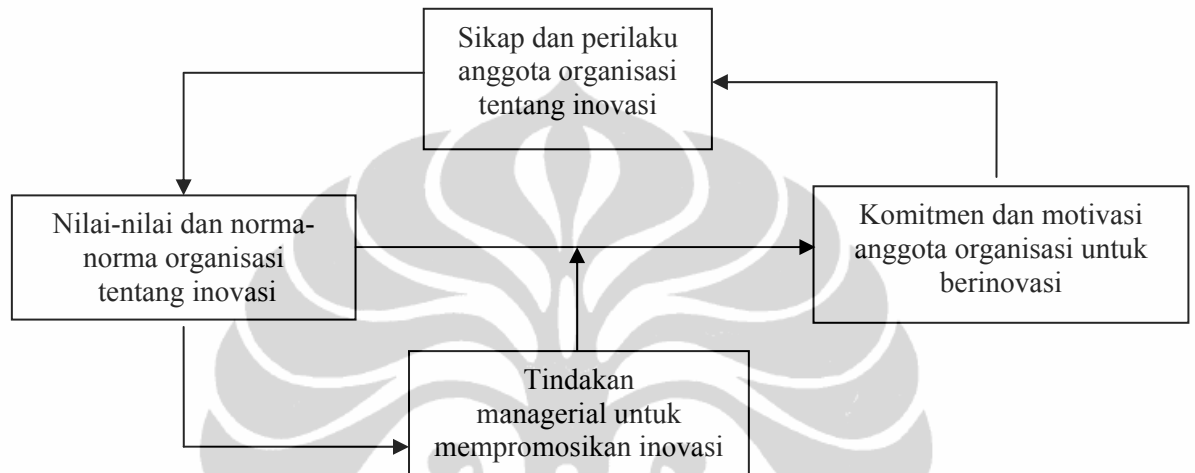
Manajer yang mampu menjalani proses kepemimpinan serta menyinergikannya dengan manajemen pembelajaran dan pengetahuan dipastikan akan dapat menjamin pelaksanaan inovasi. Selanjutnya, manajer yang dapat menjalankan kepemimpinan transformasional dengan mempromosikan bentuk-bentuk perilaku, mendorong pemahaman dan mengartikulasi nilai-nilai secara nyata mampu menjamin kesuksesan inovasi.

Hal ini ditunjukkan dengan kenyataan bahwa manajer yang senantiasa memberikan arahan dan pendampingan, mampu menjelaskan nilai-nilai melalui tugas-tugas yang diarahkan, serta melakukan transfer pengetahuan dan keterampilan ternyata lebih memungkinkan bawahannya siap menghadapi perubahan berinovasi. (Febransyah et.al, 2010, hal 198)

Peran budaya perusahaan adalah memfasilitasi inovasi melalui komitmen para anggotanya yang meyakini inovasi sebagai salah satu nilai organisasi, kemudian para anggota menerima bahwa inovasi merupakan dasar untuk melaksanakan strategi bersaing suatu perusahaan, sehingga peran budaya

perusahaan dibutuhkan untuk mengarahkan komitmen anggota organisasi terhadap inovasi sebagai nilai dan norma organisasi yang harus dilaksanakan. Berarti budaya perusahaan dengan nilai-nilainya merupakan penggerak inovasi (*innovation drivers*) yang mendukung efektifitas pelaksanaan strategi bersaing.

Komitmen dan motivasi anggota organisasi pada inovasi terbentuk melalui tindakan manajerial yang mempromosikan inovasi sesuai gambar berikut :



Gambar 2.2. Budaya perusahaan dan inovasi
(Hartman, 2006 dalam Febransyah et.al, 2010)

Untuk memperoleh kesuksesan inovasi melalui budaya perusahaan, pendekatan *Quinn dan Cameron* (di dalam Febransyah et al. 2010) dapat dipertimbangkan. Dalam pendekatan tersebut, terdapat enam kunci budaya perusahaan penentu kesuksesan organisasi, yaitu :

- a. Karakteristik dominan (*dominant characteristic*). Derajat teamwork dan rasa memiliki, tingkat aktifitas dan dinamisme, focus pada tujuan dan persaingan, tergantung pada sistem dan berpusat pada efisiensi
- b. Kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*). Pendekatan dan gaya kepemimpinan yang menyebar ke seluruh organisasi, Peran pemimpin sebagai mentor, fasilitator, *innovator*, broker, produser, direktur, *coordinator*, dan monitor.
- c. Pengelolaan karyawan (*management of employee*). Cara karyawan diberikan perlakuan, derajat konsultasi, partisipasi dan *consensus*, serta lingkungan kerja

- d. Perekat organisasi (*organizational glue*). Mekanisme keterkaitan yang mendorong kebersamaan di dalam organisasi, misalnya kohesi dan *teamwork*, loyalitas dan komitmen, *enterprener* dan fleksibilitas, peraturan dan kebijakan, orientasi tujuan dan persaingan
- e. Menekankan aspek strategik (*strategic emphasis*). Mendayagunakan faktor-faktor penggerak kesuksesan strategi yaitu pengembangan jangka panjang modal manusia, inovasi, stabilitas dan keunggulan persaingan, pertumbuhan dan akuisisi, serta kemauan yang kuat untuk mencapai tujuan.
- f. Kriteria kesuksesan (*criteria for success*). Bagaimana kesuksesan didefinisikan dan bagaimana untuk mencapai laba, penetrasi dan pangsa pasar, sensitivitas kepada konsumen dan perhatian pada orang, mengembangkan produk dan jasa baru, dependabilitas dan biaya optimum.

Konsep budaya dan inovasi ini telah memberikan arah jelas bahwa kesuksesan inovasi dapat dicapai dengan mengembangkan berbagai pendekatan budaya perusahaan yang terkandung pada keenam dimensi budaya tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat inovasi produk suatu perusahaan adalah faktor budaya perusahaan melalui sikap/perilaku dan nilai/norma tentang inovasi, komitmen dan motivasi, disertai tindakan manajerial (kepemimpinan) untuk berinovasi.

Oleh karena itu, maka disusunlah hipotesis ke-2, yaitu :

“Terdapat hubungan yang positif antara budaya perusahaan terhadap inovasi produk pada perbankan syariah”.

2.4.2.1 Budaya Perusahaan dan Sumber Daya Manusia

Menurut Susanto (2000) dalam Hutagaol (2002), budaya perusahaan (dalam paradigma baru) memiliki 3 fungsi, yakni :

- a. Alat untuk mencapai tujuan pengembangan usaha
- b. Pengembangan SDM agar semakin berkualitas
- c. Sebagai andalan daya saing.

Selanjutnya Hutagaol (2002) mengutip Priasmoro (2000) menyatakan bahwa banyak keuntungan bila perusahaan memiliki budaya perusahaan yang kuat, adaptif dan kompetitif. Diantaranya yang berhubungan dengan sumber daya manusia adalah :

- a. Budaya perusahaan mampu meningkatkan produktifitas dan kreatifitas
- b. Budaya perusahaan memotivasi pegawai mencapai prestasi tertinggi dan rasa memiliki (*sense of belonging*) sehingga tanggung jawab moral terjamin, pertumbuhan dan perkembangan perusahaan menjadi tanggung jawab bersama.

Kedua hal di atas merupakan sumber inovasi yang sangat kuat pada setiap individu sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan.

Beberapa penelitian tentang pengaruh budaya perusahaan terhadap sumber daya manusia telah banyak dilakukan, salah satunya penelitian oleh Hutagaol (2002) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya kerja dengan etika dan cara kerja pegawai yang berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan hal di atas, maka disusun hipotesis ke-3, yaitu :

“ *Budaya Perusahaan berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap inovasi produk melalui Sumber daya manusia perbankan syariah.*”

2.4.3. Strategi Perusahaan dan Inovasi

Pada penelitian-penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu inovasi, terdapat beberapa faktor yang bisa diobservasi sebagai kunci, salah satunya adalah strategi perusahaan. (Chaudury.2009; Srimindarti, 2002). Untuk mencapai target yang telah disepakati, segala upaya harus difokuskan pada strategi umum yang mendefinisikan bagaimana cara mencapainya. Tanpa strategi, waktu dan sumber daya akan terbuang percuma karena tidak dialokasikan secara efektif ke aktifitas yang dapat mencapai tujuan. Strategi adalah seni dalam menentukan pilihan kombinasi aktifitas. Setelah suatu perusahaan menentukan visi dan misinya serta telah menentukan *objective* atau tujuannya, maka strategi sebagai salah satu bagian dari proses pencapaian tujuan organisasi berperan secara sentral dan terintegrasi.

Untuk menentukan strategi, sebelumnya harus dilakukan *strategic analysis* yang terdiri dari analisa industri, kecenderungan arah pelanggan dan pasar, perkiraan perubahan lingkungan, analisa kompetitor, menyusun peta kekuatan dan kelemahan organisasi serta sumber daya yang tersedia. *Strategic Analysis* difokuskan pada masukan (input) untuk melengkapi *strategic thinking*.

Menurut *Miles* dan *Snow* dalam Manurung (2010, hal. 84), setiap organisasi memilih target pasar yang dikuasai dan mengembangkan produk dan layanan yang dimilikinya melalui penguasaan pengambilan keputusan tepat organisasi dalam hal teknologi, struktur dan proses. Untuk mencapai penguasaan dan posisi perusahaan yang kuat di lingkungan persaingan yang ketat manajemen memiliki kebebasan untuk memilih tipe strategi yang digunakan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Suatu tipologi yang lebih komprehensif dan teliti untuk memahami strategi organisasi telah dikembangkan oleh *Miles dan Snow* (1978) dalam Srimindarti (2002). Mereka mengkategorikan strategi perusahaan sebagai *prospector*, *analyser*, *defender*, dan *reactor*.

Perusahaan dengan strategi *prospector* berusaha untuk menjadi yang pertama dengan produk, pasar dan teknologi yang baru walaupun tidak semua usaha menghasilkan keuntungan. Mereka merespon dengan cepat tanda-tanda area kemungkinan secara awal. *Prospector* juga mengarah pada dimensi entrepreneur yang tinggi, inovatif dengan variasi produk dan memiliki struktur organisasi yang organik. (Manurung, 2010)

Perusahaan dengan strategi *analyser* jarang menjadi yang pertama dalam produk. Namun dengan memonitor secara hati-hati tindakan kompetitor utama mereka dapat menduduki urutan kedua dengan *cost* yang lebih efisien dan produk yang lebih inovatif. *Analyser* merupakan titik tengah dari tipe *prospector* dan *defender*, dimana menggabungkan keunggulan *prospector* dan keunggulan *defender*.

Perusahaan dengan strategi *defender* berusaha menempatkan dan mengelola ceruk pasar yang aman dengan produk yang relatif lebih stabil atau area jasa. Mereka mencoba untuk melindungi domain produknya dengan menawarkan kualitas yang lebih tinggi, jasa yang superior atau harga yang lebih

rendah. Mereka cenderung mengabaikan perubahan industri yang tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap area operasi perusahaan saat ini. *Defender* mengarah pada dimensi *entrepreneurship problem* yang lebih konservatif terhadap perubahan lingkungan, tidak banyak variasi produk dan teknologi dan dalam mengelola struktur administratif lebih mekanistik dengan prosedur ketat.

Perusahaan dengan strategi *reactor* biasanya tidak agresif dalam mengelola produk dan pasar yang aman seperti kompetitornya. Mereka merespon area tersebut ketika ada tekanan dari lingkungan. Penelitian ini tidak mengkaji orientasi strategi *reactor*, karena tipe ini menunjukkan kegagalan manajemen dalam menentukan strategi perusahaan dimana manajemen hanya menganut strategi dan struktur yang lama.

Menurut *Miles dan Snow* dalam Manurung (2010), perusahaan dengan tipe *reactor* cenderung kurang stabil, karena tipe ini kurang memiliki bentuk konsistensi mekanisme dalam merespon perubahan (inovasi)

Sementara Narayanan (2001) membagi strategi produk menjadi dua, yaitu fokus kepada produk, dan fokus kepada pasar. Menurutnya perusahaan yang memiliki strategi fokus kepada produk/pasar akan mampu membangun kompetensi teknologi yang kuat. Strategi untuk fokus kepada produk dan pasar ini bisa menjadi fasilitator inovasi.

Berdasarkan uraian di atas, pengaruh strategi perusahaan terhadap inovasi akan diukur melalui indikator orientasi strategi *prosector*, orientasi strategi *analyser*, orientasi strategi *defender* (*Miles & Snow* dalam Srimindarti, 2002, Manurung, 2010), dan orientasi strategi fokus kepada pasar (Narayanan, 2001). Perusahaan yang mampu menyediakan produk dan layanan sesuai kebutuhan dan harapan pasar akan mampu memenangkan persaingan.

Dalam penelitian ini, strategi perusahaan akan diukur melalui indikator tipologi strategi *Miles dan Snow*, disertai strategi Narayanan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat inovasi produk suatu perusahaan adalah faktor strategi perusahaan, dimana dalam penelitian ini, strategi perusahaan akan diukur melalui indikator tipologi strategi *Miles dan Snow* (*prosector*, *analyser*, *defender*), disertai strategi orientasi pasar Narayanan.

Hal tersebut menjadi landasan penulis untuk menyusun hipotesis ke-4, yaitu

“ Strategi Perusahaan berpengaruh positif secara langsung terhadap inovasi produk pada perbankan syariah”

2.4.3.1. Strategi Perusahaan dan Struktur Perusahaan

Selain mempengaruhi inovasi secara langsung, strategi perusahaan diyakini juga mempunyai pengaruh yang kuat terhadap struktur perusahaan. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, menurut *Miles and Snow* dalam Manurung (2010, hal. 84), setiap organisasi memilih target pasar yang dikuasainya dan mengembangkan produk dan layanan yang dimilikinya melalui penguasaan pengambilan keputusan tepat organisasi dalam hal teknologi, struktur dan proses. Manurung (2010) menyebutkan bahwa adakalanya struktur organisasi disusun berdasarkan strategi yang telah dirancang perusahaan.

Teori kontingensi struktur organisasi (*Galbraith dan Nathason*, dalam Srimindarti, 2002) menyatakan bahwa tidak ada struktur organisasi yang terbaik untuk segala situasi, struktur organisasi harus disesuaikan dengan tuntutan tugas dan lingkungan tugas. Dengan kata lain struktur perusahaan dapat dirancang disesuaikan dengan strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Hal ini dipertegas oleh *Utterback* dalam Mashudi (2006), salah satu cara memastikan kesuksesan produk dan inovasi adalah dengan menyesuaikan struktur organisasi dengan strategi organisasi/ perusahaannya.

Berdasarkan hal tersebut, maka disusunlah hipotesis ke-5, yaitu :

“Strategi perusahaan berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap inovasi produk melalui struktur perusahaan”.

2.4.4. Struktur Perusahaan dan Inovasi

Struktur organisasi atau pola pengelolaan aktivitas perusahaan mengukur perilaku manajemen dalam mengelola aktivitas bisnisnya. Ada kecenderungan bahwa perusahaan memiliki prosedur yang ketat dan wajib dijalankan dalam setiap kondisi, atau sebaliknya ada beberapa perusahaan cenderung sering

mengabaikan prosedur jika kondisi tertentu menuntut fleksibilitas dan mendesak. (Manurung, 2010)

Menurut *Utterback* dalam Mashudi (2006), salah satu cara memastikan kesuksesan produk dan inovasi adalah dengan menyesuaikan struktur organisasi dengan strategi organisasi/ perusahaannya. Perusahaan-perusahaan yang mempunyai proses produksi dan struktur organisasi yang lebih fleksibel cenderung memiliki produk-produk dan inovasi proses yang lebih baik daripada perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang kaku.

Inovasi yang memuaskan memerlukan struktur organisasi yang baik dalam menggambarkan disiplin ilmu yang berbeda sehingga disiplin ilmu tadi dapat diintegrasikan dalam fungsi team dengan baik pula.

Studi Von Hippel dalam Mashudi (2006) juga menemukan bahwa kendala pada informasi yang ada pada suatu organisasi dapat mempunyai pengaruh yang besar terhadap inovasi. Studi ini menghitung arus informasi di dalam suatu organisasi melalui kemampuannya yang direfleksikan pada keefektifan struktur organisasi yang tidak efisien. Hal ini memungkinkan untuk memilih suatu struktur organisasi yang mendorong penciptaan inovasi dengan meningkatkan kerjasama.

Banyak penelitian menunjukkan bahwa bila strategi dilaksanakan dengan tepat dan dengan struktur organisasi yang tepat pula, maka perusahaan akan lebih efektif. Tapi struktur organisasi manakah yang cocok untuk strategi tertentu?

Biasanya organisasi fungsional berjalan paling baik dalam lingkungan yang stabil, kurang membutuhkan koordinasi dan komunikasi lintas departemen dan kurang membutuhkan inovasi.

Sedangkan organisasi divisional (disusun berdasarkan divisi) bekerja paling baik dalam lingkungan yang berubah, yang membutuhkan koordinasi dan komunikasi serta inovasi. Biasanya semakin kompleks lini produk dan pasar yang dilayani, semakin baik struktur divisional (bahkan matriks) itu bekerja.

Beberapa peneliti akademis mengetengahkan gagasan bahwa struktur organisasi di masa depan harus bersifat sangat adaptif dan terbuka terhadap lingkungan. Struktur tersebut akan lebih rumit, dengan departemen-departemen yang mempunyai banyak bentuk. Keputusan hendaknya didesentralisasi dan struktur organisasi lebih tetap. (*Jauch*, 1999)

Menurut *Gupta* dan *Wilemon*, struktur organisasi yang lebih memusat (*centralized*) akan cenderung mempunyai kerjasama yang kurang antara R & D dengan *Marketing*, dan memiliki komunikasi yang sulit antar bidang. Ketidakefisienan dalam komunikasi atau arus komunikasi ini akan mempengaruhi inovasi dan kinerja perusahaan. Sebagai contoh, suatu organisasi yang tidak menerima atau menerima *feedback* yang salah dari personel penjualannya dapat menghasilkan suatu inovasi yang mahal tanpa melihat realitas bagaimana besarnya kesalahan yang mungkin terjadi di pasar. (Mashudi, 2006, hal 14). Namun hasil penelitian *Kohli & Jaworsky* (1990) di sisi lain struktur yang memusat (*centralized*) terbukti meningkatkan keefektifan dalam implementasi terhadap respon.

Kohli & Jaworsky (1990) mengutip *Zaltman dan Duncan* yang menggambarkan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa dimensi organisasi seperti departemenisasi, formalisasi dan sentralisasi mempunyai efek yang berlawanan dalam dua tingkatan perilaku inovasi. Di satu sisi bisa menghalangi tahap inisiasi perilaku inovasi, tetapi di sisi lain juga memfasilitasi tahap implementasi perilaku inovasi.

Struktur organisasi yang berupa formalisasi, sentralisasi, dan departemenisasi akan mempengaruhi orientasi pasar secara bersamaan, dimana orientasi pasar yang dimaksud disini adalah termasuk melakukan sesuatu yang baru, dan berbeda dalam merespon kondisi pasar, yang dapat dipandang sebagai suatu bentuk dari perilaku atau karakteristik inovasi.

Sementara itu *Narayanan* (2001) juga menyatakan struktur organisasi sebagai salah satu faktor utama yang mempengaruhi inovasi dalam sebuah organisasi. Menurutnya terdapat dua variabel struktur organisasi yang ditemukan untuk mendorong inovasi, yaitu *formalization* dan *centralization*.

Formalisasi berkaitan dengan derajat peraturan yang relevan, penulisan dokumentasi, dan prosedur operasi dalam organisasi. Dia mewakili derajat birokrasi yang terdapat dalam organisasi. Sedangkan Sentralisasi berkaitan dengan lokus pembuatan keputusan. Semakin *centralized* sebuah organisasi, maka makin disukai keputusan dibuat di level puncak organisasi.

Menurut *Ettlie, Bridges & Keefe* (1984), struktur organisasi berbeda-beda tergantung inovasi produk yang dilakukan. Menurut mereka, perusahaan yang melakukan inovasi inkremental lebih mengarah kepada pengaturan struktur secara tradisional, yaitu sentralisasi dan formalisasi serta mempunyai orientasi strategi fokus kepada pasar. Sedangkan untuk inovasi radikal, perusahaan lebih mengarah pada organisasi yang lebih kompleks, terdesentralisasi, dan berorientasi terhadap teknologi.

Sentralisasi

Keputusan lain pengorganisasian adalah sentralisasi dalam struktur organisasi. Jika otoritas pengambilan keputusan dalam suatu organisasi sangat terpusat, maka sebagian besar keputusan penting dibuat di tingkat atas dari struktur. Sebaliknya, jika kewenangan pengambilan keputusan terdesentralisasi, keputusan-keputusan penting sering dibuat di tingkat bawah hirarki. Tingkat sentralisasi yang sesuai untuk suatu organisasi tergantung ada banyak faktor, termasuk sifat dari kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan, karakteristik dan kemampuan dari pegawai tingkat bawah, dan ukuran perusahaan.

Formalisasi

Tingkat formalisasi dalam perusahaan mengacu pada sejauh mana ada aturan standar dan prosedur yang mengatur aktivitas karyawan. Sebuah perusahaan dengan tingkat tinggi formalisasi ditandai dengan deskripsi kerja yang terinci dan kebijakan jelas dan prosedur yang mencakup berbagai perilaku karyawan. Sebaliknya, sebuah perusahaan dengan tingkat rendah formalisasi dicirikan oleh pekerjaan non-terstruktur dan kebijakan eksplisit lebih sedikit dan prosedur.

Sebagai perusahaan yang tumbuh lebih besar, sejumlah formalisasi tidak bisa dihindari. Karyawan membutuhkan beberapa arah dalam tanggung jawab pekerjaan mereka dan dalam prosedur yang diperlukan untuk konsistensi dalam skema produksi organisasi. Saat mengatur, para manajer harus menyadari formalisasi yang berlebihan, yang mungkin bagi karyawan mencekik kreativitas dan inovasi serta memperlambat daya tanggap organisasi terhadap isu-isu kritis dan masalah.

Depatemenisasi

Setelah pekerjaan akan selesai disusun ke dalam pekerjaan diidentifikasi melalui proses membagi tenaga kerja, pekerjaan tersebut kemudian digabungkan menjadi bagian logis atau departemen. Melakukan hal itu memungkinkan untuk koordinasi yang lebih efektif. Ada banyak cara untuk melakukan departemenisasi. Salah satu bentuk yang paling umum adalah departemenisasi fungsional, yang melibatkan pengelompokan pekerjaan yang sama ke dalam suatu departemen umum, seperti akuntansi, penjualan, sumber daya manusia, dan pemasaran. Bentuk lainnya adalah produk departemenisasi, yang melibatkan berbagai lini mengorganisir sekitar suatu perusahaan produk.

(<http://www.scribd.com/doc/43702538/Organizing-Dan-Staffing>)

Bila dilakukan dengan benar, maka departementasi akan memberikan sumbangan yang berarti bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi bisnis perbankan dalam bentuk:

1. Kemampuan departementasi dalam memperjelas hubungan wewenang di antara para karyawan perbankan, melalui spesifikasi tugas, siapa mengerjakan apa dan kepada siapa seorang petugas bank bertanggungjawab.
2. Kemampuan departementasi untuk memperbaiki kualitas keputusan dalam bisnis perbankan karena keputusan tersebut dirumuskan berdasarkan kualifikasi dan informasi yang memadai
3. Kemampuan departementasi dalam memberikan kemudahan bagi komunikasi dan pengawasan dengan pengelompokan karyawan perbankan berdasarkan tanggungjawab.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat inovasi produk suatu perusahaan adalah faktor struktur organisasi perusahaan, dimana dalam penelitian ini akan digunakan indikator struktur perusahaan yang mendukung inovasi sesuai penelitian *Kohli* dan *Jaworsky*, yaitu sentralisasi, formalisasi dan departemenisasi.

Hal tersebut menjadi dasar penulis menyusun hipotesis ke-4, yaitu :

“Terdapat pengaruh yang positif antara Struktur Organisasi Perusahaan terhadap inovasi produk pada perbankan syariah”.

2.4.5. Dukungan Faktor Eksternal dan Inovasi

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan produk baru, antara lain faktor internal, industri dan faktor eksternal (Budiono, 2005). Faktor internal lebih fokus pada faktor-faktor yang dalam organisasi, faktor industri lebih fokus pada *supplier* dan *competitor* (pesaing) dan faktor eksternal fokus kepada pasar.

Woodman et al (1993) dalam *Gumusluoglu* (2009) juga menyatakan bahwa sumber daya yang diperoleh dari luar organisasi dapat menjadi sangat penting bagi inovasi dalam organisasi

Pada industri keuangan syariah, khususnya perbankan syariah, dukungan faktor-faktor di luar organisasi ini sangatlah penting dalam melakukan inovasi produk. Dengan karakteristiknya yang unik dan berbeda dengan perusahaan lain, selain pasar dan persaingan maka ada faktor lain yang turut mempengaruhi inovasi produk pada perbankan syariah, yaitu fatwa yang dikeluarkan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN) dan peraturan yang dikeluarkan Bank Indonesia sebagai ijin dan panduan dikeluarkannya sebuah produk baru ke dalam pasar.

Salah satu hambatan inovasi produk yang terjadi di perbankan syariah saat ini diyakini salah satunya disebabkan oleh karena tidak tersedianya fatwa oleh DSN (Dewan Syariah Nasional) tersebut. Hal ini sesuai pernyataan Mulia Siregar, Deputy Direktur Direktorat Perbankan Syariah pada Koran Waspada online tanggal 8 Juni 2010 (<http://www.waspada.co.id>) yang menyatakan bahwa sebanyak lebih dari 54 (lima puluh empat) produk perbankan syariah belum mendapatkan fatwa DSN.

“Hal itu menghambat bank-bank syariah untuk memasarkan inovasi produk perbankan syariah kepada masyarakat,” paparnya.

Ia menuturkan, DSN mempunyai wewenang untuk menetapkan fatwa, sehingga produk-produk yang akan dipasarkan di perbankan syariah harus mendapatkan fatwa. *“Selama ini, perbankan syariah sulit tumbuh karena belum ada inovasi produk-produk baru,”* timpalnya.

Lebih lanjut Mulya mengatakan, BI selaku regulator telah menyiapkan buku yang berisi modifikasi produk-produk syariah di pasar. Melalui buku

tersebut bank-bank syariah dapat langsung mengetahui produk-produk apa yang dapat dipasarkan.

"Jadi tidak perlu lagi lapor minta ijin ke BI. Cukup memberitahu saja sehingga lebih cepat perkembangannya," jelasnya.

Sementara itu Mashudi (2006, hal. 25) mengutip *Kohli dan Jaworski* menyebutkan ada tiga karakteristik lingkungan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan melalui inovasi, yaitu *market turbulence*, intensitas persaingan dan *technology turbulence*.

Market turbulence merupakan rata-rata pertumbuhan pasar tahunan pada saat produk atau jasa layanan baru diluncurkan, Intensitas persaingan merupakan tingkat persaingan antar perusahaan dalam satu wilayah dan turbulensi teknologi merupakan tingkat pengembangan teknologi yang terjadi, dikaitkan dengan adaptasi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat inovasi produk suatu perusahaan adalah faktor –faktor eksternal perusahaan, dimana dalam penelitian ini akan diukur melalui ketersediaan fatwa DSN, regulasi Bank Indonesia pertumbuhan pasar dan tingkat persaingan

Oleh karena itu disusun hipotesis yang ke-5, yaitu :

“Terdapat pengaruh yang positif antara faktor eksternal terhadap inovasi produk perbankan syariah”

2.5. Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian yang telah meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi telah dilakukan sebelumnya, antara lain :

1. Penelitian *Athanasios Hadjimanolis* (2000)

Meneliti tentang anteseden inovasi pada perusahaan kecil di negara berkembang. Variabel anteseden yang diduga mempengaruhi inovasi adalah karakteristik anggota organisasi, karakteristik (ukuran dan struktur) perusahaan, serta faktor eksternal. Analisis dilakukan dengan menggunakan korelasi dan regresi berganda serta *Multiple Discriminant Analysis* (MDA). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel-

variabel tersebut mempunyai pengaruh yang positif terhadap inovasi, yang memberi dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

2. Penelitian Ceacilia Srimindarti (2002)

Meneliti tentang “Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat inovasi Bagian Penelitian dan Pengembangan (R&D)”. Penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada para manajer Bagian Penelitian dan Pengembangan perusahaan-perusahaan yang mempunyai fasilitas R&D atau terdaftar di Direktori Capital Market Indonesia tahun 2000. Faktor yang diteliti adalah gaya kepemimpinan, karakteristik personal, strategi perusahaan dan struktur organisasi sebagai variabel bebas dan tingkat inovasi sebagai variabel terikatnya dengan menggunakan Metode Regresi berganda. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan, karakteristik personal dan strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap tingkat inovasi perusahaan
- b. Struktur organisasi perusahaan berpengaruh negatif terhadap tingkat inovasi produk perusahaan.

3. Penelitian *Eleanor D. Glor* (2001)

Meneliti tentang “ *Key Factors Influencing Innovation in Government*” secara deskriptif qualitative dan memperoleh kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi pada pemerintahan adalah motivasi individu, budaya perusahaan, dan tantangan untuk berinovasi.

4. Penelitian *Gumusluoglu dan Ilsev* (2009)

Meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, internal support dan external support terhadap inovasi pada organisasi. Penelitian dilakukan terhadap karyawan dan para *Leader* 43 perusahaan pengembangan software di Turki dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Analisis faktor dieksplorasi menggunakan *Principal Component Method* dan *Varimax Rotation* untuk mendapatkan struktur faktor. Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara ketiga variabel tersebut terhadap inovasi.

5. Penelitian Mashudi (2004)

Meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik inovasi produk terhadap peningkatan kinerja perusahaan (studi empiris pada BPR di Jawa Tengah), dengan menggunakan metode *Struktural Equation Models* (SEM) dengan program AMOS 4.01. Data diperoleh dengan melakukan survey dan menyebarkan kuesioner terhadap 100 orang direktur/manajer BPR. Penelitian difokuskan pada tiga anteseden dan satu konsekuensi dari karakteristik inovasi produk. Ketiga anteseden adalah orientasi strategi perusahaan, struktur perusahaan dan karakteristik lingkungan eksternal, sedangkan konsekuensinya adalah kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap karakteristik inovasi produk, dan bahwa terdapat hubungan yang positif juga antara inovasi produk dan kinerja perusahaan.

6. Penelitian Agung Raharjo Wibowo Kusumo (2006)

Meneliti tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk untuk meningkatkan daya saing dan kinerja pemasaran (studi pada industry batik skala sedang dan besar di kota Pekalongan). Penelitian dilakukan pada 146 perusahaan batik dengan metode survey. Data diperoleh melalui kuesioner dan dianalisa dengan *Strukturan Equation Models* (SEM). Kesimpulan yang diperoleh membuktikan bahwa variabel orientasi pasar dan orintasi teknologi berpengaruh positif terhadap inovasi produk. Inovasi produk juga terbukti meningkatkan daya saing dan kinerja pemasaran.

Dari penelitian-penelitian di atas diketahui bahwa terdapat beberapa teknik analisa yang dapat digunakan dalam melihat faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk. Dalam penelitian ini tidak dapat digunakan SEM (*Struktural Equation Models*) dikarenakan jumlah sampel yang sangat kecil, kurang dari 100 sampel. Oleh karena itu teknik analisa yang dipakai sesuai dengan penelitian Penelitian Gumusluoglu dan Ilsev (2009) dengan menggunakan analisis faktor yaitu *Principal Component Method* untuk mempertegas struktur faktor, dan

ditambah dengan analisis jalur (*path analysis*) untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Untuk lebih jelas, perbedaan penelitian ini dibandingkan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

No	Penulis & Topik	Variabel	Metodologi	Kesimpulan
1.	Athanasios Hadjimanolis, 2000 ; <i>“An Investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country”</i> .	1. Karakteristik anggota organisasi dengan 4 indikator 2. Karakteristik organisasi (<i>size</i> dan struktur) dengan 9 indikator 3. Faktor luar-organisasi dengan 4 indikator 4. Tingkat inovasi 5. <i>Performance</i>	1. Kolerasi dan regresi berganda 2. <i>Multiple discriminan analisis</i> (MDA)	1. Karakteristik organisasi (seperti ukuran dan struktur) dan faktor eksternal berpengaruh terhadap inovasi pada perusahaan skala kecil-menengah, 2. Inovasi mempengaruhi kinerja perusahaan.
2.	Ceacilia Srimindarti, 2002, “ <i>Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat inovasi bagian Penelitian dan Pengembangan.</i> ”	<u>Variabel bebas:</u> Gaya kepemimpinan, karakteristik personal, strategi perusahaan dan struktur organisasi <u>Variabel terikat :</u> Tingkat inovasi	Analisis Regresi Berganda	1. Gaya kepemimpinan , karakteristik personal dan strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap tingkat inovasi pada bagian R&D . 2. Struktur organisasi berpengaruh negatif terhadap tingkat inovasi pada bagian R&D.
3.	Eleanor D. Glor, 2001, “ <i>Key Factors Influencing Innovation in Government</i> ”	Motivasi individu, Budaya perusahaan, dan tantangan untuk berinovasi	<i>Descriptive qualitative</i>	Motivasi individu, budaya perusahaan dan tantangan untuk berinovasi memberi pengaruh yang positif terhadap inovasi di pemerintahan.
4.	Gumusluoglu & Ilsev, 2009 “ <i>Transformational Leadership and Organizational Innovation : the Roles of Internal and Eksternal Support for Innovation</i> ”	Kepemimpinan transformasional, <i>internal support</i> dan <i>external support, innovation</i>	Analisis faktor : <i>Principal Component Method</i> dan <i>Varimax Rotation</i>	Terdapat pengaruh yang positif antara ketiga variabel tersebut dengan inovasi produk pada perusahaan pengembangan software di Turki

5.	Mashudi, 2004 “ Faktor-faktor yang Mempengaruhi karakteristik inovasi produk terhadap peningkatan kinerja perusahaan (studi empiris pada BPR di Jawa Tengah)”	Orientasi strategi perusahaan, struktur perusahaan dan karakteristik lingkungan eksternal, Inovasi, Kinerja Perusahaan	<i>Struktural Equation Method (SEM)</i> dengan AMOS 4.01	Terdapat pengaruh positif antara orientasi strategi perusahaan, struktur perusahaan dan karakteristik lingkungan eksternal terhadap karakteristik inovasi pada BPR di Jawa Tengah. Terdapat pengaruh yang positif antara karakteristik inovasi terhada kinerja perusahaan BPR di Jawa Tengah
6.	Agung Raharjo Kusumo, 2006 “ Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Produk untuk meningkatkan daya saing dan kinerja pemasaran (studi pada industri Batik skala sedang dan skala besar di Pekalongan)	Orientasi pasar, orientasi teknologi, inovasi, daya saing, kinerja pemasaran	<i>Struktural Equation Method (SEM)</i>	Orientasi pasar dan orientasi teknologi berpengaruh terhadap inovasi produk pada perusahaan batik di Pekalongan. Inovasi produk terbukti meningkatkan daya saing dan kinerja pemasaran.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban yang didapat dari kuesioner yang diberikan kepada responden penelitian, dan hasil dari pengujian yang dilakukan. Sedangkan data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh secara langsung atau tidak diusahakan sendiri oleh peneliti.

Jenis data primer ini didapat langsung dari penyebaran kuesioner kepada para pimpinan/senior manager perbankan syariah di Jakarta. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini didapat dari jurnal, buku-buku, majalah, dan pihak yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu Bank Indonesia berupa data tentang jumlah perbankan syariah dan kantor pusat mereka di wilayah Jakarta, serta informasi lainnya.

1.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor pusat semua bank syariah di seluruh Indonesia karena ruang lingkup penelitian ini adalah industri perbankan syariah di Indonesia.

Waktu penelitian dimulai sejak Januari 2011 hingga Juni 2011, dimana masa pengumpulan data dimulai sejak tanggal 27 Maret – 23 Mei 2011. Berdasarkan waktu tersebut, maka penelitian ini adalah penelitian *cross sectional*.

Pada penelitian *cross sectional*, pengumpulan data dilakukan pada satu waktu; apakah dalam sehari, seminggu atau sebulan. Akan tetapi pengamatan atau pengumpulan data dalam kurun waktu tersebut hanya dilakukan sekali saja. (Nasution, 2008, hal. 89)

1.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) yang ada di Indonesia yang jumlahnya sebanyak

34 Bank (berdasarkan data Bank Indonesia tahun 2010), namun hanya 31 bank yang ikut serta sebagai responden dalam penelitian ini.

Menurut *Gay dan Diehl* (1996) dalam *Kuncoro* (2009, hal. 126), untuk studi korelasional dibutuhkan minimal 30 sampel untuk menguji ada/tidaknya hubungan. Sementara itu menurut *Arikunto* (2004) berkaitan dengan pengambilan sampel, untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subjeknya besar, maka dapat diambil antara 10%-15% atau 20-25% atau lebih.

Dengan demikian, jumlah populasi sebanyak 31 bank syariah sudah mencukupi dalam penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data dikumpulkan melalui metoda survei dengan menggunakan kuesioner dan metode wawancara. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis yang sekaligus akan mencatat jawaban dari responden.

Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah para manajer atau pimpinan pada kantor pusat perbankan syariah sebagai perwakilan dari masing-masing Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah yang ada. Sebagian besar responden merupakan *Product Manager*, Kepala Divisi Pengembangan Produk ataupun Kepala Divisi/Unit Usaha Syariah.

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan mendatangi secara langsung kantor pusat bank syariah yang berada di wilayah Jakarta, dan mengirimkan kuesioner melalui surat, email ataupun wawancara melalui telepon bagi bank syariah yang berkantor pusat di luar Jakarta.

Pertanyaan-pertanyaan yang terdapat di dalam kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan dengan menggunakan skala likert 1-5 untuk memperoleh data yang bersifat ordinal dan diberi skor sebagai berikut:

- 1 : Sangat Tidak Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 3 : Kurang Setuju
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat Setuju

3.5. Instrumen Penelitian dan Pengukuran

3.5.1. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel sebagai berikut :

1. Variabel Sumber Daya Manusia (Anatan, 2007; Chaudury, 2010) dengan indikator:
 - Pengetahuan/Keahlian
 - Pengalaman
 - Inisiatif kerja
 - Kreatifitas
 - Pelatihan
2. Variabel Budaya Perusahaan, (Dagi, 2010 ; Chaudury, 2010; Glor, 2001) dengan Indikator
 - Sikap dan perilaku
 - Nilai-nilai dan norma
 - Komitmen dan motivasi
 - Kepemimpinan
3. Variabel Strategi Perusahaan, (Miles & Snow dalam Manurung, 2010, Srimindarti,2002, Narayanan, 2001) dengan indikator:
 - *Prospector*
 - *Analyzer*
 - *Defender*
 - Orientasi pasar
4. Variabel Struktur Perusahaan, (Kohli & Jaworsky,1993 ; Ettlle, 1984), dengan indikator:
 - Formalisasi
 - Sentralisasi
 - Departemenisasi
5. Variabel Karakteristik eksternal, (Budiono, 2005, Kohli & Jaworsky. 1993, Gumusluoglu. 2009) dengan indikator:
 - Ketersediaan Fatwa
 - Dukungan Regulasi BI

- Pertumbuhan Pasar
- Tingkat persaingan

6. Variabel Inovasi (*Crawford* dalam Poluan, 2006), dengan indikator:

- *Inventive*
- *Adaptive*
- *Economic*
- *Innovative application*

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang didukung oleh beberapa landasan teori sebelumnya, maka dapat disusun kisi-kisi instrument penelitian sesuai variabel penelitian secara lebih lengkap sebagai berikut :

Tabel 3.1 Kisi-kisi instrument penelitian

No.	Variabel	Indikator	Konsep/Teori	Item
1	Sumber Daya manusia	Pengetahuan/Keahlian	Anatan, 2007, Chaudury, 2010,	1
		Pengalaman		2
		Inisiatif kerja		3
		Kreatifitas		4
		Pelatihan		5
2	Budaya Perusahaan	Sikap dan perilaku	Dagi, 2010 Chaudury, 2010, Glor, 2001	6
		Nilai-nilai dan norma		7
		Komitmen dan motivasi		8
		Kepemimpinan		9
3	Strategi Perusahaan	<i>Prospector</i>	<i>Miles & Snow</i> dalam Manurung, 2010 dan Srimindarti, 2002, Narayanan, 2001	10
		<i>Analyzer</i>		11
		<i>Defender</i>		12
		Orientasi pasar		13
4	Struktur Perusahaan	Formalisasi	<i>Kohli & Jaworsky</i> , 1993	14
		Sentralisasi		15
		Departemenisasi		16
5	Karakteristik eksternal	Ketersediaan Fatwa	Budiono, 2005, <i>Kohli & Jaworsky</i> 1993 <i>Gumusluoglu</i> , 2009	17
		Dukungan Regulasi BI		18
		Pertumbuhan Pasar		19
		Tingkat persaingan		20
6	Inovasi Produk	<i>Inventive</i>	<i>Crawford</i> dalam Poluan, 2006	21
		<i>Adaptive</i>		22
		<i>Economic</i>		23
		<i>Innovative application</i>		24

3.5.2. Rancangan Kuesioner

Tahap Pertama :

Tahap pertama rancangan kuesioner ini dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan-bahan / data yang berkaitan dengan penelitian ini untuk merumuskan pertanyaan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk pada perbankan syariah di Indonesia, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mencari data-data sekunder berkaitan dengan topik yang diteliti, baik dari jurnal, buku, majalah dan publikasi bank Indonesia baik secara cetak maupun *online*.
2. Mencari data-data penelitian sejenis yang pernah dilakukan sebelumnya
3. Melakukan diskusi dan wawancara dengan orang-orang yang ahli di bidang permasalahan ini, antara lain anggota DPS, para manajer dan pimpinan beberapa bank syariah.

Tahap kedua

Tahap kedua adalah menyusun kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga bagian, yaitu :

1. Umum
Berisi biodata perusahaan untuk mengenali karakteristiknya, meliputi nama bank syariah dan alamatnya, tahun berdiri, kepemilikan fasilitas R&D, dan jumlah kantor cabang.
2. Pertanyaan umum
Berisi pertanyaan tentang inovasi yang telah dilakukan perusahaan secara umum; antara lain :
 - Rutinitas melakukan inovasi
 - Jumlah produk yang diusulkan pada DSN atau DPS dalam 3 tahun terakhir
 - Jumlah produk yang disetujui DSN untuk dipasarkan sesuai fatwa dan opini DPS yang dikeluarkan
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk pada perbankan syariah di Indonesia. Bagian faktor-faktor ini merupakan inti dari

penelitian yaitu berkaitan dengan faktor apa saja yang mempengaruhi inovasi produk di bank syariah. Teknik yang digunakan adalah teknik skala likert, yaitu dengan memberi angka mulai dari angka 1 sampai dengan angka 5.

3.5.3. Uji Realibilitas dan Validitas Instrument Penelitian

Data dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Untuk memudahkan dalam proses analisis datanya, maka semua data yang akan diinput terlebih dahulu dilakukan *coding* (pemberian kode pada masing-masing jawaban yang tersedia). Analisis dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

1. Uji Reliabilitas Data

Setelah semua data kuesioner diinput ke dalam computer, maka tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap ketepatan data (*Testing Goodness of Data*), yaitu dengan melihat reliabilitas dan validitas dari data yang dikumpulkan.

Reliabilitas mengindikasikan seberapa konsistensi pengukuran yang dilakukan sepanjang waktu atau berbagai pertanyaan, atau dengan kata lain mengindikasikan stabilitas dan konsistensi instrument pengukuran konsep dan membantu untuk melihat ketepatan pengukuran. (Nasution, 2008, hal.112)

Metode pengujian reabilitas cukup banyak, salah satunya (dikaitkan dengan penggunaan SPSS) adalah Metode *Cronbach's Alpha*. Jika koefisien reabilitas (*Alpha*) mendekati 1 sangat baik, jika berada di atas 0.8 baik, tetapi bila berada di bawah 0.6 tidak baik, maka dapat dikatakan bahwa pengukuran yang dilakukan tidak konsisten atau pengukuran kita tidak *reliable*.

2. Uji Validitas Data

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah kita telah melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang benar, sehingga kita dapat meyakini bahwa kita sedang mengukur konsep yang telah dibuat untuk pengukuran, dan bukan sesuatu yang lain. (Nasution, 2008. Hal. 114).

Salah satu teknik untuk melakukan uji validitas ini adalah dengan **Analisis Faktor**.

Analisis faktor adalah jenis analisis yang digunakan untuk mengenali dimensi-dimensi pokok atau keteraturan dari sebuah fenomena, utamanya digunakan untuk mereduksi data atau meringkas, dari 15 variabel yang lama diubah menjadi 4 atau 5 variabel baru yang disebut faktor dan masih memuat sebagian besar informasi yang terkandung dalam variabel asli (Supranto, 2010, hal.114).

Pengujian dilakukan dengan program SPSS dengan melihat tabel output yang menerangkan tentang *Anti-Image*, terutama tentang *Anti Image Correlation*. Disana, terdapat nilai *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) yang menunjukkan valid atau tidaknya data yang digunakan. Jika nilai MSA di atas 0.5, maka data dapat dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk pengujian atau analisa lanjutan. (Nasution, 2008).

3.5.4. Metode Analisis Data

Setelah dilakukan uji realibilitas dan validitas, serta semua data yang diperoleh sudah realibel dan valid, maka data dapat dianalisis lebih lanjut.

1. Analisis Deskriptif, meliputi *mean, median dan mode*.

Analisis deskriptif juga menggambarkan beberapa kondisi objek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan jawaban kuesioner oleh responden. Data deskriptif yang dijelaskan dalam penelitian ini meliputi usia bank syariah, rutinitas melakukan inovasi produk, jumlah usulan produk/layanan baru, jumlah produk/layanan baru yang disetujui, serta ada atau tidaknya divisi/unit *Research and Development* pada bank syariah yang bersangkutan.

2. Analisis Jalur (Path Analysis)

Model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Model *path analysis* yang dibicarakan adalah pola hubungan sebab

akibat atau “ *a set of hypothesized causal asymmetric relation among the variables*”. (Riduwan. 2011. Hal, 2).

Langkah-langkah Analisis Jalur :

1. Pengembangan Model teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan.

2. Menyusun Diagram Jalur

Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam *Path diagram* untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Diagram jalur tidak lain merupakan visualisasi kerangka kerja teoritis yang dibangun peneliti. Bahasa program dalam *Path analysis* akan mengkonversi gambar *Path Diagram* tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi.

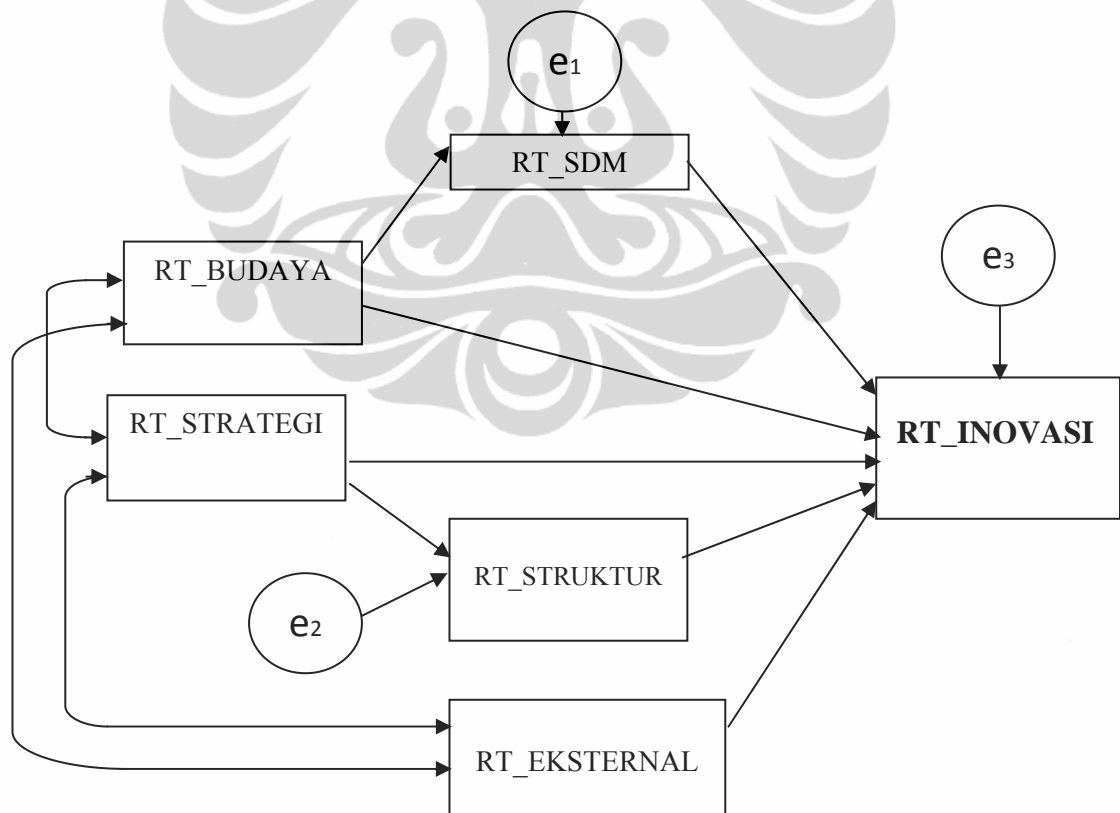
Di dalam *Path analysis* dikenal variabel eksogen yaitu variabel yang ditentukan oleh penyebab lain di luar susunan model atau teori yang diajukan. Dalam model yang telah disusun, tidak ada variabel lain yang mendahului variabel eksogen. Variabel eksogen secara kausalitas mendahului variabel endogen.

Variabel endogen merupakan variabel yang ditentukan oleh variabel eksogen atau variabel endogen lainnya. Jika hanya ada satu variabel endogen, variabel tersebut merupakan variabel dependen. Namun dalam posisinya sebagai variabel *intervening* (variabel yang berada di antara variabel independen dan variabel dependen), variabel endogen dapat menjadi variabel independen maupun dependen. Jika variabel endogen mendahului variabel endogen lainnya, maka variabel tersebut merupakan variabel independen dan variabel terakhir adalah variabel dependen.

Prinsip-prinsip diagram jalur : (Setiawan. 2011. Hal. 17)

- 1) Hubungan kausal di antara variabel disajikan dalam bentuk panah satu arah (\longrightarrow) dari variabel independen menuju variabel dependen, yang menunjukkan hubungan regresi.
- 2) Hubungan nonkausal antarvariabel eksogen disimbolkan dengan panah kurva linear dua arah.
- 3) Variabel residual (e) disajikan dengan panah satu arah dari variabel residual menuju variabel dependen.
- 4) Koefisien jalur tidak lain dari koefisien regresi yang dibakukan yang menunjukkan besarnya perubahan pada variabel dependen jika variabel independen mengalami perubahan (slope garis regresi).

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dibuat diagram jalur pada penelitian ini sebagaimana terlihat pada gambar 3.1 berikut ini :



Gambar 3.1 . Diagram jalur penelitian

3. Konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) ke dalam Persamaan

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan.

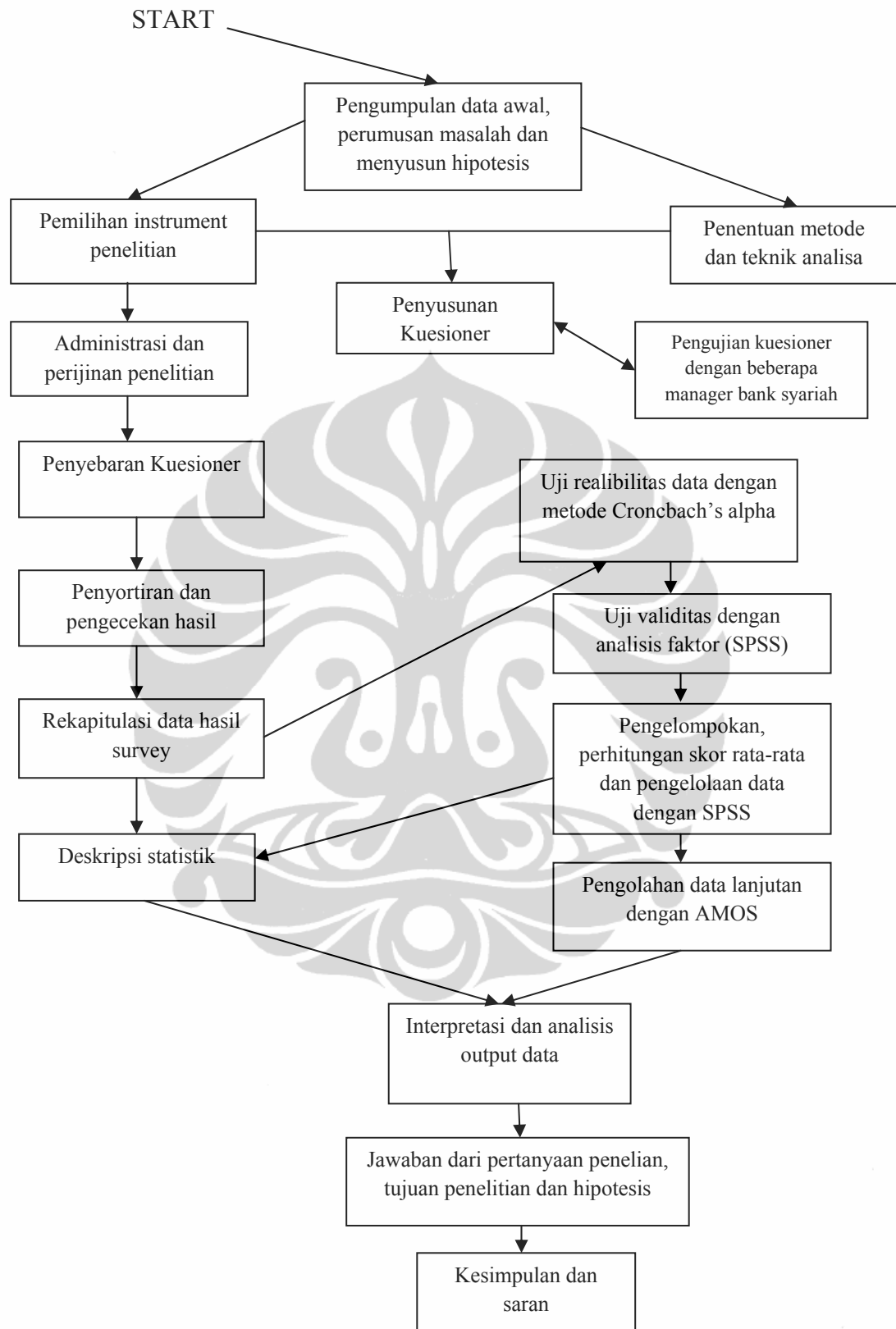
Dari diagram jalur di atas, dapat dibuat 3 persamaan struktural sebagai berikut :

- a. $RT_SDM = \beta_{1.1}RT_BUDAYA + e_1$
- b. $RT_STRUKTUR = \beta_{2.1}RT_STRATEGI + e_2$
- c. $RT_INOVASI = \beta_{3.1}RT_SDM + \beta_{3.2}RT_BUDAYA + \beta_{3.3}RT_STRATEGI + \beta_{3.4}RT_STRUKTUR + \beta_{3.5}RT_EKSTERNAL + e_3$

Dimana :

- $\beta_{1.1}, \beta_{2.1}, \beta_{3.1}, \beta_{3.2}, \beta_{3.3}, \beta_{3.4}, \beta_{3.5}$ adalah koefisien koefisien jalur (koefisien Regresi)
 - RT_SDM adalah variabel SDM
 - RT_BUDAYA adalah budaya perusahaan
 - $RT_STRATEGI$ adalah strategi perusahaan
 - $RT_STRUKTUR$ adalah variabel struktur perusahaan
 - $RT_EKSTERNAL$ adalah variabel eksternal
 - $RT_INOVASI$ adalah variabel Inovasi Produk.
 - e_1, e_2, e_3 adalah variabel residual (error)
4. Estimasi persamaan Jalur dengan program AMOS 6.0 dan Uji Hipotesis
- Untuk mendapatkan besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, serta melihat adanya pengaruh langsung atau tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen, maka data diolah dengan menggunakan software AMOS versi 6.0. Besarnya pengaruh masing-masing variabel terlihat pada besaran koefisien jalur pada output program AMOS.

Adapun proses selengkapnya dari penelitian ini adalah sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3.2 . Proses dan Pengolahan Data Penelitian

3.6. Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori dan tinjauan literatur yang telah dibahas sebelumnya, maka dalam penelitian ini dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

- Hipotesis-I : Sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi produk perbankan syariah.
- Hipotesis II : Budaya perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi produk perbankan syariah.
- Hipotesis III : Strategi perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi produk pada perbankan syariah
- Hipotesis IV : Struktur perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi produk perbankan syariah
- Hipotesis-V : Dukungan faktor eksternal berpengaruh positif terhadap inovasi produk pada perbankan syariah

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dijawab semua pertanyaan penelitian, yaitu bagaimanakah pengaruh masing-masing faktor sumber daya manusia, budaya perusahaan, strategi perusahaan, struktur perusahaan dan dukungan eksternal terhadap inovasi produk pada perbankan syariah di Indonesia. Tahap pertama akan dilakukan uji reliabilitas dan validitas terhadap data yang berhasil dikumpulkan, yang dilanjutkan analisis Jalur (*Path Analysis*). Namun sebelumnya, terlebih dahulu disampaikan ringkasan data penelitian dalam Analisis deskriptif.

1.1. Analisis Deskriptif

Dari 34 bank syariah yang ada di Indonesia dan diikutsertakan dalam penelitian ini, hanya 31 bank syariah yang mengembalikan kuesioner hingga batas akhir pengumpulan data. Penyampaian surat ijin melakukan penelitian disertai kuesioner riset bagi bank syariah yang berkantor pusat di wilayah Jakarta dan sekitarnya (20 bank) dilakukan secara langsung dengan mendatangi kantor pusat bank masing-masing bank syariah. Sedangkan penyampaian surat ijin penelitian disertai kuesioner riset bagi bank yang berada di luar Jakarta (14 bank) dilakukan melalui faximili, email dan wawancara melalui telepon.

Secara lengkap, karakteristik bank syariah dan responden yang mengikuti penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.1.1. Karakteristik Bank Syariah Berdasarkan Usia (Lama berdiri)

Komposisi usia bank syariah di Indonesia dapat digambarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Karakteristik Bank Syariah Indonesia Berdasarkan Usia

Lama Berdiri (sejak dari UUS)	Jumlah bank	Frekuensi (%)
Kurang dari 2 tahun	3	9.7
>2 tahun – 4 tahun	5	16.1
> 4 tahun – 6 tahun	8	25.8
>6 tahun -9 tahun	9	29.0
>9 tahun	6	19.4

Total	31	100
--------------	-----------	------------

Sumber : Data diolah, 2011

Dari tabel 4.1 terlihat bahwa sebagian besar bank syariah yang ada di Indonesia berusia 6 – 9 tahun sebanyak 29%, kemudian berusia 2 – 6 tahun sebanyak 25.8%, dan berusia di atas 9 tahun sebanyak 19.45. Selanjutnya ada 16.1% bank syariah yang berusia antara 2 hingga 4 tahun, dan paling sedikit masih terdapat bank syariah yang baru berusia kurang dari 2 tahun yaitu sebanyak 9.7%.

Hal ini menandakan bahwa perbankan syariah masih dapat dianggap sebagai hal yang baru di Indonesia, setidaknya di beberapa bagian daerah di wilayah Indonesia ataupun oleh sebagian orang, yang masih terus tumbuh dan berkembang dengan munculnya bank-bank baru di sektor ini. Kondisi ini harusnya lebih memacu bank syariah untuk meningkatkan daya saing dan *market share*nya, salah satunya dengan terus melakukan inovasi produk.

1.1.2. Jabatan Responden

Komposisi responden yang mewakili masing-masing bank syariah dalam mengisi kuesioner penelitian digambarkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.2 . Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan Responden	Jumlah	Frekuensi (%)
Kepala Divisi Pengembangan Usaha/Bisnis/Produk	5	16.1
Product Manager	14	45.2
Ka. Divisi/Unit Usaha Syariah	4	12.9
Lain-lain	8	25.8
Total	31	100

Sumber : Data diolah, 2011

Dari tabel 4.2 terlihat bahwa sebagian besar responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini memegang jabatan sebagai Manajer Produk pada bank syariah tempat mereka bekerja, yaitu sebanyak 14 orang atau 45%. Selanjutnya responden dengan jabatan sebagai Kepala Divisi/Departemen Pengembangan

Usaha/Bisnis/Produk ikut berpartisipasi sebanyak 5 orang (16.1%), dan 4 orang responden yang merupakan kepala Divisi/Unit Usaha Syariah (12.9%), sisanya sebanyak 25.8% responden dengan jabatan lain-lain (manager ataupun staff di bagian Keuangan, Operasional, Pemasaran).

Data tersebut menunjukkan bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini memiliki kualifikasi yang tepat (kompeten) sebagai responden, karena merupakan orang-orang yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman dalam pengembangan produk maupun bisnis syariah sehingga diharapkan data yang diperoleh dapat valid.

1.1.3. Rutinitas melakukan inovasi Produk

Hampir seluruh bank syariah menyadari bahwa melakukan inovasi produk sangatlah penting dan suatu keharusan untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu mereka senantiasa melakukan inovasi di segala bidang termasuk produk, agar bisa menciptakan dan memberikan nilai lebih kepada nasabah dan calon nasabah. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil survei berikut ini :

Tabel 4.3. Rutinitas Bank Syariah dalam Berinovasi

Rutinitas Berinovasi	Jumlah	Frekuensi (%)
Selalu	30	96.8
Kadang-kadang	1	3.2
Jarang	0	0.0
Tidak Pernah	0	0.0
Total	31	100.0

Sumber : Data diolah, 2011

Tabel 4.3 menunjukkan sebanyak 96.8% bank syariah menyatakan bahwa mereka selalu rutin melakukan inovasi produk, dengan menggali ide dari berbagai sumber informasi dan riset yang mereka lakukan. Hanya 1 bank syariah (3.2%) yang menyatakan bahwa mereka hanya kadang-kadang saja melakukan inovasi produk.

1.1.4. Jumlah Produk/Layanan Baru yang Diusulkan pada DSN atau Mendapat Opini DPS dalam 3 Tahun Terakhir.

Sebagai bukti bahwa bank syariah selalu rutin melakukan inovasi-inovasi dalam produk mereka adalah dengan adanya usulan produk atau layanan baru yang disampaikan masing-masing bank kepada DSN untuk mendapatkan fatwanya. Seandainya produk/layanan baru tersebut sudah ada fatwanya dari DSN, maka bank syariah cukup memintakan opini DPS sebelum mengajukan persetujuannya kepada Bank Indonesia.

Hasil survei terhadap jumlah usulan produk dan layanan baru yang diajukan kepada DSN ataupun DPS digambarkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.4. Jumlah Usulan Produk/Layanan Baru selama 3 Tahun Terakhir

Usulan Produk/layanan Baru	Jumlah	Frekuensi (%)
Lebih dari 5 produk	18	58.1
Kurang dari 5 produk	12	38.7
Tidak ada sama sekali	1	3.2
Total	31	100.0

Sumber : Data diolah, 2011

Dari tabel 4.4. diperoleh hasil bahwa sebanyak 58.1% bank syariah telah mengajukan usulan lebih dari 5 produk /layanan baru baik kepada DSN (bila belum ada fatwanya) atau kepada DPS (bila sudah ada fatwanya) dalam 3 tahun terakhir. Selanjutnya terdapat 38.7% bank syariah yang telah mengusulkan kurang dari 5 produk/layanan baru kepada DSN/DPS, dan hanya ada 3.2% bank syariah yang tidak mengusulkan produk/layanan baru sama sekali. Hal ini dikarenakan usia bank syariah yang masih kurang dari 2 tahun, sehingga produk dan layanan yang dimiliki adalah produk/layanan umum yang sudah ada di bank syariah lain dan sudah jelas fatwanya.

1.1.5. Jumlah Produk/Layanan Baru yang Disetujui/Mendapat Fatwa DSN.

Komposisi usulan produk/layanan baru yang disetujui atau mendapat fatwa dari DSN/ opini dari DPS tergambar dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5. Jumlah Usulan produk/layanan Baru yang disetujui DSN/DPS

Jumlah Usulan Produk/layanan baru yang mendapat fatwa DSN/ opini DPS	Jumlah	Frekuensi (%)
Semuanya yang diusulkan	27	87.1
Lebih dari 50% yang diusulkan	3	9.7
Kurang dari 50% yang diusulkan	0	0.0
Tidak ada sama sekali	1	3.2
Total	31	100.0

Sumber : Data diolah, 2011

Dari tabel 4.5 terlihat bahwa sebagian besar bank syariah yaitu sebanyak 87.1% memperoleh persetujuan atas semua produk/layanan baru yang mereka usulkan berupa fatwa dari DSN atau opini dari DPS untuk dipasarkan. Sedang sebanyak 9.7% bank syariah menyatakan bahwa jumlah usulan produk/layanan baru mereka di DSN tidak semuanya disetujui atau mendapat fatwa, tetapi hanya sebagian besar usulan saja (lebih dari 50%). Sementara yang menjawab tidak ada sama sekali dikarenakan bank syariah yang bersangkutan juga tidak mempunyai usulan produk/layanan baru kepada DSN/DPS.

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat keselarasan dan komunikasi yang baik antara pihak bank syariah dengan DSN ataupun anggota DPS masing-masing bank, sehingga ide-ide baru untuk pengembangan produk bisa mendapat respon yang positif dan cepat.

1.1.6. Tersedianya Fasilitas Pengembangan Produk

Untuk lebih mengenali karakteristik bank syariah, dalam kuesioner juga ditanyakan tentang ada tidaknya divisi/unit R&D (*Research & Development*), dan seluruh bank syariah menjawab “ADA”. Hanya saja divisi *Research and development* tersebut dalam struktur perusahaan lebih familiar dengan nama “ Divisi Pengembangan Produk “ (pada BUS) atau “Unit Pengembangan Produk” (pada UUS) yang berada di bawah divisi Pengembangan Usaha /Bisnis.

Divisi Pengembangan Produk di sebagian besar bank syariah dipecah lagi menjadi 3 bagian, yaitu bagian Pengembangan Produk Pendanaan (tabungan, giro,

deposito), bagian Pengembangan Produk Pembiayaan dan bagian Pengembangan Produk *e-Banking* (atm, kartu debit, *mobile-banking*, dan lain-lain). Di bank syariah yang sudah sangat besar, terdapat lebih banyak pembagian unit kerja yang menangani produk, seperti bagian pengembangan Gadai Syariah, *Bank Insurance* dan bagian Pengembangan Jasa. Masing-masing bagian dipimpin oleh seorang *Product Manager*.

1.1.7. Analisis Terhadap Skor Rata-Rata (*Mean*), *Median* dan *Mode*

Dari hasil survey yang dilakukan diperoleh komposisi skor rata-rata (*mean*), *median* dan *mode* masing-masing faktor sebagai berikut :

Tabel. 4.6. Skore Minimum, Maksimum, Rata-rata, Median dan Mode

FAKTOR	N	MINIMUM	MAXIMUM	MEAN	MEDIAN	MODE
SDM	31	3.20	5.00	4.0065	4.0000	3.80
BUDAYA	31	3.50	5.00	4.1452	4.0000	4.00
STRATEGI	31	3.00	5.00	4.0000	4.0000	3.75
STRUKTUR	31	3.33	5.00	4.0968	4.0000	4.00
EKSTERNAL	31	3.50	5.00	4.2016	4.0000	4.00
INOVASI	31	3.50	5.00	4.2097	4.2500	3.75

Dari tabel 4.6. terlihat bahwa terdapat 31 data yang valid. Data minimum dan data maksimum mempunyai selisih yang tipis terhadap rata-rata skor jawaban, yang berarti sebaran data sudah baik, mulai dari kurang setuju, setuju hingga sangat setuju. Nilai rata-rata (*mean*) keenam faktor berada di angka 4.0000 sampai 4.2097, yang berarti dalam kisaran “setuju”. Sementara itu juga dapat dilihat nilai median yang berada di kisaran angka 4.00 – 4.25 yang juga mempunyai arti “setuju”, sedangkan nilai mode pada masing-masing faktor berkisar antara 3.75 – 4.00 yang mempunyai arti “cenderung setuju”.

Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. Faktor Sumber Daya Manusia

Faktor sumber daya manusia mempunyai nilai *mean* 4.0065 yang merupakan kode “setuju”. Artinya bank syariah di Indonesia rata-rata menyetujui bahwa sumber daya manusia yang bekerja di bagian pengembangan produk mereka

mempunyai kompetensi yang baik, kreatif dan mendapat pelatihan yang cukup.

2. Faktor Budaya Perusahaan

Faktor budaya perusahaan mempunyai nilai mode 4.00 dan *mean* 4.1452 yang merupakan kode “setuju”. Artinya sebagian besar bank syariah di Indonesia rata-rata menyetujui bahwa budaya perusahaan mereka telah mengarahkan dan memotivasi setiap karyawan untuk bersikap kreatif dan inovatif, baik melalui peraturan, visi/misi, nilai dan norma perusahaan, komitmen serta kepemimpinan.

3. Faktor Strategi Perusahaan

Faktor strategi perusahaan mempunyai nilai *mean* 4.0000 yang merupakan kode “setuju”. Artinya bank syariah di Indonesia rata-rata menyetujui bahwa strategi perusahaan mereka adalah berusaha menjadi yang pertama dalam produk. Namun jika produk tersebut sudah dimiliki oleh bank syariah lain, maka perusahaan mencoba merancang dan meluncurkan produk yang sama, tetapi dengan kualitas lebih tinggi atau harga/biaya yang lebih rendah, yang disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan nasabah.

4. Faktor Struktur perusahaan

Faktor struktur perusahaan mempunyai nilai *mean* 4.0968 yang merupakan kode “setuju”. Artinya bank syariah di Indonesia rata-rata menyetujui bahwa struktur perusahaan mereka adalah sentralisasi, formalisasi dan departemenisasi. Bagian yang bertanggungjawab dalam mengembangkan produk hanya terdapat di kantor pusat, namun ide untuk memunculkan inovasi dalam produk dapat diperoleh melalui informasi dari setiap cabang.

5. Faktor Eksternal

Faktor eksternal mempunyai nilai *mean* 4.2016 yang berada dalam kisaran kode “setuju”. Artinya bank syariah di Indonesia rata-rata menyetujui bahwa produk dan layanan baru hanya bisa dirancang dan dipasarkan apabila sudah

ada fatwanya dan sesuai dengan regulasi Bank Indonesia. Bank syariah juga rata-rata setuju bahwa pertumbuhan pasar mereka sangat besar dengan tingkat persaingan yang sangat ketat.

6. Faktor Inovasi produk

Faktor eksternal mempunyai nilai mean 4.2097 yang berada dalam kisaran kode “setuju”. Artinya bank syariah di Indonesia rata-rata menyetujui bahwa mereka mempunyai produk yang berbeda, bahkan tidak terdapat di bank syariah lain. Bank syariah juga rata-rata setuju bahwa untuk jenis produk/layanan yang sama dengan bank syariah lain, mereka melakukan inovasi dengan menambahkan fitur yang unik, harga yang kompetitif dan teknologi yang lebih unggul.

1.2. Uji Reliabilitas dengan Metode *Cronbach's Alpha*

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, setelah data terkumpul kita harus melakukan uji reliabilitas. Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Stabilitas ukuran menunjukkan kemampuan sebuah ukuran untuk tetap stabil atau tidak rentan terhadap perubahan situasi apapun. Kestabilan ukuran dapat membuktikan kebaikan (*goodness*) sebuah ukuran dalam mengukur sebuah konsep.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* pada program SPSS versi 17.00 terhadap faktor-faktor yang diduga mempengaruhi inovasi produk perbankan syariah di Indonesia sebagaimana dapat dilihat pada table 4.7 di bawah ini:

Tabel 4.7. Faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk perbankan syariah di Indonesia.

No.	FAKTOR – FAKTOR
1	Sumber Daya Manusia <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pengetahuan/Keahlian (SDM1) ✓ Pengalaman (SDM2) ✓ Inisiatif Kerja (SDM3) ✓ Kreatifitas (SDM4) ✓ Pelatihan (SDM5)
2	Budaya Perusahaan <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sikap dan perilaku (BUDAYA1) ✓ Nilai-nilai dan Norma (BUDAYA2) ✓ Komitmen dan motivasi (BUDAYA3) ✓ Kepemimpinan (BUDAYA4)
3	Strategi Perusahaan <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Prospector</i> (STRATEGI1) ✓ <i>Analyzer</i> (STRATEGI2) ✓ <i>Defender</i> (STRATEGI3) ✓ Orientasi Pasar (STRATEGI4)
4	Struktur Perusahaan <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sentralisasi (STRUKTUR1) ✓ Formalisasi (STRUKTUR2) ✓ Departemenisasi (STRUKTUR3)
5	Faktor Eksternal <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ketersediaan fatwa (EKSTERNAL1) ✓ Dukungan regulasi BI (EKSTERNAL2) ✓ Pertumbuhan pasar (EKSTERNAL3) ✓ Tingkat Persaingan (EKSTERNAL4)
6	Inovasi Produk <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Inventive</i>(INOVASI1) ✓ <i>Adaptive</i> (INOVASI2) ✓ <i>Economic</i> (INOVASI3) ✓ <i>Innovative application</i> (INOVASI4)

Sumber : Data diolah, 2011

Hasil pengujian realibilitas dari data yang berhasil dikumpulkan adalah sebagai berikut :

1.2.1. Analisis Uji Reliabilitas Faktor Sumber Daya Manusia

Hasil uji realibilitas terhadap faktor sumber daya manusia dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas Faktor Sumber Daya Manusia

Reliability Statistics				
	Cronbach's Alpha	N of Items		
	.723	5		

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SDM1	15.77	3.247	.476	.679
SDM2	16.42	2.452	.584	.637
SDM3	16.03	3.032	.597	.634
SDM4	15.90	3.290	.470	.681
SDM5	16.00	3.600	.321	.731

Sumber : Data diolah, 2011

Nilai *Cronbach's Alpha* 0.723 berarti variabel sumber daya manusia memiliki koefisien reabilitas lebih besar dari 0.6, sehingga disimpulkan pengukuran yang kita lakukan telah konsisten dan kelima butir pertanyaan realibel untuk mengukur faktor sumber daya manusia.

1.2.2. Analisis Uji Reliabilitas Faktor Budaya Perusahaan

Hasil uji realibilitas terhadap faktor budaya perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9. Hasil Uji Reliabilitas Faktor Budaya Perusahaan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.773	4

Sumber : Data diolah, 2011

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BUDAYA1	12.29	1.413	.551	.733
BUDAYA2	12.45	.989	.823	.561
BUDAYA3	12.58	1.718	.398	.800
BUDAYA4	12.42	1.652	.618	.717

Nilai *Cronbach's Alpha* 0.773 berarti variabel budaya perusahaan memiliki koefisien reabilitas lebih besar dari 0.6, sehingga disimpulkan pengukuran yang kita lakukan telah konsisten dan keempat butir pertanyaan realibel untuk mengukur faktor budaya perusahaan.

1.2.3. Analisis Uji Reliabilitas Faktor Strategi Perusahaan

Hasil uji realibilitas terhadap faktor strategi perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10. Hasil Uji Reliabilitas Faktor Strategi Perusahaan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STRATEGI1	11.77	2.514	.585	.690
STRATEGI2	12.42	1.852	.621	.674
STRATEGI3	11.97	2.299	.656	.648
STRATEGI4	11.84	2.740	.408	.771

Sumber : Data diolah, 2011

Nilai *Cronbach's Alpha* 0.757 berarti variabel strategi perusahaan memiliki koefisien reabilitas lebih besar dari 0.6, sehingga disimpulkan pengukuran yang kita lakukan telah konsisten dan keempat butir pertanyaan realibel untuk mengukur faktor strategi perusahaan.

1.2.4. Analisis Uji Reliabilitas Faktor Struktur Perusahaan

Hasil uji realibilitas terhadap faktor sumber daya manusia dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Faktor Struktur Perusahaan

Reliability Statistics				
	Cronbach's Alpha	N of Items		
	.733	3		

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STRUKTUR1	8.16	.473	.654	.564
STRUKTUR2	8.29	.813	.496	.714
STRUKTUR3	8.13	.849	.615	.628

Sumber : Data diolah, 2011

Nilai *Cronbach's Alpha* 0.733 berarti variabel struktur perusahaan memiliki koefisien reabilitas lebih besar dari 0.6, sehingga disimpulkan pengukuran yang kita lakukan telah konsisten dan ketiga butir pertanyaan realibel untuk mengukur faktor struktur perusahaan.

1.2.5. Analisis Uji Reliabilitas Faktor Eksternal

Hasil uji realibilitas terhadap faktor eksternal dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.12. Hasil Uji Reliabilitas Faktor Eksternal

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.600	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EKSTERNAL1	12.55	1.456	.509	.428
EKSTERNAL2	12.39	1.578	.527	.435
EKSTERNAL3	12.77	1.647	.246	.644
EKSTERNAL4	12.71	1.680	.296	.593

Sumber : Data diolah, 2011

Nilai *Cronbach's Alpha* 0.600 berarti kita masih dapat mengategorikan pengukuran yang dilakukan terhadap variabel eksternal konsisten dan keempat butir pertanyaan realibel untuk mengukur faktor eksternal.

1.2.6. Analisis Uji Reliabilitas Faktor Inovasi Produk

Hasil uji realibilitas terhadap faktor inovasi produk dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas Faktor Inovasi Produk

Reliability Statistics				
	Cronbach's Alpha	N of Items		
	.675	4		

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
INOVASI1	12.90	1.557	.416	.642
INOVASI2	12.29	1.546	.639	.501
INOVASI3	12.68	1.692	.379	.661
INOVASI4	12.65	1.703	.430	.627

Sumber : Data diolah, 2011

Nilai *Cronbach's Alpha* 0.675 berarti variabel inovasi produk memiliki koefisien reabilitas lebih besar dari 0.6, sehingga disimpulkan pengukuran yang kita lakukan telah konsisten dan keempat butir pertanyaan realibel untuk mengukur faktor Inovasi Produk.

1.3. Uji Validitas dengan metode Analisis Faktor

Suatu skala pengukuran disebut valid bila melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian ini dilakukan terhadap data yang berhasil diperoleh dengan menggunakan teknik analisis faktor pada program SPSS versi 17.00 dengan memperhatikan nilai KMO dan *Measures of sampling Adequacy* (MSA) masing-masing variabel yang *reliable*.

Adapun hasil pengujian Validitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1.3.1. Analisis Uji Validitas Faktor Sumber Daya Manusia (SDM)

Uji validitas terhadap faktor SDM dapat dilihat dari tabel 4.14 di bawah ini :

Tabel. 4.14. *Anti Image Matrice* Faktor SDM

		SDM1	SDM2	SDM3	SDM4	SDM5
Anti-image Covariance	SDM1	.567	-.269	-.205	.129	-.026
	SDM2	-.269	.562	-.105	-.129	.007
	SDM3	-.205	-.105	.596	-.189	.016
	SDM4	.129	-.129	-.189	.584	-.315
	SDM5	-.026	.007	.016	-.315	.720
Anti-image Correlation	SDM1	.601 ^a	-.476	-.353	.225	-.041
	SDM2	-.476	.704 ^a	-.182	-.226	.012
	SDM3	-.353	-.182	.734 ^a	-.320	.024
	SDM4	.225	-.226	-.320	.565 ^a	-.486
	SDM5	-.041	.012	.024	-.486	.604 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Sumber : Data diolah, 2011

Dari tabel 4.14 di atas terlihat nilai MSA masing-masing faktor SDM1, SDM2, SDM3, SDM4, SDM5 adalah 0.601, 0.704, 0.734, 0.565 dan 0.604. Nilai MSA tersebut > 0.5 , sehingga dapat dinyatakan bahwa kita telah melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang benar atau data yang akan kita gunakan untuk mengukur kelima item sumber daya manusia telah valid.

1.3.2. Analisis Uji Validitas Faktor Budaya Perusahaan

Uji validitas terhadap faktor budaya perusahaan dapat dilihat dari tabel 4.15 di bawah ini:

Tabel 4.15. *Anti Image Matrice* Faktor Budaya Perusahaan

		BUDAYA1	BUDAYA2	BUDAYA3	BUDAYA4
Anti-image Covariance	BUDAYA1	.465	-.248	.175	-.017
	BUDAYA2	-.248	.309	-.200	-.166
	BUDAYA3	.175	-.200	.680	-.092
	BUDAYA4	-.017	-.166	-.092	.594
Anti-image Correlation	BUDAYA1	.567 ^a	-.655	.311	-.032
	BUDAYA2	-.655	.590 ^a	-.437	-.388
	BUDAYA3	.311	-.437	.571 ^a	-.144
	BUDAYA4	-.032	-.388	-.144	.811 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Sumber : Data diolah, 2011

Dari tabel 4.15 terlihat nilai MSA masing-masing faktor BUDAYA1, BUDAYA2, BUDAYA3 dan BUDAYA4 adalah sebesar 0.567, 0.590, 0.571, dan 0.811. Nilai MSA tersebut > 0.5 , sehingga dapat dinyatakan bahwa kita telah melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang benar atau data yang akan kita gunakan untuk mengukur keempat item budaya perusahaan telah valid.

1.3.3. Analisis Uji Validitas Faktor Strategi Perusahaan

Uji validitas terhadap faktor strategi perusahaan dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel. 4.16. *Anti Image Matrice* Faktor Strategi Perusahaan

		Anti-image Matrices			
		STRATEGI1	STRATEGI2	STRATEGI3	STRATEGI4
Anti-image Covariance	STRATEGI1	.540	-.248	-.228	.117
	STRATEGI2	-.248	.581	-.082	-.151
	STRATEGI3	-.228	-.082	.539	-.242
	STRATEGI4	.117	-.151	-.242	.742
Anti-image Correlation	STRATEGI1	.632 ^a	-.443	-.423	.184
	STRATEGI2	-.443	.729 ^a	-.147	-.230
	STRATEGI3	-.423	-.147	.695 ^a	-.382
	STRATEGI4	.184	-.230	-.382	.618 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Sumber : Data diolah, 2011

Dari tabel 4.16 terlihat nilai MSA masing-masing faktor STRAEGI1, STRATEGI2, STRAEGI3 dan STRATEGI4 adalah sebesar 0.632, 0.729, 0.695, dan 0.618. Nilai MSA tersebut > 0.5 , sehingga dapat dinyatakan bahwa kita telah melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang benar atau data yang akan kita gunakan untuk mengukur keempat item strategi perusahaan telah valid.

1.3.4. Analisis Uji Validitas Faktor Struktur Perusahaan

Uji validitas terhadap faktor struktur perusahaan dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel.4.17. *Anti Image Matrice* Faktor Struktur Perusahaan

		Anti-image Matrices		
		STRUKTUR1	STRUKTUR2	STRUKTUR3
Anti-image Covariance	STRUKTUR1	.542	-.207	-.308
	STRUKTUR2	-.207	.752	-.094
	STRUKTUR3	-.308	-.094	.594
Anti-image Correlation	STRUKTUR1	.611 ^a	-.324	-.542
	STRUKTUR2	-.324	.758 ^a	-.141
	STRUKTUR3	-.542	-.141	.638 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Sumber : Data diolah, 2011

Dari tabel 4.17 terlihat nilai MSA masing-masing faktor STRUKTUR1, STRUKTUR2, dan STRUKTUR3 adalah sebesar 0.611, 0.758, dan 0.638. Nilai MSA tersebut > 0.5 , sehingga dapat dinyatakan bahwa kita telah melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang benar atau data yang akan kita gunakan untuk mengukur ketiga item struktur perusahaan telah valid.

1.3.5. Analisis Uji Validitas Faktor Eksternal

Uji validitas terhadap faktor eksternal dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel. 4.18. *Anti Image Matrice* Faktor Eksternal

		Anti-image Matrices			
		EKSTERNAL1	EKSTERNAL2	EKSTERNAL3	EKSTERNAL4
Anti-image Covariance	EKSTERNAL1	.556	-.344	-.131	-.001
	EKSTERNAL2	-.344	.546	.017	-.156
	EKSTERNAL3	-.131	.017	.929	-.107
	EKSTERNAL4	-.001	-.156	-.107	.894
Anti-image Correlation	EKSTERNAL1	.557 ^a	-.624	-.182	-.002
	EKSTERNAL2	-.624	.553 ^a	.023	-.223
	EKSTERNAL3	-.182	.023	.698 ^a	-.118
	EKSTERNAL4	-.002	-.223	-.118	.723 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Sumber : Data diolah, 2011

Dari tabel 4.18 di atas terlihat nilai MSA masing-masing faktor EKSTERNAL1, EKSTERNAL2, EKSTERNAL3 dan EKSTERNAL4 adalah sebesar 0.557, 0.553, 0.698, dan 0.723. Nilai MSA tersebut > 0.5 , sehingga dapat dinyatakan bahwa kita telah melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang benar

atau data yang akan kita gunakan untuk mengukur keempat item faktor eksternal telah valid.

1.3.6. Analisis Uji Validitas Faktor Inovasi Produk

Uji validitas terhadap faktor budaya perusahaan dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel. 4.19. *Anti Image Matrice* Faktor Inovasi Produk

		INOVASI1	INOVASI2	INOVASI3	INOVASI4
Anti-image Covariance	INOVASI1	.792	-.204	-.005	-.133
	INOVASI2	-.204	.584	-.281	-.222
	INOVASI3	-.005	-.281	.768	.003
	INOVASI4	-.133	-.222	.003	.774
Anti-image Correlation	INOVASI1	.740 ^a	-.299	-.006	-.170
	INOVASI2	-.299	.623 ^a	-.419	-.330
	INOVASI3	-.006	-.419	.647 ^a	.004
	INOVASI4	-.170	-.330	.004	.721 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

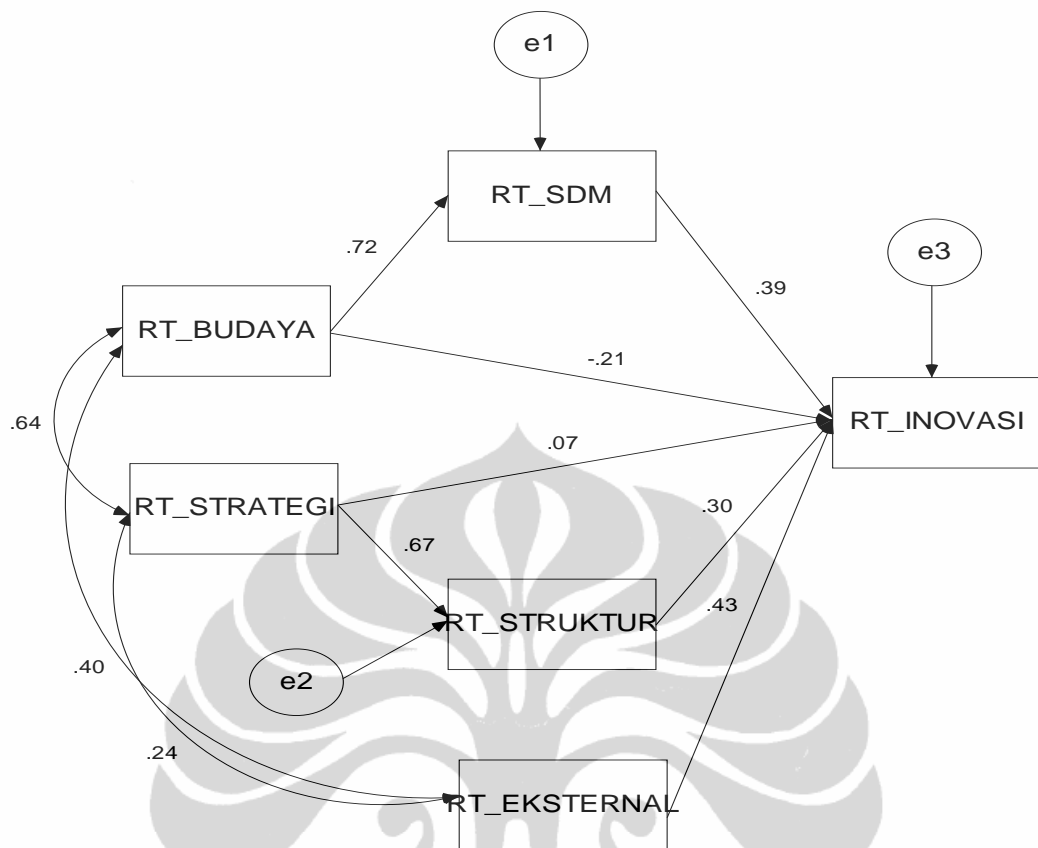
Dari tabel 4.19 terlihat nilai MSA masing-masing faktor INOVASI1, INOVASI2, INOVASI3 dan INOVASI4 adalah sebesar 0.740, 0.623, 0.647, dan 0.721. Nilai MSA tersebut > 0.5, sehingga dapat dinyatakan bahwa kita telah melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang benar atau data yang akan kita gunakan telah valid.

1.4. Analisis Jalur

Setelah kita berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk pada perbankan syariah dari berbagai literatur dan memastikan faktor-faktor tersebut layak untuk analisis lanjutan dengan metode analisis faktor, tahap berikutnya adalah melihat pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap inovasi produk dengan menggunakan metode analisis jalur (*Path analysis*).

1.4.1. Estimasi Persamaan Jalur

Sebagai tahap awal dari metode Analisis jalur (*Path Analysis*), maka dibuat terlebih dahulu diagram jalur. Dari hasil pengolahan data dengan program AMOS 6.0 diperoleh diagram jalur disertai koefisien jalur sebagai berikut :



Gambar 4.1. Output Diagram Jalur

Pada diagram jalur di atas muncul koefisien-koefisien jalur yang menunjukkan korelasi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen yang akan kita jadikan koefisien pada regresi yang terbentuk. Lebih jelasnya, koefisien regresi tersebut ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.20. Koefisien Regresi (*Standardized Regression Weights*)

			Estimate
RT_SDM	<---	RT_BUDAYA	.721
RT_STRUKTUR	<---	RT_STRATEGI	.670
RT_INOVASI	<---	RT_SDM	.393
RT_INOVASI	<---	RT_STRUKTUR	.304
RT_INOVASI	<---	RT_EKSTERNAL	.429
RT_INOVASI	<---	RT_BUDAYA	-.211
RT_INOVASI	<---	RT_STRATEGI	.068

Berdasarkan hubungan yang terlihat pada diagram jalur dan koefisien regresi yang diperoleh, maka kita dapat membuat 3 (tiga) persamaan regresi sebagai berikut :

1. Persamaan Regesi I :

$$\text{INOVASI} = 0.39 \text{SDM} + 0.30 \text{STRUKTUR} + 0.43 \text{EKSTERNAL}$$

2. Persamaan Regresi II :

$$\text{SDM} = 0.72 \text{BUDAYA}$$

3. Persamaan Regresi III :

$$\text{STRUKTUR} = 0.67 \text{STRATEGI}$$

1.4.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS dapat dilihat pada tabel *Regression weights* dengan memperhatikan nilai P (p – value) atau probability/tingkat signifikansi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan batasan pada tingkat kesalahan 10% ($\alpha = 0.1$), sehingga nilai-nilai P lebih kecil dari 0.1 adalah signifikan.

Output program AMOS langsung menyajikan pengujian secara individual sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.21. Estimasi Parameter *Regression Weights*

Maximum Likelihood Estimates
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RT_SDM	<---	RT_BUDAYA	.799	.140	5.715	***	
RT_STRUKTUR	<---	RT_STRATEGI	.540	.109	4.954	***	
RT_INOVASI	<---	RT_SDM	.349	.167	2.095	.036	
RT_INOVASI	<---	RT_STRUKTUR	.292	.168	1.741	.082	
RT_INOVASI	<---	RT_EKSTERNAL	.413	.137	3.024	.002	
RT_INOVASI	<---	RT_BUDAYA	-.208	.221	-.940	.347	
RT_INOVASI	<---	RT_STRATEGI	.053	.159	.332	.740	

Tabel 4.21 digunakan untuk melihat tingkat signifikansi masing-masing hubungan variabel yang ditunjukkan oleh nilai P. Setelah melihat tingkat signifikansinya, langkah selanjutnya adalah menilai efek-efek variabel eksogen pada variabel endogen. Hal ini perlu dilakukan mengingat terdapatnya kemungkinan efek (pengaruh) tidak langsung sebagai akibat adanya korelasi antarvariabel eksogen. Untuk hal tersebut kita menggunakan output data pada tabel *Standardize Direct Effect*, *Standardize indirect Effect* dan *Standardize Total Effect* di bawah ini :

Tabel 4.22. *Standardized Direct Effects* (Group number 1 - Default model)

	RT_STR ATEGI	RT_BUD AYA	RT_EKSTE RNAL	RT_STRU KTUR	RT_S DM
RT_STRU KTUR	.670	.000	.000	.000	.000
RT_SDM	.000	.721	.000	.000	.000
RT_INOV ASI	.068	-.211	.429	.304	.393

Tabel 4.23. *Standardized Indirect Effects* (Group number 1 - Default model)

	RT_STRA TEGI	RT_BU DAYA	RT_EKST ERNAL	RT_STR UKTUR	RT_SDM
RT_STRUK TUR	.000	.000	.000	.000	.000
RT_SDM	.000	.000	.000	.000	.000
RT_INOVA SI	.204	.283	.000	.000	.000

Tabel 4.24. *Standardized Total Effects* (Group number 1 - Default model)

	RT_STRA TEGI	RT_BUDA YA	RT_EKST ERNAL	RT_STR UKTUR	RT_S DM
RT_STRUK TUR	.670	.000	.000	.000	.000
RT_SDM	.000	.721	.000	.000	.000
RT_INOVA SI	.272	.073	.429	.304	.393

Berdasarkan tabel - tabel di atas, maka dapat dilakukan uji hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis I : Sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang positif terhadap inovasi produk perbankan syariah

Dari tabel 4.21 terlihat bahwa hubungan antara sumber daya manusia dengan inovasi produk adalah signifikan yang ditunjukkan dengan nilai P (tingkat signifikansi) sebesar 0.036. Dengan demikian Hipotesis 1 pada penelitian ini dapat diterima, bahwa sumber daya manusia (SDM) mempunyai pengaruh yang positif terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia. Jika kompetensi (pengetahuan, pengalaman kerja, cara/inisiatif kerja), kreatifitas dan jumlah pelatihan yang diterima pegawai bank syariah meningkat, maka inovasi produk pada bank syariah tersebut juga akan meningkat.

Adapun besar pengaruh (*total effect*) variabel sumber daya manusia terhadap inovasi produk pada perbankan syariah di Indonesia adalah sebesar 0.393.

Hipotesis II : Budaya perusahaan berpengaruh terhadap inovasi produk perbankan syariah.

Dari tabel 4.21 terlihat bahwa hubungan antara budaya perusahaan dengan inovasi produk adalah tidak signifikan yang ditunjukkan dengan nilai P (tingkat signifikansi) sebesar 0.347. Dengan demikian diperoleh kesimpulan bahwa budaya perusahaan secara statistik tidak mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia .

Namun jika selanjutnya dilihat hubungan antara budaya perusahaan dan SDM adalah maka kita dapat menemukan hubungan yang sangat signifikan yang ditunjukkan dengan nilai P (tingkat signifikansi) sebesar 0.000, dimana selanjutnya SDM juga berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi produk perbankan syariah. Dengan demikian kita bisa mengatakan bahwa budaya

perusahaan mempunyai pengaruh terhadap inovasi produk berupa pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*).

Berdasarkan hal tersebut, maka Hipotesis 2 pada penelitian ini dapat kita terima bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap inovasi Produk perbankan syariah di Indonesia, tetapi pengaruhnya merupakan pengaruh tidak langsung.

Budaya perusahaan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang pada akhirnya berdampak kepada kinerja perusahaan, termasuk kinerja dalam berinovasi.

Adapun besar pengaruh budaya perusahaan terhadap sumber daya manusia adalah sebesar 0.721 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) budaya perusahaan terhadap inovasi produk adalah sebesar 0.283.

Hipotesis III : Strategi perusahaan mempunyai pengaruh terhadap inovasi produk perbankan syariah

Dari tabel 4.21 terlihat bahwa hubungan antara strategi perusahaan dengan inovasi produk adalah tidak signifikan yang ditunjukkan dengan nilai P (tingkat signifikansi sebesar 0.740).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara statistik strategi perusahaan tidak mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap inovasi produk perbankan syariah.

Untuk menguji pengaruh strategi perusahaan secara tidak langsung terhadap inovasi produk melalui struktur perusahaan adalah dengan melihat nilai P hubungan antara STRATEGI dan STRUKTUR, yaitu 0.000. Sehingga diperoleh hubungan yang sangat signifikan antara strategi perusahaan terhadap struktur perusahaan dan selanjutnya struktur perusahaan juga berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi produk. Dengan demikian kita bisa mengatakan bahwa strategi perusahaan mempunyai pengaruh terhadap inovasi produk berupa pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*).

Berdasarkan hal tersebut maka Hipotesis 3 pada penelitian ini dapat diterima, bahwa Strategi perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap

inovasi produk melalui struktur perusahaan bank syariah, tetapi pengaruhnya merupakan pengaruh tidak langsung.

Adapun besar pengaruh strategi perusahaan terhadap struktur perusahaan adalah sebesar 0.670 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) budaya perusahaan terhadap inovasi produk perbankan syariah adalah sebesar 0.204.

Hal ini sesuai teori *Utterback* dalam Mashudi (2006), bahwa salah satu cara memastikan kesuksesan produk dan inovasi adalah dengan menyesuaikan struktur perusahaan dengan strategi perusahaan.

Hipotesis IV : Struktur perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap inovasi produk perbankan syariah

Dari tabel 4.21 terlihat bahwa hubungan antara struktur perusahaan secara langsung dengan inovasi produk adalah signifikan yang ditunjukkan dengan nilai P sebesar 0.082 pada tingkat signifikansi 0.1. Dengan demikian Hipotesis 4 pada penelitian ini dapat diterima, dan disimpulkan bahwa secara statistik struktur perusahaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap inovasi produk perbankan syariah.

Adapun besar pengaruh (*total effect*) variabel struktur perusahaan terhadap inovasi produk pada perbankan syariah adalah sebesar 0.304.

Hipotesis V : Dukungan faktor eksternal berpengaruh positif terhadap inovasi produk pada perbankan syariah

Dari tabel 4.21 terlihat bahwa hubungan antara faktor eksternal dengan inovasi produk adalah signifikan yang ditunjukkan dengan nilai P sebesar 0.002 pada tingkat signifikansi 0.1. Dengan demikian Hipotesis 5 pada penelitian ini dapat diterima, dan disimpulkan bahwa dukungan faktor eksternal mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia.

Adapun besar pengaruh (*total effect*) variabel dukungan faktor eksternal terhadap inovasi produk pada perbankan syariah adalah sebesar 0.429.

Pengaruh ini sangat besar, dan menunjukkan bahwa perkembangan inovasi produk perbankan syariah di masa yang akan datang tidak boleh dilepaskan dari kerjasama dan dukungan berbagai pihak, baik pemerintah melalui Bank Indonesia, dan Dewan Syariah Nasional – Majelis Ulama Indonesia.

1.5. Analisis Faktor Dominan

Dari hasil uji hipotesis dan analisis kita terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi Inovasi produk Perbankan Syariah di Indonesia dengan menggunakan analisis jalur pada program AMOS, kita bisa memperoleh informasi bahwa faktor yang paling dominan mempengaruhi inovasi produk di perbankan syariah secara berturut-turut adalah faktor eksternal (0.429), selanjutnya faktor SDM (0.393), faktor struktur perusahaan (0.304), faktor budaya perusahaan (0.283) dan akhirnya faktor strategi perusahaan (0.204).

1.5.1. Pengaruh Dukungan Faktor Eksternal terhadap Inovasi produk

Hasil penelitian menemukan bahwa faktor yang paling dominan mempengaruhi inovasi produk perbankan syariah di Indonesia saat ini adalah faktor eksternal yang terbukti secara signifikan mempunyai pengaruh langsung terhadap inovasi produk sebesar 0.429. Faktor eksternal tersebut antara lain terdiri dari :

- Ketersediaan fatwa

Hal ini sangat unik, yang membedakan proses inovasi produk pada bank syariah dengan proses inovasi produk pada perusahaan lain baik manufaktur ataupun jasa. Inovasi produk di bank syariah harus sesuai dengan ketentuan syariah. Artinya, inovasi produk yang dilakukan oleh bank syariah tidak boleh keluar dari koridor aturan agama Islam, yang ditunjukkan dengan adanya fatwa DSN-MUI yang harus dimiliki setiap produk/layanan bank syariah. Bahkan, walaupun sebuah produk/layanan telah mempunyai fatwa yang jelas, bila ingin dilakukan pengembangan harus dikaji ulang apakah

masih sesuai fatwa atau tidak. Hal ini biasanya cukup dengan berdiskusi dan mendapatkan opini dari anggota DPS masing-masing bank syariah.

Dari wawancara dengan beberapa kepala bagian pengembangan produk dan *product manager* bank syariah dikemukakan bahwa hal ini menjadi kendala atau membatasi bank syariah untuk melakukan inovasi produk seluas-luasnya sebagaimana yang dapat dilakukan oleh perusahaan konvensional. Seringkali produk yang sudah mempunyai fatwa yang jelas tidak menguntungkan atau memiliki tingkat resiko yang tinggi sehingga bank syariah tidak bisa memasarkannya, sementara terdapat beberapa produk/layanan yang menurut bank syariah lebih menguntungkan ternyata tidak mendapatkan persetujuan DSN atau belum dikeluarkan fatwa yang memperbolehkannya. Akibatnya bank syariah menunda inovasi dan peluncuran produk/layanan baru tersebut. Dengan demikian ketersediaan fatwa dirasakan sangat penting oleh bank syariah dalam melakukan inovasi produk.

- **Regulasi Bank Indonesia**

Semua pengembangan produk/layanan baru yang dilakukan bank syariah harus sesuai dengan peraturan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Setiap produk baru yang akan dipasarkan membutuhkan ijin dan persetujuan dari Bank Indonesia setelah fatwanya ada. Semakin jelas dan menguntungkan peraturan yang dikeluarkan Bank Indonesia, akan mendorong peningkatan inovasi produk di perbankan syariah.

- **Tingkat Pertumbuhan Pasar**

Semakin tinggi tingkat pertumbuhan pasar akan memacu bank syariah meningkatkan inovasi produknya, dengan tujuan dapat menjangkau segmen pasar yang berbeda secara lebih luas dengan tawaran fitur produk yang berbeda yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing segmen pasar yang ingin diraih.

- **Tingkat Persaingan**

Semakin tinggi tingkat persaingan yang dirasakan bank syariah akan semakin memacu bank melakukan inovasi produk untuk meningkatkan daya

saing mereka. Inovasi produk terus dilakukan agar bank syariah mampu menjadi *market leader* di antara perusahaan sejenis.

1.5.2. Pengaruh Faktor Sumber Daya Manusia terhadap Inovasi produk

Sumber daya manusia mempunyai pengaruh dominan kedua setelah faktor eksternal. Hasil penelitian membuktikan sumber daya manusia secara signifikan mempengaruhi inovasi produk secara langsung sebesar 0.393.

Hal ini sesuai dengan teori Anatan (2007) dan Chaudury (2010), bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam proses inovasi, karena merekalah faktor penggerak dan pelaksana inovasi. Bank Indonesia sendiri juga menyebutkan bahwa faktor sumber daya manusia sebagai faktor yang mempengaruhi inovasi produk di perbankan syariah. Semakin baik kompetensi (pengetahuan, pengalaman, cara kerja) SDM bank syariah, semakin kreatif SDM bank syariah, dan semakin sering bank syariah mendapatkan pelatihan, maka akan semakin meningkatkan inovasi produk pada bank syariah tersebut.

Saat ini secara keseluruhan sumber daya manusia pada perbankan syariah yang mempunyai pengetahuan tentang syariah dan berpengalaman bekerja di bank syariah masih sangat terbatas. Hal ini terutama pada bank syariah yang masih baru berdiri. Namun, rata-rata untuk sumber daya manusia yang ditempatkan di bagian Pengembangan Produk sudah memiliki pengetahuan yang baik di bidang perbankan syariah dan berpengalaman bekerja di bank syariah (lebih dari 5 tahun). Oleh karena itu pelatihan mengenai produk bank syariah dan *fiqh muamalah* juga penting bagi sumber daya manusia perbankan syariah untuk memacu inovasi produk.

1.5.3. Pengaruh Faktor Struktur Perusahaan terhadap Inovasi produk

Faktor dominan yang ketiga adalah struktur perusahaan, yang secara signifikan mempengaruhi inovasi produk perbankan syariah secara langsung sebesar 0.304. Struktur perusahaan berupa sentralisasi, formalisasi dan departemenisasi dapat meningkatkan inovasi produk pada bank syariah, hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Kohli dan

Jaworsky serta sesuai dengan teori *Ettlie, Bridges & Keefe* (1984) bahwa perusahaan yang melakukan inovasi inkremental lebih mengarah pada pengaturan struktur sentralisasi, formalisasi dan berorientasi strategi fokus kepada pasar. Dari hasil survey, saat ini inovasi yang banyak dilakukan oleh bank syariah adalah inovasi inkremental, dimana tidak terjadi perubahan produk yang benar-benar signifikan, melainkan pengembangan fitur dari produk yang sudah ada (mirip dengan produk sebelumnya), namun memberikan nilai tambah yang lebih kepada nasabah.

Bagian pengembangan produk hanya berada di kantor pusat setiap perbankan syariah. Ide-ide untuk pengembangan produk dan layanan baru muncul dari diskusi-diskusi yang rutin dilakukan, baik dalam diskusi internal bagian pengembangan produk maupun diskusi dengan DPS. Sumber ide/informasi diperoleh dari riset/survei pasar, produk/layanan pada bank syariah lain, ataupun mempelajari produk perbankan syariah di luar negeri. Pembagian kerja dirancang dengan jelas dan rinci, dan departemen dibentuk sesuai kebutuhan perusahaan termasuk dalam pengembangan produknya. Sebagian bank syariah membagi lagi divisi pengembangan produknya menjadi 3 atau lebih bagian produk (produk pembiayaan, produk penghimpunan dana, produk e-banking, gadai syariah, dan lain-lain) sementara sebagian lain tidak .

1.5.4. Pengaruh Faktor Budaya Perusahaan terhadap Inovasi produk

Budaya perusahaan menjadi faktor keempat yang mempengaruhi inovasi produk dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan secara langsung terhadap inovasi produk, tetapi sebaliknya budaya memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap inovasi produk, antara lain melalui faktor sumber daya manusia.

Dalam hal ini, budaya perusahaan memberikan pengaruh positif yang sangat signifikan sebesar 0.721 terhadap sumber daya manusia, dimana selanjutnya SDM akan mempengaruhi inovasi produk perbankan syariah.

Adapun besar pengaruh tidak langsung antara budaya perusahaan terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia adalah sebesar 0.283.

Dalam salah satu wawancara dengan kepala Bagian Pengembangan Produk Bank Syariah Mandiri menyatakan bahwa salah satu kendala dalam melakukan inovasi produk adalah jika tidak ada dukungan manajemen. Tanpa dukungan manajemen maka inovasi akan sulit dilakukan. Menyadari hal itu, manajemen Bank Syariah Mandiri sesuai keinginannya untuk selalu menjadi bank syariah terbesar senantiasa fokus dalam menerapkan budaya inovatif di lingkungannya. Hal ini dibuktikan dengan diadakannya “*Innovation Award*” pada bulan April 2011 lalu, dengan tujuan menjaring ide-ide baru dari setiap karyawan BSM di cabang mana saja di seluruh Indonesia, baik secara individu maupun tim. Ajang ini sekaligus sebagai bentuk nyata dukungan manajemen dalam menumbuhkembangkan budaya perusahaan yang kreatif dan inovatif. *Reward* yang sangat menarik yang disediakan bagi pemenang mampu memotivasi dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia untuk semakin inovatif.

Hal ini sesuai teori *Hartman*, 2006 dalam Febransyah (2010) bahwa peran budaya perusahaan adalah memfasilitasi inovasi melalui komitmen para anggotanya (sumber daya manusia) yang meyakini inovasi sebagai salah satu nilai organisasi, kemudian para anggota menerima bahwa inovasi merupakan dasar untuk melaksanakan strategi bersaing suatu perusahaan, sehingga peran budaya perusahaan dibutuhkan untuk mengarahkan komitmen anggota organisasi terhadap inovasi sebagai nilai dan norma organisasi yang harus dilaksanakan. Berarti budaya perusahaan dengan nilai-nilainya merupakan penggerak inovasi (*innovation drivers*) yang mendukung efektifitas pelaksanaan strategi bersaing.

Hal ini juga sesuai dengan banyak penelitian terdahulu (oleh Hutagaol, 2002) yang menyimpulkan bahwa budaya kerja dapat mempengaruhi sumber daya manusia melalui cara kerja dan kinerjanya, dalam hal ini termasuk kinerja dalam berinovasi. Adakalanya sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank syariah masih belum memiliki kompetensi yang

memadai, namun dorongan/motivasi untuk berinovasi dari para manajer yang merupakan bagian dari budaya perusahaan terbukti dapat mendorong karyawan untuk terus belajar dan menghasilkan ide-ide baru dalam memenangkan persaingan

1.5.5. Pengaruh Faktor Strategi Perusahaan terhadap Inovasi produk

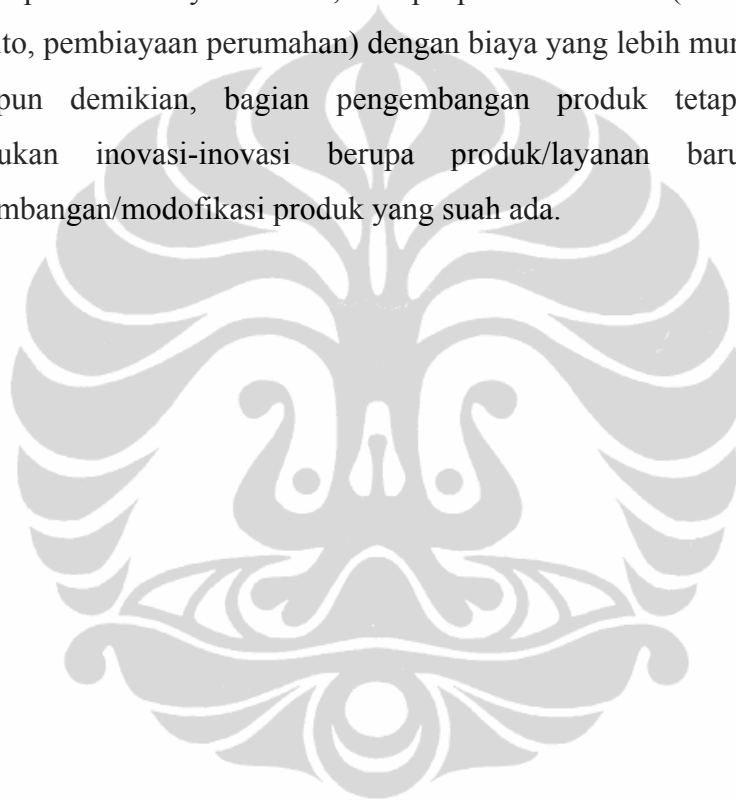
Strategi perusahaan menjadi faktor keempat atau yang paling kecil pengaruhnya terhadap inovasi produk. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi perusahaan mempengaruhi inovasi produk perbankan syariah secara tidak langsung sebesar 0.204.

Hal ini sesuai teori *Miles and Snow* bahwa untuk mencapai penguasaan dan posisi perusahaan yang kuat di lingkungan persaingan yang ketat manajemen memiliki kebebasan untuk memilih tipe strategi yang digunakan untuk mencapai kinerja yang diharapkan, dalam hal ini termasuk kinerja pengembangan produk.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa strategi perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap struktur perusahaan sebesar 0.670, dimana selanjutnya struktur perusahaan akan mempengaruhi inovasi produk perbankan syariah. Ini sesuai teori *Utterback* sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, bahwa salah satu cara memastikan kesuksesan produk dan inovasi adalah dengan menyesuaikan struktur perusahaan dengan strategi perusahaan Orientasi strategi perusahaan berupa *prospector*, *analyzer*, *defender* dan berorientasi pasar melalui struktur perusahaan yang tepat akan meningkatkan inovasi produk perbankan syariah di Indonesia.

Bank syariah di Indonesia, terutama yang sudah memiliki aset besar, cenderung mempunyai orientasi strategi *prospector*, dimana perusahaan selalu berusaha untuk menjadi yang pertama dalam produk. Oleh karena itu perusahaan mempunyai struktur divisi pengembangan produk yang lebih lengkap yang secara terus-menerus mengembangkan produk-produk baru yang sama sekali berbeda dan belum dimiliki bank syariah lain, disamping pengembangan atas produk-produk yang sudah ada di pasar.

Sementara itu pada bank syariah yang mulai berkembang, selain berusaha mengembangkan produk baru, juga lebih berorientasi pada strategi *analyzer*, dimana mereka melakukan pengembangan produk berdasarkan produk-produk yang sudah ada, dengan menambahkan fitur-fitur baru yang lebih inovatif dan memberi nilai tambah terhadap nasabah. Strategi *defender* paling banyak dilakukan bank syariah yang masih baru berdiri, dimana mereka cenderung mengeluarkan produk yang sama dengan produk pada bank syariah lain, berupa produk standar (tabungan, giro, deposito, pembiayaan perumahan) dengan biaya yang lebih murah. Namun walaupun demikian, bagian pengembangan produk tetap berupaya melakukan inovasi-inovasi berupa produk/layanan baru ataupun pengembangan/modifikasi produk yang sudah ada.



5. KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah dilakukan penelitian yang menguji kelima hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan peneliti atas kelima hipotesis yang ada dalam penelitian ini.

1.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan bahwa :

1. Sumber daya manusia secara signifikan terbukti berpengaruh terhadap inovasi produk di perbankan syariah secara langsung sebesar 0.349. Semakin tinggi pengetahuan/keahlian, pengalaman, inisiatif/cara kerja, dan kreatifitas serta semakin sering pelatihan yang diperoleh oleh SDM bank syariah, akan menyebabkan semakin tingginya inovasi produk pada bank syariah tersebut.
2. Budaya Perusahaan tidak berpengaruh secara langsung terhadap inovasi produk di bank syariah. Namun budaya perusahaan dapat mempengaruhi inovasi produk di bank syariah secara tidak langsung, antara lain melalui sumber daya manusianya, dimana sumber daya manusia selanjutnya akan mempengaruhi inovasi produk di bank syariah. Besar pengaruh budaya perusahaan secara tidak langsung terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia hasil penelitian ini adalah sebesar 0,283.
3. Strategi perusahaan juga tidak mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap inovasi produk di bank syariah. Namun strategi perusahaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap inovasi produk, antara lain melalui struktur perusahaan. Besar pengaruh strategi perusahaan secara tidak langsung terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia hasil penelitian ini adalah sebesar 0,204.

4. Struktur perusahaan terbukti mempunyai pengaruh langsung dan positif yang signifikan terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia, sebesar 0.304. Semakin terpusat pengambilan keputusan, semakin rinci deskripsi kerja dan semakin lengkap departemen dibentuk sesuai pembagian tugas, maka inovasi produk pada perusahaan akan semakin meningkat.
5. Dukungan faktor eksternal juga terbukti mempengaruhi inovasi produk perbankan syariah di Indonesia secara langsung dan signifikan sebesar 0,429. Semakin tersedia fatwa, semakin tersedia regulasi Bank Indonesia, semakin tinggi pertumbuhan pasar dan semakin tinggi tingkat persaingan akan memacu bank syariah untuk meningkatkan inovasinya.

Berdasarkan besar pengaruh yang ditimbulkan masing-masing variabel terhadap inovasi produk perbankan syariah di Indonesia, baik secara langsung maupun tidak langsung, diperoleh faktor paling dominan yang berpengaruh terhadap inovasi produk perbankan syariah (berupa produk yang betul-betul baru dan berbeda, produk yang sama namun dikembangkan fiturnya, produk yang sama tetapi dirancang lebih kompetitif harganya, dan produk yang sama namun unggul secara teknologi dan unik) adalah (1) dukungan faktor eksternal berupa ketersediaan fatwa, regulasi BI, pertumbuhan pasar dan tingkat persaingan. (2) sumber daya manusia, yang terdiri dari kompetensi berupa pengetahuan, pengalaman, cara kerja, serta kreatifitas dan pelatihan yang cukup), (3) Struktur perusahaan berupa sentralisasi, formalisasi dan departemenisasi, (4) Budaya Perusahaan berupa sikap dan prilaku, nilai dan norma, komitmen dan motivasi, kepemimpinan serta (5) Strategi Perusahaan berupa *Prospector, Adaptive, Economic*, orientasi pasar.

1.2. Saran

Pada bagian ini akan dikemukakan beberapa saran yang relevan berdasarkan pada temuan dan kesimpulan penelitian yang diperoleh, yaitu :

a. Saran untuk Bank Syariah

Dari hasil penelitian diketahui bahwa dukungan faktor eksternal, sumber daya manusia dan struktur perusahaan dapat mempengaruhi inovasi produk secara langsung di sebuah bank syariah. Demikian juga dengan budaya dan strategi perusahaan yang dapat mempengaruhi inovasi produk secara tidak langsung. Oleh karena itu, agar agar bisa terus melakukan inovasi produk secara lebih optimal, disarankan kepada bank syariah untuk :

1. SDM merupakan faktor internal yang paling dominan pengaruhnya terhadap inovasi produk perbankan syariah, oleh karena itu bank syariah harus semakin meningkatkan kompetensi dan kreativitas sumber daya manusianya, dimulai dari proses rekrutmen. Saat ini sudah banyak perguruan tinggi yang menghasilkan tenaga kerja yang memiliki kompetensi di bidang perbankan syariah/keuangan syariah, baik pada jenjang D3, S1, S2 bahkan S3. Sementara itu untuk sumber daya manusia yang sudah bekerja di bank syariah, terus diberikan training/pelatihan untuk memacu inovasi.
2. Untuk memacu kinerja sumber daya manusia agar lebih inovatif dan berdaya saing, perusahaan harus menciptakan budaya perusahaan yang inovatif juga. Perusahaan melalui para manager harus selalu memotivasi dan memacu komitmen para pegawai untuk semakin kreatif dan inovatif, dengan memberikan reward yang baik dan apresiasi yang tinggi atas ide-ide baru yang menguntungkan. Bank Syariah juga harus menyusun struktur perusahaan yang dinamis yang disesuaikan dengan orientasi strategi perusahaan sehingga setiap informasi dapat disampaikan dengan baik , pembagian kerja jelas dan rinci dan keputusan-keputusan dapat dibuat dengan cepat.

b. Saran untuk Penelitian Selanjutnya.

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk pada perbankan syariah di Indonesia. Namun penelitian yang telah dilakukan memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki atau dikembangkan pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan-keterbatasan dalam

penelitian ini antara lain: keterbatasan pada variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini, dimana penelitian ini menggunakan 6 variabel dan 24 indikator. Pada variabel semua tersebut pengukuran yang digunakan hanya melalui persepsi dari pihak perusahaan itu sendiri, dimana 1 perusahaan hanya diwakili oleh 1 jawaban kuesioner, sehingga cara penilaian tersebut ada potensi bias pada data yang dihasilkan.

Oleh karena itu untuk pengembangan penelitian maka disarankan :

1. Menambah jumlah sampel, 1 perusahaan diwakili oleh minimal 5 responden yang mengisi kuesioner.
2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk perbankan syariah dengan metode lain, misalnya Structural Equation Model.
3. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk di perbankan syariah dengan analisis faktor eksploratory, dengan mencari dan menggali faktor-faktor baru yang lebih aplikatif dalam mempengaruhi inovasi produk pada perbankan syariah di Indonesia melalui FGD (*Focus Group Discussion*) dengan beberapa manager Produk di perbankan syariah di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

I. Buku dan Tesis

Al-Qur'an dan terjemahannya.

Ardianto, Eka. 2010. *Inovasi poduk lewat pendekatan etnologi, dalam Febransyah (editor); Prasetya Mulia on innovation kekayaan perspektif untuk mendisain hari esok yang lebih baik*, hal.85-97. Jakarta : Prasetya Mulia Publishing.

Arikunto, Suharsimi. 2004. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Christensen,C.M & Raynor,M.E. 2003. *The Innovator's solution, ceating and sustaining successful growth. New ork Time Bestseller*. United State of America : Harvard Business School Publishing Corporation.

Dagi, William. 2010. *Budaya perusahaan sebagai sumber motivasi berinovasi, dalam Febransyah (editor); Prasetya Mulia on innovation kekayaan perspektif untuk mendisain hari esok yang lebih baik*. hal.218-251. Jakarta : Prasetya Mulia Publishing.

Febransyah et.al. 2010. *Prasetya Mulya on Innovation, Kekayaan Perspektif untuk Mendesain Hari Esok yang Lebih Baik*. Jakarta : Prasetya Mulya Publishing.

Hutagaol, Richard. 2002. *Tesis ; Analisis pengaruh budaya perusahaan terhadap sikap kerja dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia*. Semarang : Program Studi Magister Management Universitas Diponegoro.

Hair, J.F. et al. ____ . *Multivariate analysis. Seventh edition*. E-Book.

Jasfar, Farida. 2005. *Manajemen jasa pendekatan terpadu*. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia.

Jauch, L.R & William. F.G. 1999. *Manajemen strategis dan kebijakan perusahaan*. Jakarta : Penerbit Erlangga.

- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode riset untuk bisnis & ekonomi. Edisi 3*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kusumo. A.R.W. 2006. *Tesis : Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi produk untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran*. Semarang : Program studi Magister Manajemen , Universitas Diponegoro.
- Machmud, Amir & Rukmana. 2010. *Bank syariah Teori, kebijakan, dan studi empiris di Indonesia*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Malhotra, N.K. & Mark P. 2006. *Basic marketing research, A Decision –Making Approach*. New Jersey – USA : Pearson Education Inc.,
- Manurung, Laurensius. 2010. *Strategi dan inovasi model bisnis meningkatkan kinerja usaha (Studi Empiris Industri Penerbangan)*. Jakarta : PT. Media Elex Komputindo – Kompas Gramedia
- Mashudi. 2004. *Tesis : Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi karakteristik inovasi produk terhadap peningkatan kinerja perusahaan (studi empiris pada BPR di Jawa Tengah)*. Semarang : Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Muhammad. 2005. *Bank syariah problem dan prospek perkembangan di Indonesia*. Jakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Muhammad. 2005. *Manajemen bank syariah*. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) AMPYKPN
- Narayanan, V.K. 2001. *Managing technology and innovation for competitive advantage*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River .
- Nasution, M.E & Hardius U. 2007. *Proses penelitian kuantitatif*. Jakarta : Lembaga Penerbit FEUI.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset sumber daya manusia*. Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Perwataatmadja, Karnaen. 1999. *Apa dan bagaimana bank syariah*. Yogyakarta : Penerbit PT. Dana Bhakti Prima Yasa.

- Poluan, J.G. 2006. Tesis : *Analisis pengaruh inovasi produk dan inovasi yang akan datang terhadap keputusan pembelian konsumen studi kasus pada konsumen telepon selular Nokia*. Depok : Pascasarjana Fak. Ekonomi, program Studi Ilmu Manajemen Universitas Indonesia
- Riduwan & Engkos A. K. 2011. *Cara menggunakan dan memaknai path analysis (Analisis Jalur)*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Rifai, Haryadi. 2010. Tesis. *Peranan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja frontliner dalam pemasaran produk asuransi syariah studi kasus di PT asuransi Adira Dinamika*. Jakarta : Universitas Indonesia, program Pasca Sarjana-PSTTI.
- Rivai. Veithzal & Arviyan Arifin. 2009. *Islamic leadership, membangun super leadership melalui kecerdasan spiritual*, Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Rivai. Veithzal & Arviyan Arifin. 2010. *Islamic banking*, Jakarta : Penerbit Bumi Aksara
- Santoso, Singgih. 2010. *Statistik multivariat*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Sastradipoera, Komaruddin. 2004. *Strategi manajemen bisnis perbankan konsep dan implementasi untuk bersaing*. Bandung : Penerbit Kappa-Sigma.
- Setiawan, I.A. 2011 . *Analisis jalur (Path Analysis) dengan menggunakan program AMOS*. Tangerang : Suluh Media.
- Schilling, M.A. 2005. *Strategic management of technological innovation*. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research methods for Business*. Edisi empat. Jakarta : Salemba Empat.
- Sidik, I.G. 2010. *Imitasi dulu baru inovasi?*, dalam Febransyah (editor); *Prasetya Mulia on innovation kekayaan perspektif untuk mendisain hari esok yang lebih baik*. hal.40-49. Jakarta : Prasetya Mulia Publishing
- Siswono, Safitri. 2010. *Inovasi dan entrepreneurship menghadirkan ide yang komersial*, dalam Febransyah (editor); *Prasetya Mulia on innovation*

kekayaan perspektif untuk mendisain hari esok yang lebih baik. hal.143-16. Jakarta : Prasetya Mulia Publishing

Supranto,Johannes. 2010. *Analisis Multivariat Arti dan Interpretasi.* Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.

Wibowo, DR. 2009. *Manajemen kinerja, edisi 2.* Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.

Zuhal. 2010. *Knowledge and innovation platform kekuatan daya saing.* Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

II. Serial (Jurnal, Makalah dan Artikel Majalah)

_____. 2010. *Sharia Insight : Strategi BI kembangkan bank syariah. Majalah Infobank no. 381, Vol. XXXII. Desember 2010.* Jakarta

Anatan, Lina . 2007. Inovasi produk dan keunggulan bersaing; suatu pandangan berbasis sumber daya. *MODUS Vol. 19(2):157-165, Jurnal Ekonomi & Bisnis.* Yogyakarta.

Ettlie, J.E., Bridges, WP & O'Keefe,R.D. 1984. Organizational strategy and structural Differences for radical versus incremental innovation. *Journal of Management Science*, vol 30, No.6, June 1984. USA

Glor, Eleanor D. 2001. Key factors influencing innovation in government. *The Innovation Journal ; The Public Sector Innovation Journal* Volume 6 (2).

Gumusluoglu, Lale& Arzu Ilsev. 2009. Transformational leadership and organizational innovation; the roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol 26,pp 264-277

Hadjimanolis, Athanasios. 2000. An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management* 30,3,p 235 – 24. UK : Blackwell Publishers Ltd.

Kohli, A.K., & Jaworsky B.J. 1990. Market orientation: the construct, research preposition, and managerial implications. *Journal of Marketing*, vol. 54 (April 1990), 1-18.

Purwanto, R.N. 2005. Membuat inovasi menjadi suatu jalan hidup. *Manajemen Usahawan Indonesia No. 03 TH XXXIV Maret 2005*, Jakarta : LM FE-UI.

Suryadi, Dede. 2011. Artikel : Potret bisnis syariah : perlu upaya lebih serius . hal. 88-92, *Majalah Swa sembada no 27/XXVI/20 Desember 2010 – 5 januari 2011*. Jakarta

III. Publikasi Elektronik

Agustianto. 2009. *Pentingnya inovasi produk bank syariah (1)*.

<http://www.islamicfinance.co.id/berita_detail.php?id=785>

Budiono, Karno. 2005. *Meningkatkan daya saing perusahaan dengan inovasi produk baru*. <http://www.ristinet.com/index.php?ch=8&lang=ind&s>

Chaudhury, S.R. 2010. *Working Paper : Hidden attributes of human resources for successful innovation*.

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1589399

Gima, K.A. 1996. Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Service Firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 13, Issue 1, pages 35-52, January 1996. <http://onlinelibrary.wiley.com>

Munjin, Ahmad. 2010. *Fatwa tak hambat inovasi produk bank syariah*. Koran Waspada Online tanggal 08 June 2010. <http://www.waspada.co.id>

Respati, Yogie. 2010. *Menanti inovasi*.(artikel Republika).

<http://bataviase.co.id/node/314845>

Srimindarti, Ceacilia. 2002. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat inovasi bagian penelitian dan pengembangan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Maret 2002. STIE Stikubank- Semarang.

<<http://id-jurnal.blogspot.com/2008/04/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>>



Kepada Yth.
Maret 2011 Pimpinan / Senior Manager Bank Syariah
Di Tempat

Jakarta,

Hal : Pengisian Kuesioner

Dengan Hormat,

*Saya adalah mahasiswi Perbankan Syariah, Program Pascasarjana Universitas Indonesia. Saat ini saya sedang mengadakan penelitian dengan topik “**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Produk pada Perbankan Syariah di Indonesia**”.*

Oleh karena itu saya memohon dengan hormat Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu menjawab pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner ini sesuai kondisi yang ada pada perusahaan bapak/Ibu. Semua Informasi dan data yang diterima akan dijaga kerahasiaannya.

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,
Henni Indriati

KUESIONER

“ Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi Produk pada Perbankan
Syariah di Indonesia

Nama Bank Syariah :

Alamat :

Tahun Berdiri :

Jumlah Cabang :

Divisi /Unit R & D : Ada/tidak ada*)

Jabatan Responden :

*) coret yang tidak perlu

I. Pertanyaan Umum

Petunjuk Pengisian :

Bapak/Ibu kami mohon untuk memberikan jawaban dengan memberi tanda (X) pada jawaban sesuai dengan keadaan pada perusahaan anda.

- 1) Rutinitas melakukan inovasi produk setiap tahun
 - a. Selalu
 - b. Kadang-kadang
 - c. Jarang
 - d. Tidak pernah

- 2) Jumlah produk /layanan baru yang diusulkan pada DSN atau DPS (tiga) tahun terakhir:
 - a. Lebih dari 5 (lima) produk / layanan baru
 - b. Kurang dari 5 (lima) produk / layanan baru
 - c. Tidak ada sama sekali

- 3) Jumlah produk/layanan baru yang mendapatkan fatwa DSN atau opini DPS :
 - a. Semuanya, sesuai jumlah usulan produk / layanan baru dari perusahaan
 - b. Lebih dari 50% produk/layanan baru yang diusulkan
 - c. Kurang dari 50% produk/layanan baru yang diusulkan.
 - d. Tidak ada sama sekali.

II. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi produk

Petunjuk Pengisian :

Bapak/Ibu kami mohon untuk memberikan jawaban dengan memberi tanda (√) pada kolom sebelah kanan sesuai dengan bobot penilaian anda.

Keterangan jawaban :

- 1 : sangat tidak setuju
- 2 : tidak setuju
- 3 : kurang setuju
- 4 : setuju
- 5 : sangat setuju.

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
----	------------	---	---	---	---	---

1.	Karyawan yang bekerja di perusahaan ini, khususnya pada divisi/unit Pengembangan Produk memiliki pengetahuan dan keahlian yang sangat baik tentang syariah dan/atau perbankan					
2.	Sebagian besar karyawan kami mempunyai pengalaman bekerja di perbankan syariah.					
3.	Sumber daya manusia yang kami miliki mempunyai inisiatif dan cara kerja yang efektif, efisien dan profesional.					
4.	Sumber daya manusia di perusahaan ini selalu berfikir kreatif dan senang bertukar ide dengan rekan-rekan kerja					
5.	Sumber daya manusia kami memperoleh pelatihan yang cukup untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan berfikir kreatif mereka.					
6.	Perusahaan ini mengarahkan karyawannya untuk berperilaku dan bersikap kreatif dan inovatif melalui peraturan-peraturan yang diberlakukan, visi dan misi perusahaan serta rencana strategis perusahaan.					
7.	Perusahaan ini melalui para manajernya secara konsisten memberi pemahaman tentang inovasi sebagai salah satu nilai dan norma dalam perusahaan					

8.	Perusahaan mendorong karyawannya untuk memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi agar selalu kreatif dan inovatif dengan memberi pengakuan atas prestasi yang dicapai (<i>reward</i>) dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan					
9.	Para pemimpin/manajer dalam perusahaan ini selalu memberi arahan dan pendampingan, mampu menjelaskan nilai-nilai melalui tugas-tugas yang diarahkan, serta melakukan transfer pengetahuan dan keterampilan.					
10.	Perusahaan ini selalu berusaha untuk menjadi yang pertama dengan produk, pasar dan teknologi yang baru .					
11.	Jika perusahaan ini tidak menjadi yang pertama dalam produk, perusahaan memonitor secara hati-hati tindakan kompetitor utama, dan dapat bersaing dengan <i>cost</i> yang lebih efisien dan produk yang lebih inovatif.					
12.	Perusahaan berusaha menempatkan dan mengelola ceruk pasar yang aman dengan produk yang relatif lebih stabil atau area jasa, menawarkan kualitas yang lebih tinggi, jasa yang superior atau harga yang lebih rendah					
13.	Perusahaan ini selalu berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan nasabahnya.					
14.	Setiap metode dan cara kerja dalam perusahaan harus disetujui oleh pimpinan.					
15.	Deskripsi kerja , semua peraturan, prosedur, instruksi, informasi dan komunikasi dalam perusahaan disampaikan/dilakukan dengan terperinci.					
16.	Perusahaan ini mempunyai pembagian kerja yang					

	<p>jelas pada tiap-tiap orang dalam bidang masing-masing dan pimpinan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada setiap bagian yang menjadi bawahannya</p>					
17.	<p>Produk dan layanan baru hanya bisa dipasarkan apabila sudah mempunyai fatwa dari Dewan Syariah nasional (DSN).</p>					
18.	<p>Semua pengembangan produk baru yang dilakukan perusahaan harus sesuai dengan peraturan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Tanpa adanya regulasi, pengembangan dan peluncuran produk baru tidak dapat dilakukan.</p>					
19.	<p>Rata-rata pertumbuhan pasar dalam lingkungan ini sangat besar</p>					
20.	<p>Tingkat persaingan antar perbankan syariah di wilayah ini sangat ketat</p>					
21.	<p>Produk baru yang dikeluarkan oleh Bank Syariah ini ada yang berbeda, dan merupakan produk yang belum ada pada Bank Syariah lainnya</p>					
22.	<p>Produk yang dikeluarkan oleh Bank Syariah ini sudah ada di Bank Syariah lainnya tetapi kami melakukan penambahan fitur yang unik untuk dapat menguasai pasar.</p>					
23.	<p>Untuk jenis produk dan layanan yang sama, kami memiliki <i>lower prices</i> (harga, biaya) yang lebih rendah dibandingkan pada bank syariah lain</p>					
24.	<p>Produk dan layanan kami lebih unggul secara teknologi, memiliki keunikan tersendiri dibandingkan produk dan layanan yang sejenis pada bank syariah lain.</p>					

Lampiran 2. Output Analisis Deskriptif

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RT_SDM	31	3.20	5.00	4.0065	.42734
Valid N (listwise)	31				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RT_BUDAYA	31	3.50	5.00	4.1452	.38608
Valid N (listwise)	31				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RT_STRATEGI	31	3.00	5.00	4.0000	.49160
Valid N (listwise)	31				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RT_STRUKTUR	31	3.33	5.00	4.0968	.39622
Valid N (listwise)	31				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RT_EKSTERNAL	31	3.50	5.00	4.2016	.39486
Valid N (listwise)	31				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RT_INOVASI	31	3.50	5.00	4.2097	.40361
Valid N (listwise)	31				

Frequencies

Statistics

RT_SDM		
N	Valid	31
	Missing	3
Mean		4.0065
Median		4.0000

Mode	3.80
Sum	124.20

RT_SDM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.20	1	2.9	3.2	3.2
	3.40	2	5.9	6.5	9.7
	3.60	4	11.8	12.9	22.6
	3.80	7	20.6	22.6	45.2
	4.00	5	14.7	16.1	61.3
	4.20	5	14.7	16.1	77.4
	4.40	4	11.8	12.9	90.3
	4.60	1	2.9	3.2	93.5
	5.00	2	5.9	6.5	100.0
	Total	31	91.2	100.0	
Missing	System	3	8.8		
Total		34	100.0		

Statistics

RT_BUDAYA

N	Valid	31
	Missing	3
Mean		4.1452
Median		4.0000
Mode		4.00
Sum		128.50

RT_BUDAYA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.50	3	8.8	9.7	9.7
	3.75	1	2.9	3.2	12.9
	4.00	16	47.1	51.6	64.5
	4.25	3	8.8	9.7	74.2
	4.50	4	11.8	12.9	87.1
	4.75	2	5.9	6.5	93.5
	5.00	2	5.9	6.5	100.0
	Total	31	91.2	100.0	
Missing	System	3	8.8		
Total		34	100.0		

Statistics

RT_STRATEGI

N	Valid	31
---	-------	----

Missing	3
Mean	4.0000
Median	4.0000
Mode	3.75
Sum	124.00

RT_STRATEGI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.00	1	2.9	3.2	3.2
3.25	1	2.9	3.2	6.5
3.50	4	11.8	12.9	19.4
3.75	9	26.5	29.0	48.4
4.00	5	14.7	16.1	64.5
4.25	4	11.8	12.9	77.4
4.50	3	8.8	9.7	87.1
4.75	2	5.9	6.5	93.5
5.00	2	5.9	6.5	100.0
Total	31	91.2	100.0	
Missing System	3	8.8		
Total	34	100.0		

Statistics

RT_STRUKTUR

N	Valid	31
	Missing	3
Mean		4.0968
Median		4.0000
Mode		4.00
Sum		127.00

RT_STRUKTUR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3.33	2	5.9	6.5	6.5
3.67	3	8.8	9.7	16.1
4.00	17	50.0	54.8	71.0
4.33	4	11.8	12.9	83.9
4.67	3	8.8	9.7	93.5
5.00	2	5.9	6.5	100.0
Total	31	91.2	100.0	
Missing System	3	8.8		
Total	34	100.0		

Statistics

RT_EKSTERNAL

N	Valid	31
	Missing	3
Mean		4.2016
Median		4.0000
Mode		4.00
Sum		130.25

RT_EKSTERNAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.50	1	2.9	3.2	3.2
	3.75	5	14.7	16.1	19.4
	4.00	11	32.4	35.5	54.8
	4.25	4	11.8	12.9	67.7
	4.50	3	8.8	9.7	77.4
	4.75	6	17.6	19.4	96.8
	5.00	1	2.9	3.2	100.0
	Total	31	91.2	100.0	
Missing	System	3	8.8		
Total		34	100.0		

Statistics

RT_INOVASI

N	Valid	31
	Missing	3
Mean		4.2097
Median		4.2500
Mode		3.75
Sum		130.50

RT_INOVASI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.50	1	2.9	3.2	3.2
	3.75	7	20.6	22.6	25.8
	4.00	6	17.6	19.4	45.2
	4.25	6	17.6	19.4	64.5
	4.50	6	17.6	19.4	83.9
	4.75	3	8.8	9.7	93.5
	5.00	2	5.9	6.5	100.0
	Total	31	91.2	100.0	
Missing	System	3	8.8		
Total		34	100.0		

Lampiran 3. OUTPUT UJI REALIBILITAS

RELIABILITY /VARIABLES=SDM1 SDM2 SDM3 SDM4 SDM5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	91.2
	Excluded ^a	3	8.8
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SDM1	15.77	3.247	.476	.679
SDM2	16.42	2.452	.584	.637
SDM3	16.03	3.032	.597	.634
SDM4	15.90	3.290	.470	.681
SDM5	16.00	3.600	.321	.731

RELIABILITY /VARIABLES=BUDAYA1 BUDAYA2 BUDAYA3 BUDAYA4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	91.2
	Excluded ^a	3	8.8
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BUDAYA1	12.29	1.413	.551	.733
BUDAYA2	12.45	.989	.823	.561
BUDAYA3	12.58	1.718	.398	.800
BUDAYA4	12.42	1.652	.618	.717

RELIABILITY /VARIABLES=STRATEGI1 STRATEGI2 STRATEGI3 STRATEGI4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	91.2
	Excluded ^a	3	8.8
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STRATEGI1	11.77	2.514	.585	.690
STRATEGI2	12.42	1.852	.621	.674
STRATEGI3	11.97	2.299	.656	.648
STRATEGI4	11.84	2.740	.408	.771

```
RELIABILITY /VARIABLES=STRUKTUR1 STRUKTUR2 STRUKTUR3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	91.2
	Excluded ^a	3	8.8
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STRUKTUR1	8.16	.473	.654	.564
STRUKTUR2	8.29	.813	.496	.714
STRUKTUR3	8.13	.849	.615	.628

```
RELIABILITY /VARIABLES=EKSTERNAL1 EKSTERNAL2 EKSTERNAL3
EKSTERNAL4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	91.2
	Excluded ^a	3	8.8
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.600	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EKSTERNAL1	12.55	1.456	.509	.428
EKSTERNAL2	12.39	1.578	.527	.435
EKSTERNAL3	12.77	1.647	.246	.644
EKSTERNAL4	12.71	1.680	.296	.593

RELIABILITY /VARIABLES=INOVASI1 INOVASI2 INOVASI3 INOVASI4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	91.2
	Excluded ^a	3	8.8
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.675	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
INOVASI1	12.90	1.557	.416	.642
INOVASI2	12.29	1.546	.639	.501
INOVASI3	12.68	1.692	.379	.661
INOVASI4	12.65	1.703	.430	.627

Lampiran 4. OUTPUT UJI VALIDITAS KUESIONER

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test SDM

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.645
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	38.448
	df
	10
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		SDM1	SDM2	SDM3	SDM4	SDM5
Anti-image Covariance	SDM1	.567	-.269	-.205	.129	-.026
	SDM2	-.269	.562	-.105	-.129	.007
	SDM3	-.205	-.105	.596	-.189	.016
	SDM4	.129	-.129	-.189	.584	-.315
	SDM5	-.026	.007	.016	-.315	.720
Anti-image Correlation	SDM1	.601 ^a	-.476	-.353	.225	-.041
	SDM2	-.476	.704 ^a	-.182	-.226	.012
	SDM3	-.353	-.182	.734 ^a	-.320	.024
	SDM4	.225	-.226	-.320	.565 ^a	-.486
	SDM5	-.041	.012	.024	-.486	.604 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
SDM1	1.000	.469
SDM2	1.000	.623
SDM3	1.000	.629
SDM4	1.000	.432
SDM5	1.000	.255

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.408	48.164	48.164	2.408	48.164	48.164
2	1.255	25.103	73.267			
3	.555	11.095	84.362			
4	.465	9.302	93.664			
5	.317	6.336	100.000			

Component matrix

	Component
	1
SDM1	.685
SDM2	.789
SDM3	.793
SDM4	.658
SDM5	.505

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test Budaya

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.624
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	43.188
	df	6
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		BUDAYA1	BUDAYA2	BUDAYA3	BUDAYA4
Anti-image Covariance	BUDAYA1	.465	-.248	.175	-.017
	BUDAYA2	-.248	.309	-.200	-.166
	BUDAYA3	.175	-.200	.680	-.092
	BUDAYA4	-.017	-.166	-.092	.594
Anti-image Correlation	BUDAYA1	.567 ^a	-.655	.311	-.032
	BUDAYA2	-.655	.590 ^a	-.437	-.388
	BUDAYA3	.311	-.437	.571 ^a	-.144
	BUDAYA4	-.032	-.388	-.144	.811 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
BUDAYA1	1.000	.564
BUDAYA2	1.000	.852
BUDAYA3	1.000	.371
BUDAYA4	1.000	.642

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.429	60.729	60.729	2.429	60.729	60.729
2	.873	21.826	82.555			
3	.497	12.414	94.970			
4	.201	5.030	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
BUDAYA1	.751
BUDAYA2	.923
BUDAYA3	.609
BUDAYA4	.801

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test Strategi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.673
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	32.768
	df
	6
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		STRATEGI1	STRATEGI2	STRATEGI3	STRATEGI4
Anti-image Covariance	STRATEGI1	.540	-.248	-.228	.117
	STRATEGI2	-.248	.581	-.082	-.151
	STRATEGI3	-.228	-.082	.539	-.242
	STRATEGI4	.117	-.151	-.242	.742
Anti-image Correlation	STRATEGI1	.632 ^a	-.443	-.423	.184
	STRATEGI2	-.443	.729 ^a	-.147	-.230
	STRATEGI3	-.423	-.147	.695 ^a	-.382
	STRATEGI4	.184	-.230	-.382	.618 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
STRATEGI1	1.000	.620
STRATEGI2	1.000	.663
STRATEGI3	1.000	.703
STRATEGI4	1.000	.372

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.358	58.947	58.947	2.358	58.947	58.947
2	.835	20.881	79.829			
3	.483	12.071	91.900			
4	.324	8.100	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
STRATEGI1	.787
STRATEGI2	.814
STRATEGI3	.839
STRATEGI4	.610

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test Struktur

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.652
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	22.108
	df	3
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		STRUKTUR1	STRUKTUR2	STRUKTUR3
Anti-image Covariance	STRUKTUR1	.542	-.207	-.308
	STRUKTUR2	-.207	.752	-.094
	STRUKTUR3	-.308	-.094	.594
Anti-image Correlation	STRUKTUR1	.611 ^a	-.324	-.542
	STRUKTUR2	-.324	.758 ^a	-.141
	STRUKTUR3	-.542	-.141	.638 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
STRUKTUR1	1.000	.761
STRUKTUR2	1.000	.554
STRUKTUR3	1.000	.696

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.012	67.054	67.054	2.012	67.054	67.054
2	.626	20.878	87.932			
3	.362	12.068	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
STRUKTUR1	.872
STRUKTUR2	.744
STRUKTUR3	.835

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test Eksternal

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.581
--	------

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	20.193
	df	6
	Sig.	.003

Anti-image Matrices

		EKSTERNAL1	EKSTERNAL2	EKSTERNAL3	EKSTERNAL4
Anti-image Covariance	EKSTERNAL1	.556	-.344	-.131	-.001
	EKSTERNAL2	-.344	.546	.017	-.156
	EKSTERNAL3	-.131	.017	.929	-.107
	EKSTERNAL4	-.001	-.156	-.107	.894
Anti-image Correlation	EKSTERNAL1	.557 ^a	-.624	-.182	-.002
	EKSTERNAL2	-.624	.553 ^a	.023	-.223
	EKSTERNAL3	-.182	.023	.698 ^a	-.118
	EKSTERNAL4	-.002	-.223	-.118	.723 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
EKSTERNAL1	1.000	.703
EKSTERNAL2	1.000	.715
EKSTERNAL3	1.000	.210
EKSTERNAL4	1.000	.303

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.931	48.282	48.282	1.931	48.282	48.282
2	.902	22.547	70.829			
3	.833	20.833	91.662			
4	.334	8.338	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
EKSTERNAL1	.838
EKSTERNAL2	.846
EKSTERNAL3	.458
EKSTERNAL4	.551

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test Inovasi produk

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.670
--	------

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	20.130
	df	6
	Sig.	.003

Anti-image Matrices

		INOVASI1	INOVASI2	INOVASI3	INOVASI4
Anti-image Covariance	INOVASI1	.792	-.204	-.005	-.133
	INOVASI2	-.204	.584	-.281	-.222
	INOVASI3	-.005	-.281	.768	.003
	INOVASI4	-.133	-.222	.003	.774
Anti-image Correlation	INOVASI1	.740 ^a	-.299	-.006	-.170
	INOVASI2	-.299	.623 ^a	-.419	-.330
	INOVASI3	-.006	-.419	.647 ^a	.004
	INOVASI4	-.170	-.330	.004	.721 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
INOVASI1	1.000	.459
INOVASI2	1.000	.720
INOVASI3	1.000	.421
INOVASI4	1.000	.478

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.078	51.940	51.940	2.078	51.940	51.940
2	.835	20.880	72.820			
3	.670	16.742	89.562			
4	.418	10.438	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
INOVASI1	.677
INOVASI2	.848
INOVASI3	.649
INOVASI4	.691

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Lampiran 4. OUTPUT ANALISIS JALUR - AMOS

Estimates (Group number 1 - Default model)
 Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
 Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RT_SDM	<--	RT_BUDAYA	.799	.140	5.715	***	
RT_STRUKTUR	<--	RT_STRATEGI	.540	.109	4.954	***	
RT_INOVASI	<--	RT_SDM	.349	.167	2.095	.036	
RT_INOVASI	<--	RT_STRUKTUR	.292	.168	1.741	.082	
RT_INOVASI	<--	RT_EKSTERNAL	.413	.137	3.024	.002	
RT_INOVASI	<--	RT_BUDAYA	-.208	.221	-.940	.347	
RT_INOVASI	<--	RT_STRATEGI	.053	.159	.332	.740	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
RT_SDM	<---	RT_BUDAYA	.721
RT_STRUKTUR	<---	RT_STRATEGI	.670
RT_INOVASI	<---	RT_SDM	.393
RT_INOVASI	<---	RT_STRUKTUR	.304
RT_INOVASI	<---	RT_EKSTERNAL	.429
RT_INOVASI	<---	RT_BUDAYA	-.211
RT_INOVASI	<---	RT_STRATEGI	.068

Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RT_BUDAYA	4.145	.069	59.866	***	
RT_STRATEGI	4.000	.088	45.370	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RT_EKSTERNAL	4.202	.071	59.332	***	

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RT_SDM	.696	.582	1.197	.231	
RT_STRUKTUR	1.936	.439	4.406	***	
RT_INOVASI	.527	.726	.726	.468	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RT_BUDAYA	<-- RT_STRATEGI	.117	.040	2.946	.003	
	> GI					
RT_EKSTERNAL	<-- RT_STRATEGI	.044	.035	1.261	.207	
L	> GI					
RT_EKSTERNAL	<-- RT_BUDAYA	.059	.029	2.050	.040	
L	> A					

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
RT_BUDAYA	<--> RT_STRATEGI	.637
RT_EKSTERNAL	<--> RT_STRATEGI	.236
RT_EKSTERNAL	<--> RT_BUDAYA	.403

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RT_BUDAYA	.144	.037	3.879	***	
RT_STRATEGI	.234	.060	3.879	***	
e1	.085	.022	3.879	***	
e2	.084	.022	3.879	***	
RT_EKSTERNAL	.151	.039	3.879	***	
e3	.071	.018	3.879	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	RT_STR ATEGI	RT_BUD AYA	RT_EKSTE RNAL	RT_STRU KTUR	RT_S DM
RT_STRU KTUR	.540	.000	.000	.000	.000
RT_SDM	.000	.799	.000	.000	.000
RT_INOV ASI	.210	.071	.413	.292	.349

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	RT_STR ATEGI	RT_BUD AYA	RT_EKSTE RNAL	RT_STRU KTUR	RT_S DM
RT_STRU KTUR	.670	.000	.000	.000	.000
RT_SDM	.000	.721	.000	.000	.000
RT_INOV ASI	.272	.073	.429	.304	.393

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	RT_STR ATEGI	RT_BUD AYA	RT_EKSTE RNAL	RT_STRU KTUR	RT_S DM
RT_STRU KTUR	.540	.000	.000	.000	.000
RT_SDM	.000	.799	.000	.000	.000
RT_INOV ASI	.053	-.208	.413	.292	.349

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	RT_STR ATEGI	RT_BUD AYA	RT_EKSTE RNAL	RT_STRU KTUR	RT_S DM
RT_STRU KTUR	.670	.000	.000	.000	.000
RT_SDM	.000	.721	.000	.000	.000
RT_INOV ASI	.068	-.211	.429	.304	.393

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	RT_STR ATEGI	RT_BUD AYA	RT_EKSTE RNAL	RT_STRU KTUR	RT_S DM
RT_STRU KTUR	.000	.000	.000	.000	.000

	RT_STR ATEGI	RT_BUD AYA	RT_EKSTE RNAL	RT_STRU KTUR	RT_S DM
RT_SDM	.000	.000	.000	.000	.000
RT_INOV ASI	.158	.279	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	RT_STR ATEGI	RT_BUD AYA	RT_EKSTE RNAL	RT_STRU KTUR	RT_S DM
RT_STRU KTUR	.000	.000	.000	.000	.000
RT_SDM	.000	.000	.000	.000	.000
RT_INOV ASI	.204	.283	.000	.000	.000

MODEL FIT

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	22	118.319	5	.000	23.664
Saturated model	27	.000	0		
Independence model	6	203.425	21	.000	9.687

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.418	-1.443	.429	-1.609	.379
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.238	.100	.090
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	113.319	81.554	152.514
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	182.425	140.406	231.910

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3.585	3.434	2.471	4.622
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.164	5.528	4.255	7.028

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.829	.703	.961	.000
Independence model	.513	.450	.578	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	162.319	174.166		
Saturated model	54.000	68.538		
Independence model	215.425	218.655		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4.919	3.956	6.106	5.278
Saturated model	1.636	1.636	1.636	2.077
Independence model	6.528	5.255	8.028	6.626

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Default model	4	5

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Independence model	6	7

