

LINGKUNGAN BISNIS DAN BUDAYA ORGANISASI: PERANANNYA TERHADAP STRATEGI BISNIS DAN KINERJA ORGANISASI (STUDI PADA BANK UMUM SYARIAH DI JAWA TIMUR)

Arief Purwanto

Fakultas Ekonomi Universitas Widyagama Malang

Abstract

The purposes of the study are to examine and prove empirically the role of business environment, organization culture in producing the right business strategy and improving the performance of Islamic Commercial Bank (Bank Umum Syariah/BUS) organizations. The population is all BUS branch offices in East Java, which are 34 branch offices and this study is a census study. The study is analyzed using Partial Least Square (PLS) with SmartPLS software. The result of the study shows that: (1) The business environment has a direct role in strengthening organization culture and improving business strategy, but directly does not have a significant impact in improving the organization's performance. (2) The stronger organization's culture has an important role in improving business strategy, but directly does not have a significant impact in improving the organization's performance (3) The right business strategy will improve the organization's performance.

Key words: *Business environment, organization culture, business strategy, organization performance*

Perbankan di Indonesia saat ini terdiri dari 124 bank umum komersial (termasuk 11 bank umum syariah, Okt 2010), dan didominasi oleh 15 bank utama yang menguasai lebih dari 70% pasar dari total aset bank nasional. Secara kelembagaan, perbankan di Indonesia terdiri dari bank umum dan bank perkreditan rakyat (BPR); sedangkan dari karakteristik perbankan, terbagi dua menjadi bank konvensional dan bank syariah. Industri perbankan syariah Indonesia berdasarkan *Islamic Finance Country Index (CFI)* tahun 2011 menempati posisi ke-4 dibawah Iran, Malaysia dan Arab Saudi dan melebihi beberapa negara yang selama ini dikenal sebagai pusat keuangan syariah dunia seperti Bahrain, Uni Emirat Arab dan Inggris. Kinerja bank syariah tetap tinggi sampai posisi akhir

tahun 2011, hampir semua indikator keuangan menunjukkan kenaikan signifikan, rata-rata diatas 50%, dengan pencapaian total aset Rp. 125,55 triliun dengan pangsa pasar 3,7% dari total aset perbankan nasional (Infobank, Januari 2012).

Adapun dalam pandangan Islam praktek perbankan merupakan bagian dari ibadah yang prosesnya harus mengikuti (*mutaba'ah*) terhadap tatacara ibadah yang telah diajarkan Rasulullah Saw. Allah Swt. berfirman:

... Apa yang diberikan Rasul kepadamu, Maka terimalah. dan apa yang dilarangnya bagimu, Maka tinggalkanlah. dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Amat keras hukumannya. (QS. Al-Hasyr[54]:7)

Korespondensi dengan Penulis:

Pujo Gunarso: Telp. +62 812 4925 0888

E-mail: ariefpurwanto@yahoo.com

Itu artinya, seluruh ketentuan syariah harus diterima dan diterapkan dalam kehidupan. Tidak boleh dibedakan hukum ibadah dengan *mu'âmalât* atau *uqûbât* (sanksi-sanksi hukum). Bank syariah juga dapat diartikan sebagai lembaga keuangan/perbankan yang operasional dan produknya dikembangkan berlandaskan Al-Qur'an dan Hadits Nabi SAW (Syafii, 2001).

Dalam konteks manajemen, terdapat dua macam lingkungan, yaitu eksternal dan internal. Lingkungan eksternal merujuk kepada lingkungan di luar perusahaan, misalnya pemerintah, kondisi perekonomian dan konsumen. Secara internal, lingkungan perusahaan adalah organisasi perusahaan itu sendiri beserta elemen-elemen didalamnya (Porter, 1997).

Robbins (2007) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bertingkat tiga yaitu: tingkatan asumsi dasar (*basic assumption*), kemudian tingkatan nilai (*value*), dan tingkatan *artifact* yaitu sesuatu yang ditinggalkan (Schein, 2010).

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, lebih lanjut dikemukakan bahwa, manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian (Hunger dan Wheelen, 2002). Kinerja menunjukkan suatu tingkat hasil kerja karena telah

melakukan suatu aktivitas atau usaha. kinerja dapat juga ditinjau dari konsep-konsep produktivitas, efisiensi dan efektivitas, karena ketiga konsep tersebut menunjukkan penggunaan sumberdaya secara optimal (Gleason dan Mathur, 2000).

Beberapa hasil kajian empiris menemukan hubungan antara strategi bisnis dan kinerja; nilai pribadi pemilik/manajer, strategi bisnis dan kinerja perusahaan terkait secara empiris (Kotey and Meredith 1997). Herri and Wafa (2003) dan Wulantika (2011) mengemukakan, karakteristik kewirausahaan, strategi bisnis, budaya organisasi dan lingkungan bisnis secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja usaha.

Haiyang (2000) menyatakan strategi (*marketing differentiation strategy, product innovation strategy, market breadth dan marketing alliance strategies*) secara bersama-sama berperan sebagai mediasi antara lingkungan bisnis dan kinerja usaha. Menurut Pearce dan Robinson (2012), eksistensi strategi bagi dunia bisnis bermanfaat untuk menjaga, mempertahankan, meningkatkan kinerja serta keunggulan bersaing dari suatu organisasi.

Ward, Rebecca, Leong dan Sum (1995) mengemukakan bahwa strategi operasi digunakan untuk menentukan kinerja usaha dan lingkungan bisnis mempunyai pengaruh substansial pada strategi operasi. Dikemukakan bahwa perusahaan yang mempunyai kinerja yang baik menggunakan strategi operasi yang berbeda dalam merespon kondisi lingkungan yang dikerjakan oleh perusahaan yang berkinerja jelek. Menurut Pearce and Robinson (2012) bahwa salah satu faktor yang menentukan tercapainya tujuan adalah faktor strategi bisnis. Strategi bisnis disusun untuk merespon perubahan lingkungan eksternal yang relevan bagi perusahaan (Jauch and Glueck 1999).

Kajian empiris menemukan hubungan antara

lingkungan bisnis, budaya organisasi dan kinerja; Hashim, Wafa and Sulaiman (2001) berpendapat, ada tiga faktor yang menentukan kinerja usaha yaitu: (1) lingkungan bisnis, (2) budaya organisasi dan (3) kewirausahaan. Integrasi dari ketiga faktor tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja usaha. Hasil penelitian ini didukung oleh Thoyib (2008), bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Slater and Narver (1994) menemukan ada hubungan positif antara strategi orientasi pasar dengan kinerja yang dimediasi oleh lingkungan bisnis. Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Baum, Edwin, Locke, and Ken (2001) bahwa, lingkungan bisnis tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap pertumbuhan usaha tetapi mempunyai pengaruh yang positif terhadap pertumbuhan usaha melalui strategi bisnis. Nurseto (2012) menemukan bahwa, faktor lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap intensitas strategi bersaing, dan berpengaruh negatif terhadap kinerja ekspor. Makhamreh (2000) mengemukakan bahwa, lingkungan bisnis dan budaya organisasi memberi kontribusi terhadap keberhasilan usaha.

Hopkins and Shirley (1997) menemukan bahwa, faktor lingkungan bisnis eksternal dinyatakan tidak berpengaruh baik terhadap intensitas perencanaan strategik maupun kinerja usaha. Lau and Chaw (2004) dalam kajiannya menemukan bahwa, budaya organisasi dan lingkungan bisnis mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja usaha dan lingkungan bisnis merupakan variabel intervening yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja usaha.

Setiap organisasi mempunyai karakteristik atau jati diri yang khas, setiap organisasi mempunyai kepribadian sendiri yang membedakan dari

organisasi-organisasi lain. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi lainnya ialah budaya (Siagian, 2005). Dalam penelitian terdahulu ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Gani (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Tujuan penelitian ini secara umum adalah menguji secara empirik dan menganalisis peranan lingkungan bisnis dalam keterkaitannya terhadap budaya organisasi, strategi bisnis, dan kinerja organisasi studi pada Bank Umum Syariah (BUS) di Jawa Timur. Tujuan penelitian ini secara khusus adalah: 1) Mendalami dan menganalisis lingkungan bisnis dalam keterkaitannya terhadap budaya organisasi. 2) Mendalami dan menganalisis lingkungan bisnis dalam keterkaitannya terhadap strategi bisnis. 3) Mendalami dan menganalisis lingkungan bisnis dalam keterkaitannya terhadap kinerja organisasi. 4) Menguji secara empirik dan menganalisis peranan budaya organisasi dalam menentukan strategi bisnis. 5) Menguji secara empirik dan menganalisis peranan budaya organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasi. 6) Menguji secara empirik dan menganalisis peranan strategi bisnis terhadap peningkatan kinerja organisasi.

HIPOTESIS PENELITIAN

H1 : Lingkungan bisnis yang semakin kondusif akan mampu meningkatkan budaya organisasi yang lebih kuat.

H2 : Lingkungan bisnis yang semakin kondusif akan mampu meningkatkan strategi bisnis yang lebih efektif.

H3 : Lingkungan bisnis yang semakin kondusif akan mampu meningkatkan kinerja organisasi yang lebih tinggi.

H4 : Penerimaan terhadap budaya organisasi yang semakin kuat akan mampu memperbaiki efektifitas strategi bisnis.

H5 : Budaya organisasi yang sama-kin kuat akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

H6 : Strategi bisnis yang tepat akan berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

METODE

Jenis penelitian yang dilakukan merupakan penelitian explanatoris yaitu meneliti hubungan antara variabel penelitian dan melakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Jika ditinjau dari pendekatan analisisnya, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang didukung pendekatan kualitatif.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan pengaruh interaksi variabel dengan variabel lainnya dalam penelitian ini variabel dikelompokkan menjadi 2 (dua) bentuk yaitu:

1. Konstruksi eksogen dikenal juga sebagai *service variable* atau variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Dalam model ini yang diterapkan sebagai konstruksi eksogen adalah lingkungan bisnis (X1).
2. Konstruksi endogen (variabel dependen) adalah faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi endogen lanjutan. Ada 3 (tiga) variabel yang termasuk ke dalam konstruksi endogen yaitu; Budaya Organisasi (Y1), Strategi Bisnis (Y2) dan Kinerja Organisasi (Y3).

Tabel 1. Jumlah Populasi Penelitian

No.	Nama Bank	Jumlah Kantor Cabang
1.	PT Bank Syariah Muamalat Indonesia	5
2.	PT Bank Syariah Mandiri	11
3.	PT Bank Syariah BNI	5
4.	PT Bank Syariah BRI	4
5.	PT Bank Bukopin Syariah	1
6.	PT Bank Panin Syariah	4
7.	PT Bank Syariah Mega Indonesia	3
8.	PT BCA Syariah	1
Jumlah		34

Sumber: Bank Indonesia, 2011

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah untuk menentukan dan mengukur variabel-variabel tersebut

Pendekatan kualitatif digunakan dalam pengumpulan data yang berbentuk kata-kata, konsep, tema, dan kategori. Keunggulan metode kualitatif adalah memungkinkan didapatnya data yang lebih kaya dan mendalam, serta dapat mengeksplorasi ide-ide atau perspektif baru dengan cara yang dinamis dengan cara melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*) dan tidak terstruktur (*dynamic and unstructured way*). Tiga orang level manajemen BUS di Jatim sebagai narasumber yaitu: IS, AS dan ME yang dianggap mengetahui, memahami dengan baik tentang penelitian ini.

Aspek kuantitatif dilakukan pada awal penelitian yaitu dengan melakukan Survei Lapangan kepada responden, penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan *software Smart PLS*, PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi.

Populasi dan Metode Pengambilan Sampel

Populasi penelitian adalah Bank Umum Syariah (BUS) di propinsi Jawa Timur yang berjumlah 34 cabang. Responden dalam penelitian ini adalah manajemen/pimpinan BUS sedangkan unit sampel adalah cabang BUS di Jawa Timur. Keseluruhan BUS di Jawa Timur dijadikan sampel, dengan demikian penelitian ini merupakan jenis penelitian sensus, sampel penelitian dapat dilihat pada tabel 1.

dilapangan dengan merumuskan secara singkat dan jelas serta tidak menimbulkan berbagai penafsiran. Variabel-variabel penelitian diukur melalui Indikator-

indikator berikut, dengan menggunakan skala *Likert*. Rentang skala yang digunakan adalah angka 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan “sangat rendah”, angka 2 menunjukkan “rendah”, angka 3 menunjukkan “wajar”, angka 4 menunjukkan “tinggi”, dan angka 5 menunjukkan “sangat tinggi”, dimana skor rendah (poin 1) menunjukkan dinamika yang rendah, sedangkan skor tinggi (poin 5) menunjukkan dinamika yang sangat tinggi menurut persepsi responden.

Lingkungan Bisnis (X1)

Lingkungan bisnis dalam hal ini adalah kondusifitas lingkungan bisnis internal dan eksternal (Porter, 1997), bank umum syariah yang meliputi:

1. Pemerintah (Kestabilan politik dan keamanan) (X1.1)
2. Kondisi Perekonomian (X1.2)
3. Perkembangan teknologi (X1.3)
4. Keberadaan BUS baru (X1.4)
5. Dukungan dan dari nasabah/loyal (X1.5)
6. Keberadaan Pesaing dan Lembaga Keuangan non Bank) (X1.6)
7. Kemampuan melaksanakan bauran pemasaran (X1.7)
8. Kemampuan sumber daya manusia (X1.8)
9. Intensitas produk bank (X1.9)
10. Intensitas harga produk bank yang ditawarkan (X1.10)
11. Sarana dan prasarana (X1.11)

Budaya Organisasi (Y1)

Budaya organisasi (Schein, 2010), didasarkan pada suatu konsep bertingkat tiga yaitu: tingkatan asumsi dasar (*basic assumption*), kemudian tingkatan nilai (*value*), dan tingkatan *artifact* yaitu sesuatu yang nampak dalam organisasi.

Elemen dasar organisasi yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan (*artifacts*) (Y1.1)

1. Logo bank mengidentifikasi identitas-identitas Islam (Y1.1.1)
2. Tata cara berpakaian menutup aurat, tidak *tabaruj* dan tidak berlebih-lebihan (Y1.1.2)
3. Menggunakan bahasa dan jargon-jargon yang santun dan mencerminkan adab Islami (Y1.1.3)

4. Aspek teknologi berbasis pada prinsip transaksi, aqad dan pengelolaan bank berdasar prinsip-prinsip syariah (Y1.1.4)

5. Produk dan jasa bank yang ditawarkan tidak *haram lidzatihi* maupun *ghairu lidzatihi* (Y1.1.5)

Nilai-nilai (*value*) dan perilaku yang berlaku dalam organisasi berbasis pada akhlak nubuwwah (*Siddiq, Amanah, Tabligh, Fatonah*) (Y1.2)

1. Sesuainya ucapan lisan dengan kenyataan, antusias dengan beralasan yang benar (Kejujuran) (Y1.2.1)

2. Menepati janji dan dapat dipercaya dalam manajerial dan operasional bank (keamanahan) (Y1.2.2)

3. Transparan dan terbuka terhadap saran/kritik (keterbukaan) (Y1.2.3)

4. kompeten dalam tugas/pekerjaan (keprofesionalan) (Y1.2.4)

Asumsi Dasar (*taken for granted*) (Y1.3)

1. Berorientasi pada keseimbangan dunia dan akhirat (Y1.3.1)

2. Prinsip kebenaran organisasi dalam mengambil keputusan bersumber pada *Al Qur'an, Sunnah, Ijma'* dan *Qiyas* (Y1.3.2)

3. Kepemimpinan organisasi didasarkan pada pola kepemimpinan Rasulullah SAW. (Y1.3.3)

4. Prinsip pencapaian kinerja tidak hanya profit, melainkan al fah (Y1.3.4)

5. Hubungan sesama berdasarkan prinsip ukhuwah Islamiyah (Y1.3.5)

Strategi Bisnis (Y2)

Berbagai alternatif strategi yang bisa digunakan perusahaan menurut Porter (1997) adalah: (1) Keunggulan biaya menyeluruh (*overall low-cost leadership*), (2) Diferensiasi dan (3) Fokus.

Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*) (Y2.1)

1. Meningkatkan efisiensi biaya/ menekan biaya lebih rendah dari pesaing (Y2.1.1)

2. Mengurangi biaya kebijakan (misal R&D, layanan, advertensi) (Y2.1.2)

3. Perbaiki proses pelayanan/ optimalkan fasilitas yang ada (Y2.1.3)

4. Mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value-added*) (Y2.1.4)

Diferensiasi (*differentiation*) (Y2.2)

1. Selalu berusaha memperkenalkan/mempromosikan produk bank baru (Y2.2.1)

2. Berusaha menciptakan produk bank yang berbeda dari pesaing (Y2.2.2)

3. Dalam pembuatan produk bank baru berdasarkan pada hasil riset pasar (Y2.2.3)

Fokus (*focus*) (Y2.3)

1. Mengkhususkan pada kelompok nasabah tertentu (Y2.3.1)
2. Mengkhususkan pada produk bank tertentu (Y2.3.2)
3. Mengkhususkan pada segmen pasar tertentu (Y2.3.3)

3.3.4. Kinerja Organisasi (Y3)

Indikator penilaian kinerja organisasi dalam penelitian ini mengacu pada penelitian yang dibuat oleh Terziovski 1999.

1. Profitabilitas (*Profitability*) (Y3.1)
2. Penjualan (*Sales*) (Y3.2)
3. Aktiva (*Assets*) (Y3.3)
4. Kepuasan Konsumen (*Customer Satisfaction*) (Y3.4)
5. Pangsa Pasar (*Market Share*) (Y3.5)

Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS

Evaluasi model empirik penelitian meliputi (1) pengujian asumsi linieritas, (2) pengujian *Goodness of Fit* Model Pengukuran (*outer model*), (3) pengujian model struktural (*inner model*) dan pengujian terhadap hipotesis model struktural (*inner model*). Pengujian *Goodness of Fit* model struktural pada *inner model* menggunakan nilai *predictive-relevance* (Q^2).

Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus:

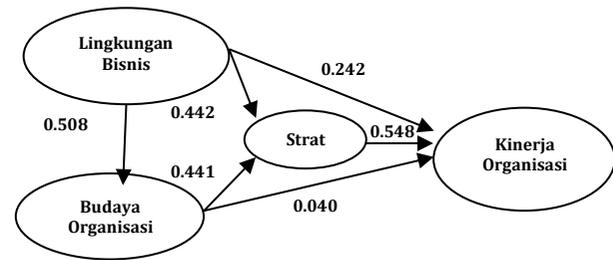
$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2)$$

Nilai R^2 masing-masing variabel endogen dalam penelitian ini adalah:

1. Nilai R_1^2 untuk variabel endogen budaya organisasi (Y1) dipengaruhi oleh lingkungan bisnis (X1).
2. Nilai R_2^2 untuk variabel endogen strategi bisnis (Y2) dipengaruhi oleh lingkungan bisnis (X1) dan budaya organisasi (Y1).
3. Nilai R_3^2 untuk variabel endogen kinerja organisasi (Y3) dipengaruhi oleh lingkungan bisnis (X1), budaya organisasi (Y1), dan strategi bisnis (Y2).

Hasil

Hasil analisis PLS dan hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh dapat dilihat pada gambar diagram jalur berikut ini.



Gambar 1. Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS

Pengujian Hipotesis

Lingkungan bisnis yang semakin kondusif akan mampu meningkatkan budaya organisasi yang lebih kuat. Hasil analisis koefisien jalur *inner model* dalam PLS pengaruh variabel Lingkungan Bisnis terhadap Budaya Organisasi diperoleh nilai 0.508 dengan *p-value* sebesar 0.000. Karena *p-value* < 5%, maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa “Lingkungan Bisnis berpengaruh terhadap Budaya Organisasi”. Karena koefisien jalur bertanda positif (0.508) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika Semakin tinggi Lingkungan Bisnis, maka mengakibatkan semakin tinggi pula Budaya Organisasi dan sebaliknya.

Lingkungan bisnis yang semakin kondusif akan mampu meningkatkan strategi bisnis yang lebih efektif. Hasil analisis koefisien jalur *inner model* dalam PLS pengaruh langsung variabel Lingkungan Bisnis terhadap Strategi Bisnis diperoleh nilai 0.442 dengan *p-value* sebesar 0.000. Karena *p-value* < 5%, maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa “Lingkungan Bisnis berpengaruh langsung terhadap Strategi Bisnis”.

Lingkungan bisnis yang semakin kondusif akan mampu meningkatkan kinerja organisasi yang lebih tinggi. Hasil analisis koefisien jalur *inner model* dalam PLS pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Strategi Bisnis diperoleh nilai 0.242 dengan *p-value* sebesar 0.086. Karena *p-value* > 5%, maka tidak terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa “Lingkungan Bisnis berpengaruh langsung

terhadap Kinerja Organisasi". Artinya Berapapun nilai Lingkungan Bisnis, kurang berpengaruh terhadap nilai Kinerja organisasi.

Budaya organisasi yang semakin kuat akan mampu memperbaiki strategi bisnis. Hasil analisis koefisien jalur *inner model* dalam PLS pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Strategi Bisnis diperoleh nilai 0.441 dengan *p-value* sebesar 0.000. Karena *p-value* < 5%, maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa "Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Strategi Bisnis".

Budaya organisasi yang semakin kuat akan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hasil analisis koefisien jalur *inner model* dalam PLS pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Strategi Bisnis diperoleh nilai 0.040 dengan *p-value* sebesar 0.731. Karena *p-value* > 5%, maka tidak terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa "Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi". Artinya Berapapun nilai Budaya Organisasi, tidak berpengaruh terhadap nilai Kinerja Organisasi.

Strategi bisnis yang tepat akan berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hasil analisis koefisien jalur *inner model* dalam PLS pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Strategi Bisnis diperoleh nilai 0.548 dengan *p-value* sebesar 0.000. Karena *p-value* < 5%, maka terdapat cukup bukti empiris untuk menerima hipotesis bahwa "Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi".

Karena koefisien jalur bertanda positif (0.548) mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Artinya, jika semakin tinggi Strategi Bisnis, maka mengakibatkan semakin tinggi pula Kinerja Organisasi, demikian pula sebaliknya.

PEMBAHASAN

Lingkungan bisnis yang semakin kondusif mampu meningkatkan budaya organisasi yang lebih kuat.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang menunjukkan bahwa lingkungan bisnis mempunyai peranan yang penting dan mempengaruhi secara langsung dalam meningkatkan budaya organisasi, seperti Herri and Wafa (2003); dan Shane and Kolvareid (1995).

Dengan semakin ketatnya persaingan dan perubahan lingkungan eksternal organisasi, BUS selalu melakukan penyesuaian dalam meningkatkan kemampuan teknologinya perkembangan itu memerlukan sarana dan prasarana pendukung agar nasabah dapat terlayani dengan lebih baik. Penerapan teknologi informasi (TI) oleh tenaga yang handal dengan keterampilan praktis tentang pelaksanaan, perhitungan, pencatatan, dan pelaporan merupakan keharusan dalam bisnis perbankan disamping teknologi yang berhubungan langsung dengan nasabah (*ATM, e-banking, phone-banking*). Seperti yang diungkapkan manajemen BUS (ME):

"Bisnis BUS berkembang pesat dewasa ini. Perkembangan itu memerlukan sarana dan prasarana pendukung agar nasabah dapat terlayani dengan lebih baik. Penerapan teknologi informasi oleh tenaga yang handal merupakan keharusan dalam bisnis perbankan."

Namun demikian, menurut Chatab (2007) berdasarkan penelitiannya sebanyak 90 persen perusahaan gagal memenuhi harapan, kegagalan tersebut terutama karena konflik budaya organisasi karena tidak memperhatikan faktor lingkungan.

Budaya organisasi BUS relatif beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan intergrasi internal. Budaya BUS mampu berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan),

serta imbalan dan sangsi.

Lingkungan bisnis yang semakin kondusif mampu meningkatkan strategi bisnis yang lebih efektif.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Hashim, Wafa and Sulaiman (2001), dalam kajiannya menemukan bahwa, budaya organisasi dan lingkungan bisnis mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja usaha dan lingkungan bisnis merupakan variabel *intervening* yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja usaha. Manajemen dalam menentukan strategi bersaing bertujuan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya di mana perusahaan tersebut bersaing (Porter, 1997).

Kebijakan pemerintah yang kondusif yang berimplikasi pada strategi yang baik bagi BUS diantaranya adalah komitmen BI untuk meningkatkan pertumbuhan perbankan syariah yang berkualitas, telah menyusun 6 (enam) strategi kebijakan perbankan syariah 2012 yang meliputi: penguatan intermediasi produktif; pengembangan produk; peningkatan sinergi dengan bank induk; edukasi dan komunikasi; peningkatan *good governance* dan pengelolaan risiko; dan penguatan sistem pengawasan.

Berdasarkan hasil penelitian ini terjadi percepatan perubahan (*turbulence*) yang semakin tinggi, yang mengakibatkan tingginya tingkat ketidakpastian lingkungan bisnis. Strategi bisnis yang disusun BUS menganggap penting semua indikator untuk dipertimbangkan dalam membuat perencanaan strategis, khususnya indikator kondisi perekonomian dan kepuasan dari nasabah. Perencanaan strategi bisnis yang disusun dan diimplementasikan relatif mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

Lingkungan bisnis yang semakin kondusif

mampu meningkatkan kinerja organisasi yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi manajemen BUS terhadap lingkungan bisnis seharusnya terletak pada usaha-usaha untuk mengantisipasi dan menganalisis implikasi dari perubahan kondisi perekonomian makro, berbagai kebijakan makro pemerintah, memperhatikan perkembangan pendapatan masyarakat, dan perubahan pola pengeluaran konsumen, sehingga mampu membuat perencanaan manajemen strategi yang tepat dan mendapatkan dukungan dari nasabah (loyalitas nasabah). Peranan indikator kondisi perekonomian makro, seperti yang dikatakan manajemen BUS (AS):

“Undang-undang perbankan syariah memang sudah terwujud. Tapi, agar perbankan syariah lebih kuat dan tumbuh dengan gizi yang cukup, regulasi yang hanya bersandar pada undang-undang belumlah memadai. Masih diperlukan strategi lain, terutama *political will* dari pemangku otoritas, terutama yang berada di lembaga eksekutif dan yudikatif”.

Dalam meningkatkan kinerja BUS, tidak bisa hanya diserahkan kepada BUS sendiri di tengah-tengah ekonomi pasar, tetapi peranan pemerintah dalam pengelolaan perekonomian nasional sangat diperlukan. Karena pemerintahlah, dengan otoritas dan fasilitas yang dimilikinya dapat membuat kebijakan dan keputusan yang *powerful*. Contohnya, dana haji dan dana abadi umat, seharusnya kedua dana tersebut disimpan di bank syariah selain alasan syar'i juga berkaitan dengan kepatutan. Peningkatan kinerja BUS akan lebih baik jika diimbangi dengan gerakan struktural melalui kebijakan dan keberpihakan pemerintah. Kenyataan selama ini, pendekatan yang dipilih pemerintah adalah *market driven*, artinya pertumbuhan perbankan syariah diserahkan kepada mekanisme pasar.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan Nurseto (2012) menemukan bahwa, faktor lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap intensitas strategi bersaing, dan berpengaruh negatif terhadap kinerja. Pelaku usaha dalam menentukan strategi

bersaing bertujuan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya (Porter, 1997).

Menurut penelitian ini perkembangan BUS yang terlalu cepat kurang disertai infrastruktur yang mendukungnya seperti kebijaksanaan yang sempurna, arah kegiatan usaha, dan ketersediaan sumber daya manusia yang profesional, promosi yang terlalu cepat menjadi proses pematangan karyawan yang tidak sebanding dengan pengalaman, kemampuan dan ketrampialan. hal-hal inilah diantaranya yang menyebabkan peranan lingkungan bisnis secara langsung terhadap kinerja organisasi tidak terbukti.

Penerimaan terhadap budaya organisasi yang semakin kuat mampu memperbaiki strategi bisnis.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dan teori, Penelitian Chen (1999), mendapatkan empat CSF di dalam industri perbankan, yang mencerminkan tujuan bisnis perbankan yaitu, Kemampuan manajemen operasi bank, Kemampuan marketing bank, Kemampuan pengembangan *trademark* bank, dan Kemampuan manajemen pasar finansial.

Ajaran Islam tidak pernah memisahkan antara urusan dunia dan urusan akhirat. Semuanya adalah urusan agama yang ada nilainya diakhirat nanti. Manusia mesti melakukan urusan keduniaan sesuai dasar-dasar Islam. Ibadah kepada Allah tidak boleh dikhususkan kepada ibadah khusus berkaitan hubungan dengan Allah saja seperti sholat zikir dan lain-lain, tetapi meliputi semua ibadah umum seperti berkerja, melaksanakan amanah dan tanggungjawab, dakwah dan jihad, ekonomi, kenegaraan dan termasuk perbankan syariah.

BUS secara terus menerus dan berkelanjutan berupaya untuk menjaga dan memastikan bahwa budaya organisasi telah dilaksanakan dengan baik, yang tujuannya adalah untuk menjaga kepercayaan,

tranparansi, pengungkapan informasi dan melindungi kepentingan stakeholder melalui berbagai program sosialisasi kepada seluruh jajaran bank. Perbaikan strategi bank umum syariah dilakukan dengan perbaikan menyeluruh, dengan orientasi kepada pelanggan. Budaya pelayanan, peningkatan omset dan perbaikan kualitas kredit dilakukan secara bersama-sama.

Komitmen terhadap budaya organisasi yang semakin kuat akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan besarnya *loading factor* variabel budaya organisasi (tingkatan asumsi dasar, tingkatan nilai dan tingkatan artifak) yang berhubungan dengan kinerja organisasi mengindikasikan bahwa ada peranan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Jika diperhatikan lebih seksama terdapat perbedaan urutan *loading factor* (yang menempatkan indikator asumsi dasar pada *rating* tertinggi) dengan persepsi manajemen BUS (yang menempatkan indikator nilai (*value*) dengan skor rata-rata tertinggi disamping urutan indikator-indikator lainnya) tentang peranan variabel budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hal inilah diantaranya yang menyebabkan peranan budaya organisasi kurang berarti terhadap peningkatan kinerja organisasi idealnya asumsi dasar mendapatkan prioritas utama karena yang melandasi indikator-indikator budaya organisasi lainnya. Hasil ini berbeda dengan Herri dan Wafa (2003) yang mengemukakan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja dan mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti Dennison (1990), Kotter dan Haskett (1992) dalam Gani (2006), dan temuan Gani (2006) menyatakan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Sebagian besar manajemen dan SDI BUS berasal dari *spin off* dari bank konvensional induknya yang seharusnya pemenuhan Sumber Daya Manusia/Sumber Daya Islami mempunyai kompetensi lengkap sebagai

ahli investasi, sekaligus ahli keuangan dan perbankan, beretika, serta memahami *sharia compliancy*. Ini harus dilakukan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, melalui proses rekrutmen dan pelatihan secara terus menerus. Manajemen BUS (IS), mengatakan:

“Peningkatan kuantitas jumlah bank syari’ah yang cepat tersebut, harus diiringi dengan peningkatan kualitas SDI syariah. Hal ini perlu diperhatikan dalam pengembangan bank syariah, Selama ini praktisi perbankan syari’ah didominasi mantan praktisi perbankan konvensional yang hijrah kepada bank syari’ah.”

Adapun dalam pandangan Islam praktek perbankan merupakan bagian dari ibadah sehingga SDI BUS seharusnya memahamai bahwa bekerja/berkarir dengan profesional tidak hanya berorientasi pada dimensi jangka pendek di dunia melainkan juga mempunyai implikasi yang lebih penting yaitu manfaat di akhirat. Hal ini sulit dipahami dan diimplementasikan bagi SDI yang kurang mengerti dan mengamalkan Islam, padahal sebagian besar SDI merupakan *spin off* dari bank konvensional dengan kompetensi syariah yang masih harus ditingkatkan disamping ada sedikit manajemen dan SDI yang non muslim.

Anggota organisasi pada tataran proses *pengejawantahan* untuk merasa terikat kepada nilai-nilai inti (*basic assumption*) yang ada dalam budaya organisasi, misalnya prinsip pencapaian tidak hanya berorientasi *profit* semata melainkan juga *al falah* dan hubungan sesama berdasarkan prinsip *ukhuwah Islamiyah*. Dengan budaya organisasi yang masih dalam tahap transisi antara perbankan konvensional dan syariah akan menyebabkan terjadinya proses penyesuaian tujuan (*goal*) antar kelompok atau manajemen dalam organisasi. Sehingga penelitian ini kurang menemukan bukti empiris adanya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja

organisasi.

Strategi bisnis yang tepat akan berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Strategi Bisnis adalah pilihan kemampuan (*capability*) yang akan dipergunakan untuk bersaing. Berdasarkan besarnya *loading factor* variabel strategi bisnis berurutan dari yang tertinggi, yaitu: Keunggulan biaya menyeluruh (*overall low-cost leadership*), Diferensiasi dan Fokus, mengindikasikan strategi bisnis berperan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh skor rata-rata jawaban responden yang menunjukkan indikator-indikator strategi bisnis yang berhubungan dengan kinerja organisasi dengan skor tinggi dan sangat tinggi.

Keunggulan Biaya merupakan jalan menuju pencapaian tingkat manfaat/keuntungan bagi pemegang saham dan deposan/investor yang lebih tinggi dari biasanya hal ini, memudahkan bank syariah menerapkan strategi bisnis. Cara terbaik adalah dengan memotong biaya operasional (*service cost*) yang dikeluarkan. Sesungguhnya struktur modal bank syariah tidak mengandung utang sehingga tidak ada pembayaran bunga tetap kepada deposan atau *shahibul maal* lainnya. Hal ini memberikan keunggulan bersaing bagi bank syariah dibanding bank konvensional karena tekanan terhadap manajemen terkait pengambilan risiko dan keputusan investasi. Oleh karena itu, biaya manajerial relatif lebih mudah ditangani daripada biaya bunga.

Bank syariah cenderung memilih untuk melakukan diversifikasi dan diffrensiasi produk dan jasa (*ann's length basis*) yang begitu tinggi. Strategi tersebut cenderung mempercepat evolusi perbankan menjadi *financial supermarket*, dimana sebuah institusi keuangan menye-diakan berbagai macam produk dan jasa yang sifatnya spesifik bahkan cenderung *tailored made*. Praktek diversifikasi dan diffrensiasi tersebut cenderung mengarah kepada peningkatan *switching cost* yang dibebankan kepada konsumen. Intinya adalah

dengan menawarkan variasi produk dan jasa, diharapkan *demand* menjadi kurang elastis sekaligus meningkatkan biaya bagi konsumen untuk beralih ke bank lain (*switching cost*).

Bank juga menempuh strategi diversifikasi dengan menjual produk dan jasa seperti jasa konsultasi, *investment banking*, *cash management*, *bancassurance*, *multifinance* dan berbagai produk dan jasa non bank lainnya. Bank bermodal kecil, praktek diversifikasi dapat juga dijumpai, walaupun pada tingkat yang masih terbatas. Pada umumnya, untuk bank kecil, praktek integrasi dilakukan bukan melalui fungsi kepemilikan, tapi melalui perjanjian kerjasama dengan partner perusahaan pembiayaan maupun asuransi.

Manajemen BUS mempersepsikan bahwa fokus bukan merupakan indikator yang penting untuk menjelaskan alternatif strategi yang diambil melainkan lebih menekankan pada efisiensi biaya dan differensiasi, pada dasarnya penelitian ini mendukung Jauch and Glueck (1999) mengemukakan bahwa, strategi pada dasarnya disusun untuk merespon perubahan eksternal yang relevan bagi perusahaan. Ketidak-mampuan perusahaan merespon perubahan eksternal melalui kekuatan internalnya akan membuat perusahaan mengalami kegoncangan (Pearce, Robbin and Robinson, 1987).

Konsep kinerja industri perbankan sebenarnya tidak banyak berbeda dengan sektor bisnis yang lain, seperti sektor industri manufaktur, sektor bisnis jasa, dan lain-lain. Perbankan merupakan salah satu jenis industri jasa, sehingga konsepnya lebih cenderung mengikuti konsep untuk produk jasa. yang membedakan perbankan dengan industri jasa lainnya adalah banyaknya ketentuan dan peraturan pemerintah dan sangat dipengaruhi oleh

tingkat kepercayaan masyarakat (Billah, 2001).

Kontribusi Penelitian

Penelitian ini menghasilkan kontribusi penting baik secara teoritis maupun praktis pengembangan perbankan syariah. Implikasi teoritis dan praktis hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

Kontribusi Teoritis

Pengembangan konsep dan model dalam penelitian ini merupakan suatu keterbaruan terutama pengembangan indikator-indikator budaya organisasi yang Islami dari konsep (Schein, 2010), yang mengukur dan menguji hubungan kausalitas dan prediktif lingkungan bisnis, budaya organisasi, strategi bisnis dan kinerja organisasi yang dipersepsikan oleh manajemen bank umum syariah di Jawa Timur.

Hasil penelitian ini memperkuat konsepsi strategi bisnis bahwa lingkungan bisnis dan budaya organisasi tidak memiliki peranan positif terhadap kinerja organisasi, melainkan harus melalui strategi bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan bisnis dan budaya organisasi secara independen tidak memberikan pada peningkatan kinerja organisasi melainkan harus melalui proses merencanakan strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini memperkuat konsep strategi bisnis Edelman (2002) dan (Porter, 1997).

Kontribusi Praktis

Manajemen BUS harus dapat memahami posisi strategis dari organisasinya ditengah-tengah lingkungan bisnis yang dinamis, manajemen harus mampu merumuskan strategi bisnis (*business strategy*) melalui identifikasi berbagai faktor internal dan eksternal. Sedangkan faktor eksternal (terdiri dari peluang dan tantangan dari bermacam-macam sumber daya serta harapan-harapan sosial/masyarakat terhadap produk dan jasa atau aktifitas lain yang dihasilkan oleh perbankan syariah) dalam industri perbankan mempunyai peranan besar untuk meningkatkan kinerja

organisasi disamping perbankan syariah yang mempunyai karakteristik unik didalam budaya organisasinya.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan Kinerja BUS dengan strategi bisnis yang lebih baik dengan menganalisis lingkungan bisnis dan penguatan budaya organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Lingkungan Bisnis yang kondusif mendukung terhadap budaya organisasi yang lebih kuat, BUS relatif beradaptasi dengan lingkungan eksternal dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan intergrasi internal. Strategi bisnis BUS menganggap sangat penting kondisi perekonomian dan kepuasan dari nasabah.

Lingkungan Bisnis kurang memberikan dampak yang berarti terhadap perbaikan Kinerja Organisasi. Dominasi lingkungan bisnis BUS cenderung menekankan pada aspek perekonomian makro tetapi kurang diimbangi dengan gerakan struktural melalui kebijakan dan keberpihakan pemerintah. Kenyataan selama ini, pendekatan yang dipilih pemerintah adalah cenderung *market driven*, artinya pertumbuhan perbankan syariah diserahkan kepada mekanisme pasar.

Budaya Organisasi yang menguat mempunyai peranan penting terhadap Strategi Bisnis. BUS secara terus menerus dan berkelanjutan berupaya untuk menjaga dan memastikan bahwa budaya organisasi dilaksanakan dengan baik, yang tujuannya adalah untuk menjaga kepercayaan, transparansi, pengungkapan informasi dan melindungi kepentingan *stakeholder* melalui berbagai program sosialisasi kepada seluruh jajaran bank. Budaya organisasi BUS dalam tahap transisi antara perbankan konvensional dan syariah

yang akan menyebabkan terjadinya proses penyesuaian tujuan (*goal*) antar kelompok atau manajemen dalam organisasi, disamping proses penyesuaian, pemahaman dan pelaksanaan persepsi umum tentang nilai-nilai budaya yang berbasis pada ahlak nabuawah (*Siddiq, Amanah, Tabligh, Fatonah*) yang bersumber dari asumsi dasar kebenaran hakiki Islam.

Strategi Bisnis yang tepat mendorong peningkatan Kinerja Organisasi. Strategi keunggulan biaya menyeluruh (*overall low-cost leadership*) disamping strategi diferensiasi dengan berusaha menciptakan produk bank yang berbeda dari pesaing. Strategi tersebut cenderung mempercepat evolusi perbankan menjadi financial supermarket, kondisi demikian dapat meningkatkan *Sales, Profitability, Customer Satisfaction, Asset*, maupun *Market Share*.

SARAN-SARAN

Bagi Peneliti

1. Masih terbatasnya ruang lingkup penelitian ini memberikan dampak pada model dan temuan belum dapat digeneralisasi. Penelitian yang akan datang dapat memperluas wilayah penelitian atau perbankan syariah secara keseluruhan, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat digeneralisasi.
2. Untuk mereduksi bias dalam pengukuran kinerja organisasi dengan metode persepsi, penelitian mendatang dapat menggunakan *multiple measure* (ukuran riil dan persepsi) untuk mengukur indikator kinerja organisasi.
3. Penelitian berikutnya dapat mereplikasi model penelitian ini diluar bidang bank umum syariah.

Bagi Bank Umum Syariah

1. Strategi bisnis BUS harus menyesuaikan dengan budaya organisasi yang dimiliki, juga harus menyelaraskan dengan kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi. Strategi kepemimpinan biaya dengan meningkatkan efisiensi biaya yang lebih rendah menjadikan kinerja

BUS lebih baik disamping melakukan diferensiasi produk. Efisiensi yang bisa dilakukan BUS diantaranya adalah IT. Sistem IT memiliki investasi yang tinggi sehingga bank syariah yang asetnya masih tidak terlalu besar perlu menyiasatinya dengan cepat.

2. Diferensiasi produk dan jasa bank syariah perlu terus melakukan inovasi produk dan dapat mengeksplorasi kekayaan skema keuangan yang variatif dan sekaligus bisa menunjukkan perbedaan dengan perbankan konvensional. Program ini menjadi keharusan agar keunikan perbankan syariah dibandingkan dengan perbankan konvensional lebih terlihat jelas.
3. Peranan pemerintah dan Bank Indonesia (BI) diperlukan dalam rangka mendorong pertumbuhan dan perkembangan bank umum syariah dengan berbagai regulasi dan fatwa MUI khususnya fatwa-fatwa tentang fiqh ekonomi syariah khususnya perbankan syariah yang mendukung keyakinan dan ketenangan nasabah dalam bertransaksi.

DAFTAR RUJUKAN

_____, Al Quran Digital, Versi 2.1
 Bank Indonesia. 2011. Panduan Investasi Perbankan Syariah, *Direktorat Perbankan Syariah*, Jakarta.
 Syafii, A. 2001. *Bank Syariah Dari Teori ke Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta.
 Baum, J.R., Edwin, A., Locke, E.A. and Ken, S.G. 2001. A Multidimensional Model of Venture Growth, *Academic Management Journal*, Vol 44 (2): 292-303.
 Billah, M.M. 2001. Frameworks of Islamic Shari'ah Corporate Governance, masum@applied-islamicfinance.com.
 Chatab, N. 2007. *Profil Budaya Organisasi Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*, PT. AlfaBeta, Bandung
 Chen, T. 1999. Critical success factors for various strategies in the banking industry. *International Journal of Bank*. 17/2: 83-91.
 Edelman, F. Linda. 2002. The Mediating Role of Strategy on Small Firm Performance. *Journal of Business Venturing*. April: 1-21.
 Gani, A. 2006. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan,*

Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan Industri Kayu Olahan di Kota Makasar, Malang, Universitas Brawijaya.

Gleason, K. and Mathur, I. 2000. The Interrelationship between Culture, Capital Structure and Performance: Evidence form European Retailer, *Journal of Business Research* 51: 157-166.
 Haiyang, L. 2000. How Does New Venture Strategy Matter in The Environment Performance Relationship?, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 12 (2): 183-201.
 Hashim, M.K., Wafa, S. A. and Sulaiman, M. (2001). *Testing Environment as The Moderator Between Business Strategy-Performance Relationship: A Study of Malaysian SME'S*, Malaysia.
 Herri and Wafa, S.A. 2003. *The Influence of Internal and External Factors to the Performancer of Indonesian Small and Medium Enterprises*.
 Hopkins, W.E. and Shirley E.H. 1997. Strategic Planning-Financial Performance in Bank: A Causal Examination. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (8): 635-652.
 Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. 2002. *Strategic Management and Business Policy*, Eight Edition, Pearson Education. New Jersey.
 Infobank, No. 394, Januari 2012, Vol. XXXIII
 Jauch, L.R. and Glueck, W.F. 1999. *Business Policy and Strategic Management*, Mc Graw-Hill Books Company, Singapore.
 Kotey B. And Maredith, G.G. 1997. Relationship among Owner/ Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance, *Journal of Small Business Mana-gement*, Apr. 35 (2): 37-56.
 Lau, T. M., and Chaw I. 2004. Organizational Capabilities and Performance of SMEs Dynamic and Stable Environments, *Entrepreneure-rship and Innovation*, November: 354-371.
 Makhmreh, M. 2000. Corporate Performance in Jordan: A Study of the Banking Sector, *Journal Review* Vol. 2 (2).
 Nurseto, S. 2012, Analisis Pengaruh Lingkungan Industri terhadap Strategi Pemasaran dan Dampaknya terhadap Kinerja Studi pada Usaha Kecil Kerajinan Kulit Tanggulangin, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 1, Sep: 72-83
 Pearce, J.A. and Robinson, R.B. 2012. *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*, 13th Edition Mc. Graw-Hill Companies, Inc., New York.
 Pearce, J.A., Robbin D.K. and Robinson, Jr. R.B. 1987. The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 8: 124-134.
 Porter, M.E. 1997. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* Terjemahan, Erlangga. Jakarta.

- Robbins, S. 2007. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1, Edisi 3, Bahasa Indonesia. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Schein E., 2010, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint
- Shane, S. And Kolvereid, L. 1995. National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study, *Journal of Small Business Management*, Apr; 33 (2): 37-55.
- Siagian, S.P. 2005. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Slater S.F. and Narver, J.C. 1994. Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationships?, *Journal of Marketing*, Vol. 58 Januari: 45-55.
- Thoyib A., 2008, Hubungan kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. puslit.petra.ac.id/journals/pdf.php?PublishedID=MAN05070104
- Ward, P.T., Rebecca, D.G., Leong, K., and Sum, C.C. 1995. Business Environment, Operation Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufactures, *Journal of Operation Management*, (13): 99-109.
- Wulantika L. 2011, Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Keefektian Organisasi, *Majalah Ilmiah UNIKOM*, Vol.7, No. 2, Mei: 207-216
- Terziovski, M. and Samson, D. 1999. The relation between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management*,. 17.4: 393-409.**