

Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Pembiayaan bagi Hasil Perbankan Syariah di Indonesia

Yudha Trishananto

Fakultas Pascasarjana, Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Email: itogenius@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the role of Management Control System (MCS), attitude to risk and organizational learning to improve the performance of profit and loss of sharing defrayal. MCS concept used in this study is diagnostic, interactive and dynamic performance measurement system (PMS). Performance of defrayal of profit and revenue sharing is operationalized into the quantity and quality of defrayal. This study uses a survey by branches of Islamic banks in Indonesia. A total of 99 questionnaires were returned. It is proven that interactive use of PMS has a positive effect on the attitude towards risk and learning organization. This study shows that the resource-based view further elucidate the role of the PMS improves performance compared with agency theory. Practically, this study demonstrates the role of PMS as a system to control the behavior of managers in improving the performance of Islamic banks profit and loss of sharing defrayal.

Keywords: management control system, measurement system, the performance of the financing profit and revenue sharing.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran sistem pengendalian manajemen (MCS), sikap terhadap risiko dan pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja laba rugi pembiayaan berbagi. Konsep MCS digunakan dalam penelitian ini adalah diagnostik, interaktif dan dinamis dalam sistem pengukuran kinerja (PMS). Kinerja profit dan pembagian hasil pembiayaan yang dioperasionalkan ke dalam kuantitas dan kualitas pembiayaan. Penelitian ini menggunakan survei dengan kantor cabang bank syariah di Indonesia. Sebanyak 99 kuesioner kembali. Selain itu, penggunaan interaktif dari PMS memiliki efek positif pada sikap terhadap risiko dan menuju

organisasi pembelajaran. Studi ini menunjukkan bahwa pandangan berbasis sumber daya lebih lanjut menjelaskan peran PMS meningkatkan kinerja dibandingkan dengan teori keagenan. Praktis, penelitian ini menunjukkan peran PMS sebagai sistem untuk mengontrol perilaku manajer bank syariah dalam meningkatkan kinerja laba rugi pembiayaan berbagi.

Kata kunci: manajemen, pengukuran, pembiayaan, pembagian.

Pendahuluan

Ada dua jenis pembiayaan yang dilaksanakan oleh bank Islam, yaitu pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli dan pembiayaan bagi hasil (Khan, 1995). Meskipun bank Islam menerapkan dua jenis pembiayaan, tetapi ahli ekonomi Islam mendukung bagi hasil sebagai konsep dasar bank Islam (Siddiqi, 1983: 22; Al-Omar dan Abdel-Haq, 1996: 12; Lewis dan Algaoud, 2001: 1 -3). Selain diakui sebagai konsep dasar bank Islam, ada beberapa karya yang menyatakan bahwa kontrak bagi hasil, terutama pembiayaan bagi hasil harus ditingkatkan (Chapra, 1985; Khan, 1995; Samad dan Hassan, 1999; Ahmed, 2002a). Meskipun pembiayaan bagi hasil mendapat dukungan ahli ekonomi Islam, tetapi dalam praktik, pembiayaan berdasarkan kontrak jual beli lebih banyak diterapkan. Menurut Rose dan Hudgins (2005) serta Iqbal dan Mirakhor (2007: 150), pembiayaan bagi hasil perbankan Islam di dunia hanya di sekitar 20 persen dari jumlah pembiayaan.

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

manajemen pembiayaan (Pither, 1979). Meskipun demikian, hingga kini penelitian yang sistematis tentang peranan SPM dalam meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil masih terbatas. Hal ini telah memberi ruang untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Landasan Teori

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

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

Pembelajaran organisasi adalah proses pencarian pengalaman yang berkelanjutan dan proses perubahan pengalaman yang diperoleh tersebut menjadi pengetahuan yang siap digunakan untuk seluruh bagian organisasi dan dapat mendukung misi organisasi yang bersangkutan (Senge, 1990). Beberapa literatur menyatakan bahwa keterbatasan kemampuan bank Islam dalam memilih dan menilai kelayakan proyek dan pengusaha (Kuran, 1995;

Khan, 1995; Ahmed, 2003; Lewis dan Algaoud, 2001: 152) dan kurangnya kemampuan bank dalam melakukan pengawasan atas pembiayaan yang diberikan (Khan, 1995 ; Errico dan Farahbaksh, 1998) diperkirakan mempengaruhi kinerja pembiayaan tersebut. Sedangkan Khan dan Mirakhor (1990), Samad dan Hassan (1999) serta Abdul Gafoor (2003: 48) menyatakan bahwa pembiayaan bagi hasil kurang dilakukan karena bank Islam kurang keahlian dan pengalaman dalam melaksanakan pembiayaan tersebut. Sebagai jenis pembiayaan yang baru dalam industri perbankan, adanya keterbatasan bank dalam menjalankan pembiayaan bagi hasil tampaknya sesuatu yang dapat dipahami. Berhubung dengan keterbatasan bank Islam dalam melaksanakan pembiayaan bagi hasil, penelitian ini memperkirakan bahwa pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil. Pembelajaran organisasi diharapkan meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil, karena melalui pembelajaran organisasi, kemampuan bank Islam dalam menilai kelayakan proyek dan pengusaha serta dalam melakukan pengawasan setelah pembiayaan diberikan akan meningkat (Nienhaus, 1983). Meskipun demikian, belum ada studi empiris yang meneliti hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja pembiayaan bagi hasil bank Islam.

Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja

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

Penggunaan SPK interaktif lebih berfokus pada apa yang terjadi pada masa depan dan memiliki karakteristik adanya diskusi yang aktif dan sering

di antara manajer. Penggunaan SPK interaktif berfokus pada proses mendorong adanya gagasan maupun strategi baru. Dengan sistem yang interaktif, sistem pengendalian dapat berfungsi dalam proses diskusi, pembelajaran dan pembentukan gagasan baru (Burchell et al., 1980).

Hipotesis Berdasarkan Teori Agensi

Menurut perspektif teori agensi, Sistem pengendalian manajemen (SPM) dapat digunakan untuk menurunkan permasalahan agensi. Kajian dalam bidang SPM menemukan bukti bahwa pentingnya sasaran anggaran akan menurunkan permasalahan agensi berupa senjangan anggaran (Merchant, 1985 dan Van der Stede, 2000). Selanjutnya, Webb (2002) menemukan bahwa penyelidikan atas varians juga dapat mengurangi senjangan anggaran.

Selanjutnya, jika penggunaan SPK diagnostik dapat menurunkan permasalahan agensi berupa penurunan senjangan anggaran, dapat diharapkan bahwa penggunaan SPK diagnostik tersebut dapat pula menurunkan permasalahan agensi lain berupa sikap terhadap risiko yang rendah. Prediksi yang menyatakan bahwa penggunaan SPK diagnostik akan meningkatkan sikap terhadap risiko berdasarkan temuan penelitian lalu atas hubungan di antara SPM dan sikap terhadap risiko. Eisenhardt (1985, 1989) berpendapat bahwa sistem imbalan berbasis hasil akan dapat meningkatkan sikap terhadap risiko dibandingkan sistem imbalan berbasis perilaku. Penggunaan pengukuran kinerja secara diagnostik untuk meningkatkan sikap terhadap risiko sesuai dengan pendapat Abernethy dan Brownell (1999) serta Bruining et al. (2004) yang menyatakan bahwa secara tradisional, sistem pengendalian memiliki peranan diagnostik melalui proses penilaian dan pemberian penghargaan atas kinerja manajer. Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa semakin tinggi penggunaan sistem pengukuran kinerja secara diagnostik akan meningkatkan sikap bank Islam terhadap risiko. Secara formal, hubungan antara penggunaan SPK secara diagnostik dan sikap terhadap risiko dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

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

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

Sebagaimana telah dibicarakan dalam kajian pustaka, penggunaan SPK interaktif berfokus kepada proses diskusi antara manajer bawahan dan atasan berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan bawahan dan penyimpangan yang ada (Simons 1990, 1994, 1995). Adanya kesempatan yang dapat dilakukan untuk melakukan proses tawar menawar ini kemungkinan akan mengurangi efektivitas pengendalian diagnostik dalam mengontrol sikap agen terhadap risiko. Misalnya, agen tawar menawar dengan atasan atas penyimpangan yang dilakukannya. Dengan berdasarkan asumsi teori agensi pada perilaku agen adalah egois dan oportunistis, penggunaan SPK interaktif tersebut akan dapat menciptakan efek negatif yaitu berkurangnya efektivitas penggunaan sasaran untuk meningkatkan sikap terhadap risiko. Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa semakin tinggi penggunaan SPK interaktif, akan menghambat ke atas sikap terhadap risiko. Oleh itu, hipotesis yang kedua dapat dirumuskan:

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

Sikap terhadap risiko dan kinerja pembiayaan bagi hasil

Lewis dan Algaoud (2001: 115) menyatakan bahwa sikap terhadap risiko yang rendah yang dimiliki bank Islam menyebabkan praktik pem-

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

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

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

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

bahwa terdapat hubungan negatif antara sikap terhadap resiko terhadap kualitas pembiayaan bagi hasil, dengan hipotesis sebagai berikut:

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

Hipotesis Berdasarkan Resource-Based View

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

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

Hubungan penggunaan SPK diagnostik terhadap pembelajaran organisasi

Simons (1995) menyatakan bahwa penggunaan SPK diagnostik akan mengekang inovasi dan proses pencarian kesempatan baru. Penggunaan SPK diagnostik merupakan petunjuk SPM secara tradisional (berfokus pada aspek pengawasan dibandingkan pengambilan keputusan), akan mendorong sikap terlalu berhati-hati yang menghambat inovasi. Menurut pendapat Zimmerman (2003), SPM yang digunakan sebagai alat pengawasan akan mengurangi kemampuannya sebagai alat pengambilan keputusan atau

perannya untuk mengurangi keterbatasan kemampuan individu (Merchant dan Van der Stede 2003). Henri (2006) juga telah menemukan bahwa ada hubungan negatif antara penggunaan SPK diagnostik dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian dapat diperkirakan bahwa terdapat hubungan negatif antara penggunaan SPK diagnostik dan pembelajaran organisasi, dengan hipotesis sebagai berikut:

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

Hubungan pembelajaran organisasi dan kinerja pembiayaan bagi hasil

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

Pembiayaan bagi hasil tidak bisa diberikan berdasarkan besarnya jaminan (Errico dan Farahbaksh, 1998). Oleh karena itu, jaminan tidak dapat dijadikan dasar dalam memberikan pembiayaan. Selain itu, keuntungan yang akan diterima bank berdasarkan keuntungan yang akan diperoleh dari pembiayaan bagi hasil, maka pembiayaan yang dipilih hendaknya memiliki harapan keuntungan tinggi yang tinggi pula. Sarker (1999) dan Ahmed (2002b) menyatakan bahwa kurangnya praktik pembiayaan bagi hasil karena permasalahan *moral hazard* yang dilakukan pelanggan. Melalui pembelajaran organisasi, bank Islam dapat meningkatkan kualitas sistem pengendalian dan mekanisme lain untuk mengawasi perilaku penerima dana (Al-Omar dan Haq 1996: 14). Selanjutnya, meningkatnya kemampuan bank Islam

dalam melakukan proses pengawasan kepada pelanggan, menyebabkan kualitas pembiayaan bagi hasil akan meningkat. Meningkatnya kualitas pembiayaan tersebut, akan meningkatkan keyakinan bank Islam untuk menerapkan pembiayaan bagi hasil dengan cara meningkatkan kuantitas dan kualitas pembiayaan. Dari diskusi di atas, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja pembiayaan bagi hasil baik dalam aspek kuantitas maupun kualitas pembiayaan. Adapun hipotesis selanjutnya dirumuskan sebagai berikut:

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

Hubungan dynamic tension penggunaan SPK dan pembelajaran organisasi serta sikap terhadap risiko

Henri (2006) menyatakan bahwa penggunaan bersama-sama pengukuran kinerja secara interaktif dan diagnostik (yang dalam studi ini disebut *dynamic tension* penggunaan SPK) akan menyebabkan dua pengaruh yaitu: kepastian bahwa efek positif dari penggunaan SPK diagnostik akan dapat dicapai dan kedua memperluas efek pengaruh positif penggunaan SPK interaktif. Dukungan bahwa kedua penggunaan SPK dibutuhkan berasal pula dari Kees van der Heijden et al. (2002:81) yang menyatakan bahwa kedua penggunaan SPK dibutuhkan. Di satu pihak, kita membutuhkan SPK yang kokoh seperti model mesin (SPK diagnostik) tapi juga menginginkan SPK yang dapat membantu organisasi untuk dapat beradaptasi dengan cepat atas perubahan yang terjadi pada lingkungan (SPK interaktif). Argyris dan Schon (1978) menyatakan bahwa ada dua tahap pembelajaran organisasi yaitu *single-loop learning* dan *double-loop learning*. Lebih jauh, Kees van der Heijden et al. (2002) menyatakan bahwa *single-loop learning* merupakan pembelajaran organisasi dengan mendasarkan pada metafora mesin dalam arti proses pembelajaran yang berfokus pada pencarian informasi pada kinerja yang telah dilakukan, serta mengidentifikasi penyimpangan antara target dengan apa yang telah dilakukan. Contoh penggunaan sistem pengendalian yang dilakukan melalui *single-loop learning* yaitu penggunaan anggaran yang berfokus pada sasaran dan penyimpangan. Menurut klasifikasi sistem

pengendalian menurut Simons, penggunaan SPK yang berfokus pada sasaran dan penyimpangan merupakan SPK diagnostik.

Double-loop learning lebih berfokus pada ketepatan pada sasaran yang digunakan sesuai kondisi lingkungan. Menurut proses pembelajaran *double-loop*, anggaran mungkin berubah untuk menunjukkan kesempatan yang tidak diperkirakan sebelumnya. Dengan *double-loop learning*, prosedur mungkin berubah jika ada perubahan situasi. Penggunaan SPK yang demikian merupakan SPK interaktif.

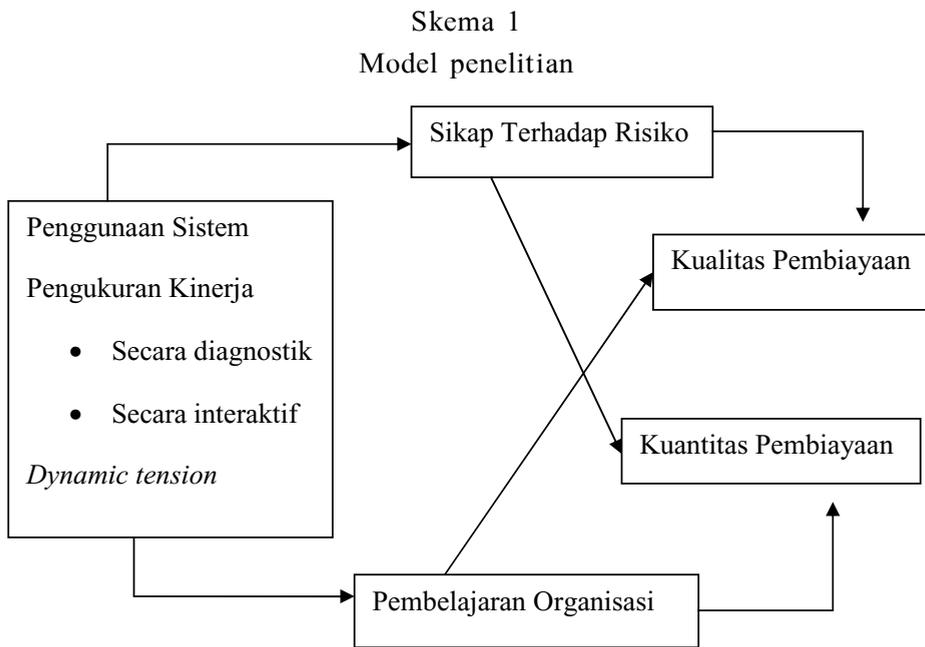
Single-loop learning merupakan pembelajaran organisasi yang bersifat *superficial (lower level)* dan *double-loop learning* merupakan pembelajaran organisasi yang bersifat *substantial (higher level)* (Argyris dan Schon 1978; Yeung et al. 1999). Dari kedua jenis pembelajaran tersebut *substantial learning*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

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

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

Variabel Pengendali

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



Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode pengiriman daftar pertanyaan kepada 200 kantor cabang bank Islam di Indonesia. Dari 200 daftar pertanyaan yang dikirim, 99 (39.5%) dikembalikan oleh responden. Dari daftar pertanyaan yang dikembalikan tersebut, dua berasal dari cabang bank pembantu. Karena cabang pembantu bukan obyek penelitian, jumlah daftar pertanyaan yang digunakan sebagai dasar analisis berjumlah 99.

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

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

Selain itu, kinerja pembiayaan bagi hasil dilihat dari model proses internal yang dinyatakan dalam kualitas pembiayaan bagi hasil. Pengukuran kualitas pembiayaan bagi hasil berfokus pada kualitas manajer dalam melakukan proses analisis pembiayaan. Ini mengacu pada kualitas manajer dalam melakukan setiap proses penyaringan aplikasi permohonan pembiayaan, proses administrasi pembiayaan serta proses setelah pembiayaan diberikan. Instrumen terdiri dari *sepuluh item* pertanyaan (dengan tujuh skala Likert) sebagaimana disarankan oleh Lin dan Mei (2006), dengan modifikasi agar sesuai dengan proses dalam pembiayaan bagi hasil.

Secara lebih rinci, hasil analisis faktor kualitas pembiayaan dapat dilihat dalam Tabel 1. Hasil analisis menunjukkan, hanya dua komponen yang memiliki nilai Eigen lebih besar dari satu, yang berarti kualitas pembiayaan tersebut mengandung dua dimensi. Komponen satu memiliki nilai Eigen 6.841 (menjelaskan 68.411% varians) sedangkan komponen dua memiliki nilai Eigen 1.065 (menjelaskan 10.649% varians). Oleh itu dapat disimpulkan bahwa sepuluh variabel untuk mengukur kualitas pembiayaan tersebut sebenarnya mengukur dua variabel. Hasil analisis faktor juga menunjukkan

bahwa tiga indikator proses sebelum pembiayaan diberikan serta empat indikator proses administrasi pembiayaan menjelaskan komponen satu lebih baik dibandingkan tujuh indikator tersebut menjelaskan komponen dua. Tujuh indikator menjelaskan komponen satu dengan *loading factor* lebih besar dari batas minimal 0.7. Dengan demikian, proses sebelum pembiayaan serta proses administrasi pembiayaan dapat dikatakan merupakan satu variabel dan selanjutnya disebut kualitas pembiayaan: proses administrasi pembiayaan.

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

Tabel 2
Hasil analisis faktor kualitas pembiayaan

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

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

Sikap terhadap risiko

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

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

Penggunaan pengukuran kinerja secara diagnostik dan interaktif

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

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

Analisis faktor terhadap variabel lain

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

Demografi Responden

Tabel 3
Statistik deskriptif responden

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

*Dalam jutaan rupiah

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas konvergen.

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

Tabel 4
Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>AVE</i>
Penggunaan SPK Diagnostik	0.853
Penggunaan SPK Interaktif	0.775
<i>Dynamic tension</i> Penggunaan SPK	0.918
Sikap Terhadap Risiko	0.772

Variabel	AVE
Pembelajaran Organisasi	0.725
Kuantitas Pembiayaan	1.000
Kualitas Pembiayaan: Proses Administrasi Pembiayaan	0.758
Kualitas Pembiayaan: Proses Setelah Pembiayaan Diberikan	0.859

2. Validitas diskriminan.

Validitas diskriminan suatu variabel dapat dilihat dari *square root AVE* variabel yang bersangkutan. Suatu variabel dikatakan memiliki validitas diskriminan jika *square root AVE* lebih besar dibandingkan korelasi variabel tersebut dengan variabel yang lain (Fornell dan Larcker 1981). Nilai *square root AVE* setiap variabel dapat dilihat dari Tabel 4 (angka yang tercetak tebal). Selain itu, Tabel 4 juga menunjukkan korelasi di antara variabel (angka yang tidak dicetak tebal). Dari Tabel 4 dapat diperhatikan, *square root AVE* untuk setiap variabel melebihi korelasi variabel itu dengan variabel lainnya. Misalnya, *square root AVE* pembelajaran organisasi adalah 0.851 sedangkan korelasi terbesar variabel ini dengan variabel lain adalah 0.618 (korelasi dengan penggunaan SPK diagnostik). **Kebolehpertayaan** **Crumbled** yang digunakan memiliki validitas diskriminan jika dilihat berdasarkan nilai *square root AVE*.

	Komposit	Alpha
Kualitas Pembiayaan: Proses Administrasi Pembiayaan	0.955	0.946
Kualitas Pembiayaan : Proses Setelah Pembiayaan	0.948	0.917
Kuantitas Pembiayaan	1.000	1.000
Pembelajaran Organisasi	0.913	0.872
Penggunaan SPK Diagnostik	0.958	0.942
Penggunaan SPK Interaktif	0.960	0.951
Dynamic tension Penggunaan SPK	0.978	0.971
Sikap Terhadap Risiko	0.871	0.712

Pengujian Hipotesis

Tabel 6
Ringkasan hasil pengujian hipotesis

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

Hasil penelitian berdasarkan teori agensi

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

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

Hipotesis ketiga memprediksi adanya hubungan positif antara sikap terhadap resiko dan kuantitas pembiayaan dan hasil penelitian mendukung

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

Hasil penelitian berdasarkan RBV

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

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

Penutup

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

Daftar Pustaka

- Abdul Gafoor, A.L.M. 2003. *Interest-free Commercial Banking*. Kuala Lumpur: A.S.Noordeen.
- Ahmed, Salahuddin. 2006. *Islamic Banking, Finance and Insurance: A Global Overview*. Kuala Lumpur: A.S. Noordeen.
- Arifin, Z. 2009. "Corporate governance pada lembaga keuangan syariah: Pendekatan agency vs stewardship." *Kertas Kerja Simposium Nasional IV Ekonomi Islami Strengthening Institutions on Islamic Economics System*. Anjuran Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta: 8-9 Oktober 2009.
- Berger, A.N. dan Udell, G.F. 2004. The institutional memory hypothesis and the procyclicality of bank lending behavior. *Journal of Financial Intermediation* 13: 458-495.
- Bruining, H., Bonnet, M. dan Wright, M. 2004. Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research* 15: 155-177.
- Chenhall, R.H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting Organization and Society* 30: 395-422.

- Choe, J.M. 2004. The relationship among management accounting information, organizational learning and production performance. *Journal of Strategic Information Systems* 13: 61-85.
- Cole, R.A. , Goldberg, L.G. dan White, L.J. 2004. Cookie Cutter vs. Character: The Micro Structure of Small Business Lending by Large and Small Banks. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 39(2): 227-251.
- Curado, C. 2006. Organizational learning and organizational design. *The Learning Organization* 13(1): 25-48.
- Gardner, M. dan Steinberg. 2005. Peer influence on risk taking, risk preference, and risky decision making in adolescence and adulthood: An experimental study. *Developmental Psychology* 41(4): 625-635.
- Hassan, M. Kabir dan Lewis, M.K. 2007. Ends and means in Islamic banking and finance. *Review of Islamic Economics* 11: 5-27.
- Henri, J.F. 2006. Management control system and strategy: A resource-based perspective. *Accounting Organizations and Society* 31: 529-558.
- Hoque, Z. 2004. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance. *International Business Review* 13: 485-502.
- Hidayati Ataina. 2010. *Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Kinerja Pembiayaan Bagi Hasil Perbankan Syariah*. Anjuran Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
- Iwaarden. 2006. A management control perspective of quality management: An example in the automotive sector. *International Journal of Quality and Reliability Management* 3(1): 102-112.
- Lin, P.W.S. dan Mei, A, K.C. 2006. The internal performance measures of bank lendings: A value-added approach. *Benchmarking an International Journal* 13(3): 272-289.
- Mahama, H. 2006. Management control system, cooperation and performance in strategic supply relationship: A survey in the mines. *Management Accounting Research* 17: 315-339.
- Muhammad. 2005. Permasalahan agency dalam pembiayaan mudarabah pada bank syariah di Indonesia. Kertas Kerja International Seminar on Islamic Economics as a Solution, Medan 18-19 September: 312-337.
- Murinde, V. dan Yaseen, H. 2004. The impact of Basle accord regulation on bank capital and risk behavior: 3D evidence from the Middle East and North Africa (MENA) region. Kertas Kerja Third International Conference of the Centre for Regulation and Competition. Cape-Town: 7-9 September 2004.