

BUDAYA ORGANISASI ISLAMI DAN INOVASI PERBANKAN SYARIAH: PERAN ORIENTASI PASAR DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN SEBAGAI MEDIATOR

Suryani

UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

Email: suryani@uinbanten.ac.id

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model hubungan budaya organisasi dan inovasi organisasi, dan peran orientasi pasar dan manajemen pengetahuan sebagai mediator hubungan dua variabel tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif-korelasional dengan pendekatan penyebaran kuesioner pada 187 orang responden yang tersebar di tiga Bank Umum Syariah di Jakarta. Melalui analisis PLS-SEM terdapat bukti secara statistik budaya organisasi Islami memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi. Fakta lain menunjukkan bahwa selain budaya organisasi Islami, manajemen pengetahuan juga menjadi penentu bagi peningkatan inovasi pada perbankan syariah di Indonesia. Hubungan kedua variabel tersebut terhadap inovasi adalah positif. Lebih lanjut, penelitian ini juga mendokumentasikan bahwa manajemen pengetahuan dapat menjadi variabel yang memediasi hubungan antara budaya organisasi Islami dan inovasi. Dengan peningkatan budaya organisasi Islami, meningkat pula manajemen pengetahuan, sehingga meningkatkan pengaruh budaya organisasi Islami terhadap inovasi perbankan syariah.

Keywords: Budaya organisasi islami, orientasi pasar, manajemen pengetahuan, inovasi

PENDAHULUAN

Selama dua puluh tahun terakhir, perbankan syariah telah muncul sebagai salah satu industri dengan pertumbuhan tercepat. Perbankan syariah sampai saat ini telah menyebar ke seluruh penjuru dunia dan mendapat penerimaan luas, tidak hanya dari kalangan muslim, namun juga non-muslim yang ditandai dengan mulai berkembangnya layanan perbankan syariah di negara-negara Eropa. Bank syariah kemudian berkembang dan melakukan fungsi esensial yang sama dengan yang dilakukan bank konvensional namun tetap melaksanakan transaksinya sesuai dengan peraturan dan prinsip Islam.

Sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia memiliki peluang yang sangat bagus dalam pengembangan industri perbankan syariah. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat peningkatan aset perbankan syariah (Badan Usaha Syariah dan Unit Usaha Syariah) pada tahun 2016 sebesar 29,83 persen (yoy), yaitu meningkat dari Rp 272,6 triliun pada tahun 2015 menjadi Rp 305,5 triliun. Kenaikan juga terjadi pada *market share* industri perbankan syariah terhadap industri perbankan nasional. Pertumbuhan pangsa pasar (*market share*) jika dibandingkan dengan kondisi Juli 2015 lalu sebesar 4,60 persen, *market share* perbankan syariah mengalami kenaikan per November 2017 mencapai 5,6 persen. Tingginya pertumbuhan perbankan syariah ini serta kontribusi positif terhadap sektor produktif perekonomian bangsa tidak terlepas dari ekspansi perbankan syariah pascaberlakunya UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

Meskipun kondisi perbankan syariah domestik cukup baik, namun terdapat tantangan besar yang harus dihadapi, antara lain skala aset bank syariah umumnya nisbi kecil, hanya ada dua bank syariah dengan ukuran aset di atas Rp 40 triliun, serta fokus layanan yang diberikan juga masih terbatas pada segmen ritel termasuk UMKM dan konsumen. Sementara di tingkat ASEAN, terdapat lebih dari satu bank syariah negara tetangga dengan skala aset di atas Rp175 triliun, dengan segmen layanan lebih variatif dan operasional yang lebih efisien. Kelemahan mendasar dari perbankan syariah di Indonesia adalah masih relative rendahnya inovasi yang dilakukan, jauh tertinggal dibandingkan dengan Malaysia (Grewal, 2007). Berbagai produk perbankan syariah dinilai masih mengekor kepada bank konvensional.

Indikator rendahnya inovasi ini setidaknya dapat dikaitkan dengan beberapa fakta, antara lain: (1) Dominasi akad non-bagi hasil (*mura>bah*) pada praktik perbankan syariah yang hanya dapat dinikmati oleh segelintir masyarakat menengah ke atas dengan rasio pendapatan di atas rata-rata, dan (2) belum optimalnya produk inovatif perbankan syariah yang dapat menyentuh mayoritas masyarakat miskin, dimana secara agregat kebanyakan dari mereka adalah muslim (Antonio dan Nugroho, 2013).

Mengingat inovasi dianggap sebagai penentu keunggulan kompetitif, sejumlah penelitian telah mencoba untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu inovasi organisasi. Salah satu variabel yang berpengaruh tinggi pada keduanya adalah budaya organisasi. Sejumlah studi menunjukkan bahwa budaya adalah elemen kunci untuk proses inovasi organisasi (Valencia et al., 2010; Ng Yu Seen et al., 2012; Sanz-Valle et al., 2013; Naqshbandi et al., 2015; Salimi, dan Aveh, 2016). Selain berimplikasi pada inovasi, budaya juga dianggap sebagai fasilitator pada manajemen pengetahuan (Caruso, 2017; Chang dan Lin, 2015; Al Saifi, 2015; Rai, 2011; Nguyen dan Sherif, 2011) dan orientasi pasar (McClure, 2010; de Carvalho, 2005). Meskipun isu-isu telah dianggap penting dan diterima secara luas, namun sampai saat ini keterkaitan antara budaya organisasi, manajemen pengetahuan, orientasi pasar dan inovasi hampir tidak pernah dikaji bersama dalam literatur, terutama dari perspektif empiris. Kurangnya penelitian tentang isu-isu ini bahkan lebih jelas lagi dalam konteks perbankan syariah, di mana hanya ada beberapa studi yang berfokus pada hubungan antara budaya organisasi dan knowledge sharing (Ismail Al-Alawi et al., 2007). Dengan demikian, mempelajari keterkaitan antara variabel-variabel di perbankan syariah di Indonesia akan menjadi kontribusi literatur tentang bagaimana mendorong inovasi dalam konteks ini.

TINJAUAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

Konsep budaya mulai masuk di bidang organisasional pada awal 1980-an, setelah sebelumnya keberadaannya banyak muncul di studi antropologi atas kelompok atau masyarakat etnis tertentu. Dalam perkembangannya budaya akhirnya memberikan ide-ide kreatif terhadap sebuah aktivitas seseorang bahkan akhirnya lembaga atau sebuah organisasi. Ketika ide-ide kreatif yang direalisasikan dalam suatu aktivitas bisnis di sebuah organisasi maka muncullah menjadi sebuah budaya organisasional. Banyak peneliti menyetujui bahwa budaya organisasional merupakan ideologi yang menyatukan suatu organisasi dan merupakan bentuk produk dari interaksi sosial, dipengaruhi oleh seluruh anggota organisasi (Lukman Hakim, 2016).

Ada empat aliran teori organisasi dan sejauhmana pengaruh masing-masing aliran ini terhadap pengembangan budaya organisasi yaitu: *Human Relations*, *Modern Structural Theory*, *System Theory*, dan *Power and Politic*. Pada *Human Relations*, aliran ini menekankan bahwa organisasi eksis untuk melayani kebutuhan manusia. Kontribusi aliran ini kepada teori organisasi, khususnya budaya organisasi adalah tentang pengkajian konsep-konsep: *beliefs*, *values* dan *attitude*. Model pertama sangat erat kaitannya dengan definisi budaya organisasi yang mengaitkan tema ini dengan nilai, dan norma (Sulistiyarningsih, 2012). Budaya organisasi adalah sumber yang bersifat berkelanjutan, keunggulan kompetitif sebuah organisasi, dan beberapa riset telah menempatkan budaya organisasi sebagai faktor kunci efektivitas sebuah organisasi (Barney, 1991; Denison, 1990), Secara lebih detail, Denison dan kolega (1990) mengidentifikasi dan memvalidasi 4 (empat) dimensi budaya organisasi yang dianggap kondusif untuk efektivitas organisasi, yaitu (1) adaptasi, (2) konsistensi, (3) keterlibatan, dan (4) misi. Kemampuan beradaptasi mengacu pada derajat atau tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengubah perilaku, struktur, dan sistem untuk dapat bertahan hidup di tengah perubahan lingkungan. Konsistensi mengacu pada sejauhmana nilai-nilai, keyakinan, dan ekspektasi yang dimiliki personalia organisasi secara konsisten. Keterlibatan mengacu pada partisipasi anggota organisasi dalam

pengambilan keputusan, dan misi mengacu pada kesamaan pemikiran dan tujuan bersama antar anggota organisasi.

Hubungan Budaya organisasi dan Inovasi

Budaya yang berorientasi terbuka, mendorong *sharing* ide, dan berorientasi pada diferensiasi dari pesaing merupakan promotor bagi individu dalam perusahaan untuk senantiasa berinovasi dalam bekerja. Valencia (2010) mengemukakan budaya organisasi memiliki peran penting dalam inovasi produk. Budaya organisasi dianggap salah satu elemen kunci dalam meningkatkan atau bahkan menghambat inovasi. Budaya hokratik iklan bisa meningkatkan pengembangan produk atau jasa baru, sedangkan budaya hirarkis menghambat inovasi produk. Ng Yu Seen, Singh dan Jayasingam (2012) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa dimensi budaya perusahaan yang paling mempengaruhi inovasi dalam perusahaan adalah membuat perubahan (*creating change*) dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Kedua dimensi budaya itu dinilai memiliki peran besar dalam inovasi perusahaan. Perubahan-perubahan dan pembelajaran-pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan dapat mengasah individu dalam perusahaan untuk selalu berkreasi dan berinovasi seiring dengan pengetahuan dan informasi yang dimiliki.

Tran (2008) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa jenis inovasi yang digunakan perusahaan dipengaruhi oleh budaya belajar dan persepsi terhadap ancaman eksternal. Inovasi yang efektif tidak dapat terjadi tanpa kemampuan belajar yang lebih tinggi, dan budaya belajar yang berbeda dalam organisasi yang sama akan menghambat inovasi. Hal ini memungkinkan perusahaan tidak mengerti dan memahami apa yang mereka kerjakan dan mengapa mereka mengerjakan hal itu, maka keadaan seperti ini akan menghambat dan membatasi perusahaan dalam memperoleh benefit. Jenis budaya belajar yang ada di perusahaan (yaitu reflektif, dibatasi, atau kritis) mempengaruhi bagaimana perusahaan memandang dirinya sendiri dan lingkungannya yang akhirnya membentuk program inovasi yang diadopsi. Lebih lanjut, budaya organisasi Islami yang mengadopsi etika kerja Islam juga memiliki pengaruh positif terhadap inovasi perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Kumar dan Che Rose (2010) memperlihatkan bagaimana etika kerja Islam dapat meningkatkan inovasi dalam perusahaan. Studi yang dilakukan di Malaysia tersebut membuktikan bahwa etika kerja Islam telah diadopsi di sektor publik. Selain itu, responden kolektif menyatakan bahwa kekuatan inovasi di sektor publik Malaysia menunjukkan hasil yang tinggi. Etika kerja Islam menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan korelasi moderat dan hubungan positif dengan skala kemampuan inovasi. Tidak hanya itu, dalam penelitian selanjutnya, Kumar dan Che Rose (2012) menemukan keterkaitan antara variabel berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dengan inovasi dalam perusahaan. Hasil studinya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik untuk berbagi pengetahuan memberikan pengaruh yang signifikan dalam organisasi sektor publik. Secara eksplisit, karyawan yang percaya kompetensi mereka untuk menyumbangkan pengetahuan yang konstruktif dalam memajukan divisi atau unit kerja cenderung menunjukkan motivasi kuat untuk berkontribusi pengetahuan.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi perbankan syariah

Hubungan Orientasi Pasar dan inovasi

Orientasi pasar dikonsepsikan sebagai proses pengambilan keputusan organisasi dimulai dengan pengelompokan pasar terkait informasi dan akhirnya dilanjutkan pada keputusan proses penentuan orientasi mengenai informasi yang dikumpulkan. Orientasi pasar dilihat sebagai campuran 3 kegiatan. Pertama, informasi pasar adalah berkumpul itu relevan untuk saat ini dan masa depan kebutuhan pelanggan. Kedua, informasi tersebut kemudian disebarkan dalam organisasi. Ketiga, organisasi kemudian menanggapi informasi dengan pilihan target pasar. Memiliki orientasi pasar yang

dilihat sebagai tanggung jawab dari semua bagian dari organisasi (Kohli dan Jaworski, 1990). Orientasi pasar juga didefinisikan sebagai budaya organisasi Islami yang terbaik memotivasi perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai yang superior untuk pembeli. Hal ini mengakibatkan orientasi ini menciptakan superioritas yang berkelanjutan. Orientasi pasar digunakan oleh praktisi pemasaran sebagai indikator sejauh mana perusahaan menerapkan konsep pemasaran. Sebuah perusahaan berorientasi pasar diperkirakan memiliki kemampuan penginderaan pasar dan pelanggan yang superior yang diharapkan dapat memastikan keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang kurang berorientasi pasar. Orientasi pasar sebagai pendorong dan penyebaran informasi organisasi secara luas sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan (Kohli & Jaworski, 1990).

Orientasi pasar diharapkan dapat menghasilkan tingkat kemampuan inovasi yang tinggi karena mendorong perubahan yang dilakukan secara gradual dan terus menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan ini menekankan penggunaan informasi yang lebih besar dalam bentuk generasi intelijen dan difusi intelijen (Atuahene-Gima, Slater, & Olson, 2005). Ini adalah filosofi orientasi pasar dan perhatian yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan masa depan yang memungkinkan organisasi menciptakan kemampuan inovasi (Morgan & Berthon, 2008). Perusahaan yang berorientasi pasar secara khusus cenderung merangsang pengembangan dan implementasi gagasan baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan (Narver, Slater, & MacLachlan, 2004). Orientasi pasar proaktif semacam itu cenderung mendorong pengembangan proses organisasi yang memberikan kesiapan organisasi untuk inovasi dan pengembangan produk dan layanan baru, yaitu kemampuan inovasi. Lakshman et al., (2017) berhasil menemukan dampak orientasi pasar proaktif terhadap kemampuan inovasi, dan kinerja pada sampel perusahaan jasa di India. Raj et al., (2016) dalam studinya menemukan bahwa orientasi pasar bertindak sebagai anteseden pembelajaran, dan efek langsung dari kedua variabel terhadap inovasi adalah positif.

H2: Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi

Hubungan Manajemen pengetahuan dan inovasi

KM didefinisikan sebagai kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan (internal dan eksternal) untuk memungkinkan kinerja yang superior, mendorong inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan. Praktik KM sangat penting dalam konteks bisnis dinamis dan kompetitif saat ini karena memungkinkan inovasi dengan memaksimalkan manfaat yang diekstrak dari pengetahuan tacit dan memfasilitasi kolaborasi (Du Plessis, 2007; Jones dan Mahon, 2012). Pengetahuan telah dianggap sebagai sumber strategis, dan karena itu, perlu dikelola untuk meningkatkan kinerja kompetitif organisasi. Karena aset ini memiliki peran yang memungkinkan dimainkan dalam perumusan strategi, misi dan tujuan organisasi dan strategi KM-nya kemudian harus disesuaikan. Penggunaan informasi yang terkadang berasal dari eksternal dalam menerapkan inovasi terkadang dapat menciptakan gesekan antara pengetahuan lama dan baru. Akibatnya, perusahaan perlu mendedikasikan sumber daya internal untuk menciptakan praktik KM yang memungkinkan pengembangan kapasitas penyerapan dan proses inovasi.

Xu (2010) menyimpulkan bahwa sebuah proses jaringan inovasi yang berkelanjutan berdasarkan manajemen pengetahuan diusulkan dengan memasukkan fase internalisasi. Tiga sumber aset pengetahuan organisasi dalam inovasi yang diidentifikasi. Kemudian, berdasarkan pada dua kegiatan inti dari inovasi, meta-model dan proses makro manajemen pengetahuan, diusulkan untuk model mekanisme manajemen pengetahuan untuk inovasi yang berkelanjutan. Kemudian, untuk mengoperasionalkan mekanisme manajemen pengetahuan, model hirarkis dengan empat lapisan

dibangun dengan mengintegrasikan tiga sumber aset pengetahuan, meta-model dan proses makro ke dalam proses inovasi yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, Jing Xu menyatakan bahwa proses jaringan inovasi yang berkelanjutan diusulkan terdiri dari empat fase umum dalam paradigma tradisional dan fase tambahan internalisasi. Fase tambahan ini menyediakan platform yang cocok untuk mengintegrasikan proses manajemen pengetahuan menjadi inovasi. Kemudian dari perspektif fisik, manusia dan teknologi, tiga sumber yang berbeda dari pengetahuan organisasi dalam inovasi yang diidentifikasi dan hubungan mereka dibahas. Dengan berfokus pada penciptaan pengetahuan dan penggunaan, meta-model manajemen pengetahuan dan proses makro yang dibangun untuk mengelola pengetahuan organisasi multifase. Mereka secara komprehensif dapat menafsirkan mekanisme manajemen pengetahuan untuk penciptaan nilai terutama untuk inovasi di tingkat makro dan mikro. Dari perspektif yang berpusat pada manusia, model hirarkis diatur untuk mengintegrasikan manajemen pengetahuan dengan proses inovasi yang berkelanjutan. Ju et al., (2006) dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa karakteristik pengetahuan dengan modularitas tinggi dan ketegasan dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dan integrasi pengetahuan. Tingkat pembelajaran organisasi, integrasi pengetahuan, dan kemampuan manajemen pengetahuan memiliki dampak yang signifikan pada inovasi suatu perusahaan. Efek interaksi dari strategi yang berorientasi pada manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi, serta integrasi pengetahuan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap inovasi. Dengan demikian, kami berpendapat bahwa investasi pada praktik KM akan lebih menguntungkan bagi perusahaan yang menerapkan strategi inovasi, karena investasi ini akan menghasilkan kemampuan internal untuk menerjemahkan pengetahuan baru dan beragam ke dalam manfaat spesifik perusahaan.

H2: Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi

Peran orientasi pasar dan manajemen pengetahuan sebagai mediator

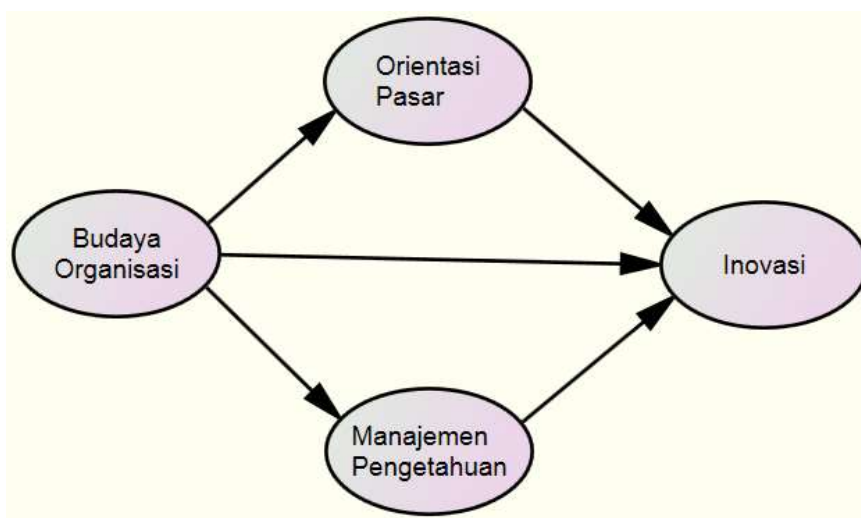
Teori budaya organisasi Schein (2004) menyebutkan infrastruktur manajemen pengetahuan masuk dalam level budaya terluar yang dapat dilihat dengan kasat mata, yaitu berada di level artefak. Infrastruktur manajemen pengetahuan yang dimiliki perusahaan seperti komputer, internet, dan lain sebagainya merupakan bagian dari budaya perusahaan yang dapat dilihat dengan mudah. Bank syariah dalam hal ini telah mengadopsi teknologi terkini seperti internet banking dan mobile banking untuk mendukung bisnisnya dan memanjakan para nasabahnya. Kepemilikan terhadap infrastruktur tersebut mengindikasikan bahwa bank syariah memiliki budaya perusahaan yang adaptif terhadap teknologi yang berkembang saat ini.

Budaya organisasi Islami yang mengadopsi teknologi terkini juga memberikan dampak positif terhadap manajemen pengetahuan. Dengan mengikuti tren inovasi dan perkembangan teknologi dapat sangat membantu para individu dalam perusahaan dalam memperoleh informasi yang lebih komprehensif. Edward, Shaw dan Collier (2005) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa dengan mengadopsi teknologi terkini, perusahaan dapat mencari solusi atas berbagai masalah yang dihadapi sesuai dengan konteksnya. Dengan memaksimalkan teknologi terkini seperti internet, perusahaan dapat mencari solusi yang dihadapi dengan menggunakan berbagai sudut pandang informasi, sehingga masalah yang dihadapi dapat diatasi dengan solusi yang tepat. Adaptasi teknologi terkini juga harus diikuti dengan adanya infrastruktur manajemen pengetahuan yang memadai untuk mendapatkan kinerja manajemen pengetahuan yang baik, Zaim, Tatoglu, dan Zaim (2007) menyatakan bahwa proses manajemen pengetahuan dan infrastruktur manajemen pengetahuan memiliki dampak positif terhadap kinerja manajemen pengetahuan. Artinya, dalam konteks budaya perusahaan, proses, dan infrastruktur manajemen perusahaan merupakan bagian tak terpisahkan dari perusahaan. Sejumlah studi

menunjukkan bahwa budaya adalah elemen kunci untuk proses inovasi organisasi (Valencia et al., 2010; Ng Yu Seen et al., 2012; Sanz-Valle et al., 2013; Naqshbandi et al., 2015; Salimi, dan Aveh, 2016). Selain berimplikasi pada inovasi, budaya juga dianggap sebagai fasilitator pada manajemen pengetahuan (Caruso, 2017; Chang dan Lin, 2015; Al Saifi, 2015; Rai, 2011; Nguyen dan Sherif, 2011) dan orientasi pasar (McClure, 2010; de Carvalho, 2005). Memperhatikan kompleksitas model hubungan yang ada antar variabel, maka penelitian ini mengembangkan model proses dimana orientasi pasar dan manajemen pengetahuan ditempatkan sebagai mediator hubungan budaya organisasi dengan inovasi.

H4a: Orientasi pasar bertindak sebagai mediator hubungan budaya organisasi dengan inovasi

H4b: manajemen pengetahuan bertindak sebagai mediator hubungan budaya organisasi dengan inovasi



Gambar 1. Kerangka Model Teoritis

METODE

Desain Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan hipotesis yang ada maka penelitian ini termasuk penelitian analitik *design cross sectional* yaitu, penelitian yang melibatkan perhitungan sampel untuk digeneralisir populasinya, melalui proses inferensial dimana variabel diteliti pada waktu yang bersamaan. Berdasarkan tingkat ekplanasinya, penelitian ini berupaya menjelaskan pengaruh pada variabel-variabel yang dihipotesiskan dalam model sehingga pendekatan yang digunakan adalah korelasional. Variabel yang digunakan dalam penelitian meliputi variabel *Organizational Culture* (OC), *Market Orientation* (MO), *Knowledge Management* (KM), dan *Innovation* (INO).

Populasi dan Sampel

Data Statistik Perbankan Syariah OJK periode akhir tahun 2016 menunjukkan secara nasional terdapat 13 BUS dan 21 UUS di Indonesia. Populasi target penelitian ini adalah seluruh Bank Syariah di Indonesia yang berlokasi di Jabodetabek, yang berbentuk Bank Umum Syariah (BUS). Adapun

terkait dengan sampel, karena teknik pengambilan data penelitian menggunakan pendekatan data primer, maka peneliti menyadari bahwa ketersediaan data akan sangat bergantung pada izin yang diberikan dari pihak Bank Umum Syariah (BUS). Peneliti menggunakan metode *purposive sampling* yaitu penentuan sampel didasarkan pada pertimbangan tertentu yaitu: (1) respon izin yang diberikan perusahaan tidak melebihi batas waktu yang sudah ditentukan peneliti; (2) penentuan cabang ditentukan oleh kantor pusat. Berdasarkan pertimbangan ini maka diperoleh sampel penelitian dari tiga bank yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank Muamalat Indonesia (Muamalat), dan BNI Syariah (BNIS) dengan total sampel sebanyak 187 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, item diadaptasi dari penelitian sebelumnya dan dimodifikasi. Semua konstruk diukur dengan skala *likert* lima poin (1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral/tidak tahu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju). Uraian mengenai pengukuran masing-masing variabel selanjutnya dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 1. Teknik Pengolahan Variabel Penelitian

Variabel Laten (2 nd CFA)	Pertanyaan	Sumber
Budaya Organisasi Islami	17 item	Saeed Hameed Aldulaimi(2016), Jihad Mohammad dan Farzana Quoquab(2016), Hassan Gilani (2015). Majid Ali (2013), Naresh Kumar dan Raduan Che Rose (2010, 2012). Abbas J Ali dan Abdullah Al-Owaihah, (2008).
Manajemen Pengetahuan	13 item	Teresa L. Ju, Chia-Ying Li, dan Tien-Shiang Lee (2006); Niu (2010)
Orientasi Pasar	12 item	Aviv Shoham, G. M. Rose dan F. Kropp (2001, 2005), Mohammed A. Mahmoud (2011) MKTOR (Narver dan Slater, 1990), dimodifikasi.
Inovasi	12 item	Valencia, Raquel Sanz Valle, Daniel Jiménez (2010, 2011). Teresa L. Ju, Chia-Ying Li, dan Tien-Shiang Lee (2006)

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai budaya organisasi Islami, orientasi pasar, manajemen pengetahuan dan inovasi melalui frekuensi jawaban dan persentasi. Analisis inferensial dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Exploratory Factor Analysis (EFA)* dan *varimax rotation* untuk memvalidasi struktur data. Analisis *structural equation modeling – partial least square (PLS-SEM)* untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Partial Least Square (PLS) dikembangkan pertama sekali oleh Wold sebagai metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan konstruk laten dengan multiple indikator. Salah satu metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis varians yaitu *Partial Least Square (PLS)* untuk mengetahui kebenaran konsep teori mengenai budaya organisasi Islami, orientasi pasar dan kapabilitas manajemen pengetahuan. PLS sendiri merupakan metode analisis yang *powerfull* karena metode tersebut tidak didasarkan pada banyaknya asumsi dimana seperti data tidak harus berdistribusi *multivariate normal* dan sampel tidak harus besar.

HASIL PENELITIAN

Evaluasi Outer Model

Variabel laten budaya organisasi Islami dibentuk secara reflektif oleh 4 indikator. Hasil estimasi PLS-SEM diatas menunjukkan semua item pertanyaan yang mengukur budaya organisasi Islami valid. Nilai faktor loading seluruh pertanyaan berada diatas 0,50, dan t-statistics signifikan pada tingkat 1%. Diantara indikator tersebut IWE4 (nilai organisasi) dan IWE 3 (pertumbuhan pribadi) mempunyai koefisien faktor loading tertinggi.

Tabel 2. Nilai Faktor Loading, Composite Reliability, Cronbach's Alpha dan AVE

Indicator	Label	Rerata	Loading	Stdev	CR	CA	AVE
Kerja Keras	IWE1	4.240	0.648	0.398	0.846	0.766	0.583
Nilai diri	IWE2	3.927	0.664	0.574			
Pertumbuhan Pribadi	IWE3	3.940	0.829	0.517			
Nilai organisasi	IWE4	3.885	0.886	0.578			
Proses	INO1	3.727	0.674	0.919	0.901	0.832	0.753
Teknologi	INO2	3.408	0.815	0.875			
Produk	INO3	3.298	0.695	0.806			
Akuisisi	KM1	3.634	0.699	0.956	0.953	0.901	0.910
Konversi dan Aplikasi	KM2	3.795	0.674	0.952	0.925	0.833	0.861
Orientasi Konsumen	MO1	4.150	0.643	0.903			
Orientasi Pesaing	MO2	4.251	0.783	0.952			

Sumber: Olahan peneliti dengan Visual PLS

Tingkat reliabilitas yang ditunjukkan oleh dua ukuran, yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, juga menunjukkan hasil yang reliabel. Ke-4 indikator yang valid konsisten mengukur variabel budaya organisasi Islami dengan nilai reliabilitas yang tinggi diatas *rule of thumb* nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, yakni 0,846 dan 0,766, secara berturut-turut. Hanya ukuran AVE yang berada di atas *rule of thumb*, 0,50 yaitu sebesar 0,583.

Outer Model Variabel Inovasi

Lebih lanjut, konstruksi variabel laten inovasi. Konstruksi dilakukan menggunakan metode reflektif. Variabel laten dibentuk dari 3 indikator komposit yang direpresentasikan dengan pertanyaan dalam bentuk jawaban *likert*. Secara umum indikator-indikator tersebut akan mengabsorpsi tiga hal utama, yaitu inovasi proses; inovasi teknologi dan inovasi produk. Uji validitas pada variabel inovasi menunjukkan hasil yang sangat signifikan. Faktor *loading* item pertanyaan inovasi mempunyai rentang 0.695 – 0.815, dimana indikator INO2 mempunyai faktor *loading* tertinggi. Secara keseluruhan indikator inovasi yang valid dan signifikan dalam mengukur variabel inovasi. Berdasarkan uji reliabilitas, nilai ukuran *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* berada di atas 0,70, hal ini menunjukkan reliabilitas dari variabel inovasi. Item pertanyaan yang diajukan konsisten atau dapat diandalkan dalam mengukur variabel inovasi. Selain itu, nilai AVE menunjukkan 75.30% variasi indikator diatas terkandung dalam variabel variabel inovasi. Meskipun angka ini tidak memenuhi *rule of thumb*, yaitu di atas 0,50.

Uji Outer Model Variabel Knowledge Management

Variabel laten manajemen pengetahuan dibentuk dari 13 variabel terobservasi yang secara bersama-sama merepresentasikan (i) *knowledge acquisition*; (ii) *knowledge conversion*; dan (iii)

knowledge application. Berdasarkan uji validitas, dua indikator manajemen pengetahuan valid dan signifikan. Semua koefisien faktor loading item manajemen pengetahuan bernilai di atas 0,50 dengan nilai t-statistik di atas 1,96, sehingga signifikan pada tingkat 5%. Dari dua indikator, indikator mengenai akuisisi pengetahuan merupakan indikator dengan koefisien bobot faktor lebih tinggi dibandingkan dengan indikator konversi dan aplikasi pengetahuan. Sementara dalam hal reliabilitas, *Composite reliability* dan *cronbach's alpha* juga tercatat *reliable* di atas 0,70 yang berarti bahwa item pertanyaan konsisten dan dapat diandalkan mengukur variabel manajemen pengetahuan. Nilai AVE adalah 0,910 yang berarti variasi indikator terkandung 91% dalam variabel manajemen pengetahuan. Secara keseluruhan dua indikator komposit variabel manajemen pengetahuan valid dan reliabel sehingga memenuhi ketentuan *convergent validity* yang dapat diterima.

Uji Outer Model Variabel Orientasi Pasar

Variabel laten orientasi pasar yang terdiri dari 2 indikator komposit. Konstruksi dibentuk dengan pendekatan reflektif. Seluruh variabel terobservasi tersebut dapat dikelompokkan kedalam (i) orientasi pelanggan; (ii) orientasi pesaing; dan koordinasi antar fungsi. Koefisien faktor *loading* menunjukkan variabel orientasi pasar valid. Semua indikator mempunyai faktor *loading* di atas 0,50 dan t-statistik di atas 1,96, sehingga valid dan signifikan. Indikator MO2 yaitu orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi tercatat indikator dominan dibandingkan dengan orientasi pelanggan (nasabah). Ukuran reliabilitas, yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, juga menunjukkan hasil yang dapat diterima, yaitu di atas 0,70 sebagaimana yang direkomendasikan oleh Hair. Ke-2 indikator tersebut dapat diandalkan dan konsisten dalam mengukur variabel orientasi pasar. Nilai AVE adalah 0,861 yang berarti variasi indikator yang terkandung dalam variabel orientasi pasar sebesar 86,10%. Hasil ini menunjukkan model pengukuran *convergent validity* yang dapat diterima.

Discriminant Validity

Evaluasi outer model selanjutnya adalah *discriminant validity* dengan menggunakan ukuran *cross loadings* dan korelasi antara variabel dan akar AVE. *Cross loadings* berisi matrik korelasi antara setiap indikator atau item pertanyaan dengan variabel penelitian. Suatu variabel mempunyai sifat *discriminant validity* yang baik bila korelasi antara variabel dengan item pertanyaan yang mengukurnya lebih besar dibandingkan dengan korelasi item pertanyaan dari variabel lainnya. Cara kedua pengujian *discriminant validity* adalah dengan membandingkan korelasi antara variabel dengan akar AVE dimana *discriminant validity* dapat diterima bila korelasi antara variabel lebih rendah dari akar AVE.

Tabel 3 menunjukkan *cross loadings* yang berisi matrik korelasi antara setiap item pertanyaan dengan variabel penelitian. Hasil di atas menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan yang mengukur variabel yang diukurnya berkorelasi lebih tinggi dengan variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Korelasi antara INO1 dengan variabel inovasi yang diukurnya adalah 0,249, nilai ini lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya dengan variabel lainnya. Hal ini terjadi secara umum, dimana semua item pertanyaan inovasi lebih kuat berkorelasi dengan variabel inovasi dibandingkan berkorelasi dengan variabel lainnya. Demikian halnya dengan korelasi antara item pertanyaan budaya organisasi Islami yang lebih kuat dengan variabel budaya organisasi Islami dibandingkan dengan variabel lainnya. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh item pertanyaan manajemen pengetahuan dan orientasi pasar. Secara keseluruhan pemeriksaan *cross loadings* menunjukkan bahwa *discriminant validity* dapat terpenuhi.

Tabel 3. Cross Loadings Variabel-Variabel Penelitian

Scale Items	BO	MO	KM	INO
IWE1	0.650	0.234	0.158	0.182
IWE2	0.668	0.185	0.109	0.355
IWE3	0.833	0.489	0.372	0.418
IWE4	0.891	0.501	0.412	0.528
MO1	0.419	0.908	0.632	0.334
MO2	0.513	0.957	0.733	0.551
KM1	0.390	0.735	0.962	0.513
KM2	0.355	0.680	0.957	0.501
INO1	0.512	0.517	0.551	0.924
INO2	0.408	0.420	0.462	0.880
INO3	0.424	0.326	0.346	0.810

Sumber: Olahan peneliti dengan VisualPLS

Lebih lanjut, Tabel 4 menunjukkan matriks korelasi antar variabel dan juga akar dari AVE. *Discriminant validity* suatu model dikatakan baik apabila korelasi antara variabel lebih rendah dari akar AVE, artinya variabel lebih kuat membagi varians terhadap item pertanyaan yang mengukurnya dibandingkan dengan varians variabel lainnya. Hasil pengolahan dengan Smart PLS 2.0 di atas menunjukkan bahwa akar AVE setiap variabel penelitian lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel. Misalnya, akar AVE variabel budaya organisasi Islami adalah 0.764 sedangkan korelasi variabel budaya organisasi Islami dengan inovasi (0,517), korelasi dengan variabel manajemen pengetahuan (0,389) dan korelasi dengan variabel orientasi pasar (0,506). Hal ini juga berlaku pada tiga variabel lainnya. Hasil ini mengkonfirmasi hasil pada matriks *cross loading* sebelumnya bahwa model telah baik dalam hal *discriminant validity*.

Tabel 4. Matrik Korelasi antara variabel dan akar AVE

	BO	MO	KM	INO
BO	0.764 ^(*)			
MO	0.506	0.928 ^(*)		
KM	0.389	-0.738	0.954 ^(*)	
INO	0.517	-0.492	-0.529	0.912 ^(*)

Sumber: Data Pengolahan 2017, (*) nilai akar AVE

Evaluasi Uji *Inner Model*

Pada bagian ini peneliti menguji *inner* atau model struktural. Pengujian model struktural bertujuan untuk memperlihatkan hubungan antar variabel laten berdasarkan model yang sudah dibuat. Nilai R-Squares menggambarkan pengaruh simultan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Tabel 5 menunjukkan R-Squares dari masing-masing dependen variabel pada model.

Tabel 5. R-Squares Model Struktural

No	Model Struktural	R-Squares
1	Pengaruh bersama budaya organisasi Islami, orientasi pasar dan manajemen pengetahuan terhadap inovasi	0,395
2	Pengaruh budaya organisasi Islami terhadap manajemen pengetahuan	0,151
3	Pengaruh budaya organisasi Islami terhadap orientasi pasar	0,256

Sumber: Olahan peneliti dengan VisualPLS

Tabel 5 menunjukkan besar R-Squares untuk 3 (tiga) endogen variabel yang ada pada penelitian. Dari hasil tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa *goodness of fit* dari model secara keseluruhan cukup baik. Hal ini dilihat dari semua model memiliki R-Squares yang masuk dalam kategori moderat. Artinya, seluruh variabel eksogen secara bersama-sama memiliki kemampuan menjelaskan variabel endogen yang cukup baik.

Goodness of Fit Model Struktural

Evaluasi kebaikan model secara keseluruhan dilihat dari *goodness of fit model*. Berbeda dengan SEM berbasis kovarians dimana dikembangkan berbagai ukuran *goodness of fit*, pada SEM berbasis varians, PLS, ukuran kebaikan model keseluruhan secara mudah dapat dilihat dari nilai R-Squares.

Variabel budaya organisasi Islami, orientasi pasar dan manajemen pengetahuan secara bersama-sama dapat menjelaskan 39.50% variasi pada variabel inovasi. Atau dengan kata lain, 39.50% komponen penentu inovasi perbankan syariah di Indonesia ditentukan oleh budaya organisasi Islami, orientasi pasar dan manajemen pengetahuan. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh eror yang berada diluar model. Variabel-variabel pada eror tersebut tidak masuk kedalam cakupan penelitian ini. Sedangkan di sisi lain, variabel budaya organisasi Islami juga cukup dapat menjelaskan variasi pergerakan pada variabel manajemen pengetahuan dan orientasi pasar. Budaya organisasi Islami dapat menjelaskan 25.60% pergerakan orientasi pasar. Variabel yang sama juga dapat menjelaskan 15.10% variasi pada pergerakan manajemen pengetahuan. R-squares yang ada diatas masuk kedalam kategori medium dan lemah.

Goodness of Fit Model diukur menggunakan R^2 variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Q^2 predictive relevance untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Formula untuk pengujian Q^2 Predictive relevance adalah sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2)$$

Prediction relevance (Q square) atau dikenal dengan Stone-Geisser's. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur blinfolding. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif (Hair, dkk, 2011). Berdasarkan tiga nilai R square yang diperoleh, maka Q² predictive relevance untuk model structural dapat dihitung sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.256) (1 - 0.151) (1 - 0.395)$$

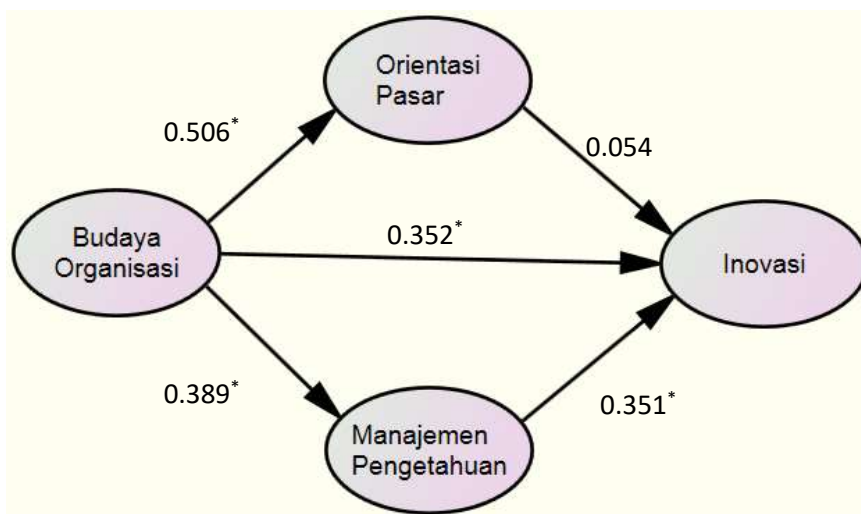
$$Q^2 = 0.618$$

Hasil perhitungan menunjukkan nilai *predictive relevance* sebesar 0.618 atau nilai prediksi relevan model adalah sebesar 62%. Nilai predictive relevance sebesar 62% ini merupakan nilai prediksi dalam kategori tinggi/besar (Hair, dkk, 2011).

Koefisien Jalur

Gambar 2 menunjukkan hasil *bootstrapping* model. Secara umum, dapat dikatakan seluruh jalur koefisien antar satu variabel dengan variabel lainnya signifikan pada tingkat 5%, bahkan 1%, kecuali jalur antara orientasi pasar dan inovasi. Tidak ditemukan bukti secara statistik bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap inovasi dikarenakan nilai t-statistik yang tidak lebih besar dari 1,96.

Apabila dilihat dari segi besaran pengaruh, pengaruh terbesar di dapat dari hubungan antara budaya organisasi Islami dan orientasi pasar dengan nilai 0,580. Hasil empiris menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi Islami pada orientasi pasar. Sedangkan pengaruh budaya organisasi Islami dan manajemen pengetahuan terhadap inovasi cenderung tidak berbeda. Koefisien Jalur budaya organisasi Islami ke inovasi adalah 0,368 sedangkan manajemen pengetahuan ke inovasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,396. Hubungan keduanya adalah positif terhadap inovasi.



(*) signifikan pada alpha 1%

Gambar 2. Model Struktural (Koefisien Jalur dan t-statistik)

Selanjutnya, pengujian hipotesis mediasional menggunakan pendekatan *product of coefficient yang diuji melalui teknik sobel test*. Uji signifikansi *indirect effect ab* dilakukan menggunakan rasio antara koefisien *ab* dengan *standard error*-nya yang akan menghasilkan nilai *z* statistik (*z-value*). Parameter yang digunakan adalah Jika *z-value* > 1,96 atau tingkat signifikansi statistik *z* (*p-value*) < 0,05, berarti *indirect effect* atau pengaruh tak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator, signifikan pada taraf signifikansi 0,05 (Preacher and Hayes., 2004). Tteknik tersebut menggunakan bantuan makro SPSS dari Hayes (2007) diperoleh estimasi signifikansi *indirect effect* dari budaya organisasi islami terhadap inovasi melalui orientasi pasar dan manajemen pengetahuan berikut ini :

Tabel 6. Pengujian Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung

Indirect Effects of IV on DV through Proposed Mediators (ab paths)				
	Effect	Std. error	Z	P value
TOTAL	0.1642	0.0426	3.8561	0.0001
MO	0.0275	0.0459	0.6004	0.5483
KM	0.1336	0.0406	3.3690	0.008

a. Pengaruh (Effect)

Model multiple mediasi yang dihasilkan pada tabel di atas tidak hanya memperlihatkan *total indirect effect* variabel independen (X) pada variabel dependen (Y), tetapi juga pada *indirect effect* spesifik budaya organisasi islami terhadap inovasi melalui orientasi pasar dan manajemen pengetahuan secara bersamaan.. Hasil analisis di atas ditemukan *Total indirect effect* X pada Y adalah sebesar 0,1642. Sedangkan *specific indirect effect* budaya organisasi islami melalui orientasi pasar sebesar 0.0275 dan melalui manajemen pengetahuan sebesar 0,1336 Pengujian signifikansi masing-masing hasil estimasi koefisien *total* dan *specific indirect effect* tersebut dapat didasarkan pada teori normal (*Sobel test*).

b. Pengujian Hipotesis

Pengujian signifikansi total effect diperoleh *z value* 3.8561 (*p value* 0.000 < 0.05) sehingga dapat dinyatakan bahwa penempatan variabel orientasi pasar dan manajemen pengetahuan secara bersamaan pada model dapat memediasi hubungan budaya organisasi terhadap inovasi. Sedangkan *specific indirect effect* yaitu budaya organisasi islami melalui orientasi pasar diperoleh nilai *Z* = 0.6004. dan *p* = 0,5483 yang mengindikasikan bahwa orientasi pasar tidak terbukti menjadi pemediasi hubungan budaya organisasi islami dengan inovasi. Sedangkan melalui manajemen pengetahuan diperoleh nilai *Z* = 3.3690 dan *p* = 0,000. Hasil ini menunjukkan manajemen pengetahuan terbukti dapat memediasi hubungan budaya organisasi terhadap inovasi pada level signifikansi 1%.

Pertama, hasil pengujian hipotesis H1 menunjukkan terdapat pengaruh signifikan variabel budaya organisasi Islami terhadap variabel inovasi. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t-statistics* hitung diantara keduanya yang lebih besar dibandingkan dengan level *t-statistics* 2.56 (alpha 1%), yakni 4.114. Lebih lanjut, terdapat bukti secara statistik bahwa budaya organisasi Islami berpengaruh positif terhadap inovasi di perusahaan bank syariah yang menjadi sampel dengan koefisien jalur cukup besar, yakni 0,352.

Kedua, hasil PLS SEM menunjukkan bahwa hipotesis H2 ditolak. Bahwa tidak ditemukan secara statistik terdapat hubungan yang signifikan antara orientasi pasar dan inovasi. *T-statistics* hitung yang ditunjukkan oleh estimasi hanya 0,693 sehingga jauh kecil nilai *t-statistics* tabel 1,96. Pengaruh marjinal yang ditunjukkan oleh koefisien jalur juga sangat kecil, yaitu 0,054.

Kemudian, hipotesis H3 menguji apakah ada pengaruh manajemen pengetahuan terhadap inovasi. Hasil estimasi menunjukkan bahwa hipotesis tidak ditolak. Dengan kata lain, terdapat hubungan positif antara manajemen pengetahuan terhadap inovasi. Nilai *t-statistics* hubungan keduanya adalah 3.252, jauh lebih tinggi dari 2.56 (alpha 1%). Sedangkan efek marjinal dari manajemen pengetahuan terhadap inovasi adalah 0,351.

Hipotesis H4 menguji apakah variabel manajemen pengetahuan berperan signifikan sebagai variabel *intervening* hubungan antara budaya organisasi Islami dan inovasi. Statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi Islami dengan manajemen pengetahuan perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *z-statistics* sebesar 3.369 dan koefisien jalur sebesar 0.1336. Sebelumnya, hipotesis H3 telah mendokumentasikan adanya hubungan positif antara manajemen pengetahuan dan inovasi. Jadi, manajemen pengetahuan dapat menjadi variabel *intervening* atas hubungan budaya organisasi Islami dan inovasi. Adapun pengaruh yang ditimbulkan dari manajemen pengetahuan adalah pengaruh positif, atau memperkuat hubungan.

Terakhir, hipotesis H5 menguji apakah variabel orientasi pasar dapat menjadi *intervening* atas hubungan budaya organisasi Islami dan inovasi. Hasil statistik menunjukkan bahwa hipotesis H5 ditolak. Hasil uji sobel test menunjukkan nilai koefisien indirect effect sebesar 0.0275 dengan z hitung sebesar 0.6000. Nilai z hitung ini jauh lebih kecil dibandingkan dengan nilai 1.96 (alpha 5%) sehingga pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap inovasi melalui orientasi pasar tidak terbukti signifikan.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini berkesimpulan bahwa budaya organisasi Islami dapat mempengaruhi peningkatan inovasi perusahaan, secara khusus pada perbankan syariah. Peneliti dengan menggunakan model PLS-SEM membuktikan bahwa terdapat bukti secara statistik budaya organisasi Islami memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi. Fakta lain menunjukkan bahwa selain budaya organisasi Islami, manajemen pengetahuan juga menjadi penentu bagi peningkatan inovasi pada perbankan syariah di Indonesia. Hubungan kedua variabel tersebut terhadap inovasi adalah positif. Lebih lanjut, penelitian ini juga mendokumentasikan bahwa manajemen pengetahuan dapat menjadi variabel yang memediasi hubungan antara budaya organisasi Islami dan inovasi. Dengan peningkatan budaya organisasi Islami, meningkat pula manajemen pengetahuan, sehingga meningkatkan pengaruh budaya organisasi Islami terhadap inovasi perbankan syariah.

Hasil PLS-SEM menunjukkan bahwa variabel orientasi pasar gagal menjelaskan variasi pergerakan pada inovasi perbankan syariah. Secara tidak langsung, hal ini berimplikasi pada tidak mampunya orientasi pasar menjadi variabel *intervening* pada hubungan antara budaya organisasi Islami dengan inovasi perusahaan. Walaupun secara keseluruhan sistem orientasi pasar gagal menjelaskan variasi pada inovasi perbankan syariah, hasil regresi bivariat mengkonfirmasi hubungan parsial diantara keduanya. Bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi pasar dengan inovasi perbankan syariah. Kesimpulan tersebut diambil berdasarkan pada temuan-temuan penelitian di bawah ini:

1. Variabel budaya organisasi Islami mempunyai peran yang sangat penting bagi peningkatan manajemen pengetahuan perusahaan dan orientasi pasar. Hasil pengujian model struktural menunjukkan budaya organisasi Islami berpengaruh positif terhadap kedua variabel tersebut. Artinya, peningkatan kualitas budaya organisasi Islami perbankan syariah melalui penguatan terhadap etika kerja Islam dapat meningkatkan manajemen pengetahuan dan orientasi pasar perusahaan. Namun, pengaruh budaya organisasi Islami lebih tinggi terhadap pembentukan manajemen pengetahuan dibandingkan dengan orientasi pasar.

2. Selain mempunyai pengaruh terhadap manajemen organisasi dan orientasi pasar, budaya organisasi Islami juga memiliki peran penting bagi penumbuhan inovasi perusahaan. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa budaya organisasi Islami perbankan syariah yang diteliti memberikan pengaruh positif terhadap inovasi perusahaan. Hal ini berarti bahwa strategi perusahaan untuk meningkatkan inovasi dapat dilakukan dengan menumbuhkan budaya organisasi Islami yang baik melalui penerapan etika kerja Islam. Selain itu, Inovasi pada perbankan syariah, selain dapat dilakukan melalui perbaikan tata kelola budaya organisasi Islami juga dapat dilakukan dengan meningkatkan manajemen pengetahuan. Secara statistik ditemukan bukti bahwa terdapat juga hubungan positif antara manajemen pengetahuan dan inovasi perbankan syariah. Sedangkan variabel orientasi pasar tidak secara langsung berpengaruh bagi penumbuhan inovasi.
3. Hasil pengujian variabel *intervening* menunjukkan hanya variabel manajemen pengetahuan juga memiliki peran mediasi yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi Islami dan inovasi di perbankan syariah di Indonesia sebagai mana ditunjukkan oleh hasil uji statistik. Di sisi lain, tidak ditemukan bukti empiris bahwa orientasi pasar juga dapat memperkuat hubungan antara budaya organisasi Islami dengan inovasi perbankan syariah, walaupun hasil statistik membuktikan adanya hubungan antara variabel budaya organisasi Islami dengan orientasi pasar.
4. Seluruh hasil PLS SEM konsisten dengan hasil yang didapatkan melalui regresi bivariat antar masing-masing variabel, kecuali pada hubungan antara orientasi pasar dan inovasi. Berbeda dengan hasil dari PLS SEM yang menunjukkan tidak adanya hubungan diantara orientasi pasar dan inovasi, uji regresi bivariat menunjukkan adanya hubungan positif diantara kedua variabel tersebut.

Implikasi

Penelitian ini memiliki implikasi positif pada kapabilitas organisasi. Dengan demikian, intervensi untuk mengembangkan inovasi dapat dilakukan sejalan dengan penguatan nilai-nilai dan etika kerja Islam. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah budaya organisasi Islami yang terkandung dengan nilai kerja Islam tidak hanya memengaruhi sisi modal manusia di sektor perbankan, tapi juga dapat meningkatkan kemampuan inovasi yang dirasakan oleh pegawai. Meski demikian, untuk lebih meningkatkan kemampuan inovasi diperlukan perbaikan struktur internal dan eksternal. Visi organisasi, strategi, tujuan, nilai-nilai, budaya dan filosofi merupakan contoh dari sisi faktor internal. Sedangkan peraturan dan perundang-undangan dan kondisi ekonomi merupakan faktor eksternal yang dapat pula mempengaruhi kemauan organisasi untuk berinovasi. Bagi pihak manajemen, temuan ini penting sebagai pemahaman awal mengenai budaya organisasi Islami dan upaya internalisasi nilai-nilai kerja Islam dalam kegiatan bisnis. Nilai kerja Islam menempatkan kekuatan sosial dan psikologis sehingga dapat meningkatkan komitmen pegawai untuk bekerja lebih baik di masa depan. Dari sudut pandang ini, pihak manajemen harus dapat mendorong penguatan nilai dan etika kerja Islam yang pada akhirnya dapat mendorong inovasi pegawai.

Selain itu, penguatan nilai Islami dalam budaya organisasi Islami perbankan syariah juga mendorong organisasi untuk lebih meningkatkan manajemen pengetahuannya. Dengan demikian, kemaslahatan yang lebih besar dapat diciptakan melalui fokus inovasi yang berbasis pada pengetahuan terkait apa yang diinginkan oleh nasabah perbankan syariah. Apabila nilai Islami pada budaya organisasi Islami menguat, pengokohan keilmuan Islam pada individu di perbankan syariah pun akan meningkat. Hal ini dapat mengoreksi fokus kerja perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada peningkatan keuntungan saja, namun juga lebih mengedepankan unsur dakwah Islam, dan membiarkan bisnis mengikuti; *dakwah first business follows*. Jadi, perbedaan mendasar antara perbankan Islam dan konvensional yang selama ini dipertanyakan oleh para nasabah rasional dapat dijawab.

REFERENSI

Al Saifi, Said Abdullah. Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*; Kempston Vol. 19, Iss. 2, (2015): 164-189.

- Al-Salem, F. H. (2009). Islamic financial product innovation. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(3), 187-200.
- Caruso, Shirley J. A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management. *Contemporary Issues in Education Research (Online)*; Littleton Vol. 10, Iss. 1, (2017): 45-52.
- Chang, Christina Ling-hsing; Lin, Tung-Ching. The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*; Kempston Vol. 19, Iss. 3, (2015): 433-455.
- de Carvalho, Dirceu Tornavoi. Market Orientation, Corporate Culture and Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*; New York Vol. 33, Iss. 2, (Spring 2005): 238-240.
- Du Plessis, M.D. (2007), " The role of knowledge management in innovation ", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 20 - 29 .
- Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, (Wiley: New York, 1990).
- Hai Nam Nguyen; Sherif, Mohamed. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. *The Journal of Management Development*; Bradford Vol. 30, Iss. 2, (2011): 206-221.
- Hair and others. "An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research." *Journal of the Academy of Marketing Science* (2011).
- Hair, J.F., Ringle C.M., and Sarstedt.M. "PLS-SEM:Indeed a Silver Bullet." *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19. 2, (2011): 139-151.
- Hakim, Lukman. "Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja." *Iqtishadia*, Vol. 9, No. 1 (2016), 184.
- Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11(2), 22-42.
- Jones, N.B. and Mahon, J.F. (2012), " Nimble knowledge transfer in high velocity/turbulent environments ", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 774 - 788 .
- Lukman Hakim, "Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja", *Iqtishadia*, Vol. 9, No. 1 (2016), 184.
- Lakshman, C; Kumra, Rajeev; Adhikari, Atanu. Proactive market orientation and innovation in India: The moderating role of intrafirm causal ambiguity. *Journal of Management and Organization*; Lyndfield Vol. 23, Iss. 1, (Jan 2017): 116-135.
- Naqshbandi, M Muzamil; Kaur, Sharan; Ma, Pin. What organizational culture types enable and retard open innovation?. *Quality and Quantity*; Dordrecht Vol. 49, Iss. 5, (Sep 2015): 2123-2144.
- Narver J. C. , & Slater S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability . *Journal of Marketing* , 53 , 20 -35 .
- Narver J. C. , Slater S. F. , & MacLachlan D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success . *Journal of Product and Innovation Management* , 21 , 334 -347 .10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x
- Sanz-Valle, Raquel; Naranjo-Valencia, Julia C; Jiménez-Jiménez, Daniel; Perez-Caballero, Laureano. Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*; Kempston Vol. 15, Iss. 6, (2011): 997-1015.
- Salimi, Hojjat Ali; Aveh, Mahbobeh Chin. Relationship between organizational culture and innovation with the mediation of job enrichment in the Fars governor's staff. *Indian Journal of Positive Psychology*; Hisar Vol. 7, Iss. 1, (Mar 2016): 21-25.
- Rai, Rajnish Kumar. Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*; Kempston Vol. 15, Iss. 5, (2011): 779-801.
- Sulistyaningsih, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta", *Sosiologi Reflektif*, Vol. 6, No. 2 (2012): 91

- Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J Manage*," Vol. 17, No. 1 (1991), 99-120.
- Julia C. Naranjo Valencia and others, "Organizational Culture as Determinant of Product Innovation," *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 4 (2010): 466-480.
- Ng Yu Seen and others, "Organizational Culture and Innovation among Malaysian Employees," *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 8, No. 2 (2012): 147-157.
- Thuhang Tran, "A Conceptual Model of Learning Culture and Innovation Schema," *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 18, No. 3 (2008): 287-299
- Raj, Rahul; Srivastava, Kailash B.L.. Mediating role of organizational learning on the relationship between market orientation and innovativeness. *The Learning Organization*; Bradford Vol. 23, Iss. 5, (2016): 370-384.
- Atuaheneâ, Gima K. , Slater S. F. , & Olson E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance . *Journal of Product Innovation Management* , 22 (6) , 464 -482 .10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x
- Morgan R. E. , & Berthon P. (2008). Market orientation, generative learning. Innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms . *Journal of Management Studies* , 45 (8) , 1330 -1350 .
- Jing Xu and others, "Macro Process of Knowledge Management for Continuous Innovation," *Journal of Knowledge Management*, Vol 14, No. 4 (2010): 573-591.
- Teresa L. Ju and others, "A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation," *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 6 (2006): 855-877.
- Ashok, Mona; Narula, Rajneesh; Martinez-Noya, Andrea. How do collaboration and investments in knowledge management affect process innovation in services?. *Journal of Knowledge Management*; Kempston Vol. 20, Iss. 5, (2016): 1004-1024.
- A.K. Kohli and B.J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2 (1990):1-18