

**PENGEMBANGAN MODEL KINERJA PERUSAHAAN  
BUMN KONSTRUKSI DALAM PERSPEKTIF  
ETIKA BISNIS ISLAM**

Disertasi  
Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh  
Hamdi Buldan  
11916003

**PROGRAM STUDI ILMU EKONOMI  
PROGRAM DOKTOR  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
Desember 2020**

**PENGEMBANGAN MODEL KINERJA PERUSAHAAN  
BUMN KONSTRUKSI DALAM PERSPEKTIF  
ETIKA BISNIS ISLAM**

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor  
dalam Studi Ilmu Ekonomi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh  
Hamdi Buldan  
11916003

**PROGRAM STUDI ILMU EKONOMI  
PROGRAM DOKTOR  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
Desember 2020**

## BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Kamis tanggal 10 Desember 2020 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: Hamdi Buldan, ST., MT.

No. Mhs. :11916003

Konsentrasi :Ekonomi & Keuangan Islam

Dengan Judul:

### **PENGEMBANGAN MODEL KINERJA PERUSAHAAN BUMN KONSTRUKSI DALAM PERSPEKTIF ETIKA BISNIS ISLAM**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,

Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,

(Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec.)

Co Promotor I,

(Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.)

Co Promotor II,

(Drs. Achmad Tohirin, MA., Ph.D.)

Penguji I,

(Drs. Agus Widarjono, M.A., Ph.D.)

Penguji II,

(Drs. Akhsyim Afandi, MA., Ph.D.)

Penguji III,

(Dr. Imamudin Yuliadi, SE., M.Si.)

Mengetahui  
Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



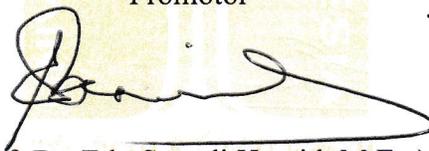
(Drs. Akhsyim Afandi, MA., Ph.D.)

## HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, \_\_\_\_\_

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor



(Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec.)

Co Promotor I



(Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.)

Co Promotor II



(Drs. Achmad Tohirin, MA., Ph.D.)

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Saya yang bertanda – tangan dibawah ini:

NAMA : Hamdi Buldan, S.T, M.T

NIM : 11916003

JUDUL DISERTASI : Pengembangan Model Kinerja Perusahaan BUMN Konstruksi dalam  
Perspektif Etika Bisnis Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi ini merupakan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli saya sendiri. Saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan - bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain.

Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia

Demikian pernyataan ini saya buat.

Yogyakarta, 29 / 12 / 2020

Yang membuat pernyataan,



Hamdi Buldan, S.T, M.T

## KATA PENGANTAR

*Assalamu`alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.*

*Alhamdulillah*, segala puji bagi Allah SWT yang dengan maunah-Nya, mentakdirkan peneliti untuk bisa menyelesaikan Disertasi ini. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabiyullah Muhammad SAW, Sahabatnya, Tabi'in dan para Ulama' yang mengajarkan kita tentang makna penting Ilmu Pengetahuan sebagai basis peradaban manusia. Berawal dari keinginan penulisan untuk internalisasi nilai-nilai Islam dalam aktifitas bisnis yang humanis, berkeadilan terintegrasi secara utuh dalam dimensi material dan spiritual yang bermakna bagi keharmonisan, keseimbangan, dan kelangsungan aktifitas bisnis yang mengedepankan kemaslahatan.

Dalam Disertasi ini, penulis bermaksud untuk mengeksplorasi satu pemikiran terhadap penerapan prinsip-prinsip bisnis dalam perspektif etika bisnis Islam khususnya pada industri konstruksi di Indonesia. Ide ini memberikan inspirasi penulis dalam mengembangkan model kinerja organisasi pada perusahaan konstruksi di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif instrumen dalam analisis kinerja organisasi pada perusahaan BUMN konstruksi. Perbedaan penelitian ini, terletak pada unsur instrument yang memasukan ukuran kinerja dari sudut pandang non-keuangan. Selama ini perusahaan BUMN konstruksi melakukan pengukuran kinerja dalam sisi keuangan. Diharapkan hasil disertasi ini, sebagai rujukan dalam pengembangan dan perluasan pada perusahaan BUMN konstruksi dalam mengukur kinerja organisasi dari sudut pandang keuangan maupun non-keuangan serta memasukan prinsip etika bisnis Islam sebagai bentuk bermuamalah yang benar dan berkeadilan. Selesaiannya penulisan Disertasi yang berjudul: "*Pengembangan Model Kinerja Perusahaan BUMN Konstruksi Dalam Perspektif Etika Bisnis Islam*" ini, tidak bisa dilepaskan dari jasa berbagai pihak: Pimpinan, Pembimbing dan penguji serta para staff di

Universitas Islam Indonesia. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang tidak terhingga penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Edy Suandi Hamid, M.Ec, selaku Promotor disertasi.
2. Prof. Dr. Jaka Sriyana S.E, M.A, Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, UII sekaligus Co. Promotor I.
3. Drs. Achmad Tohirin, M.A., Ph.D, Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Magister, sekaligus Co. Promotor II.
4. Drs. Akhsyim Afandi, M.A, Ph.D, Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor selaku Penguji disertasi.
5. Drs. Agus Widarjono, MA., Ph.D selaku Penguji disertasi.
6. Dr. Imamudin Yuliadi, S.E., M.Si, selaku Penguji disertasi.
7. Kedua orangtua, Almarhum H. Buldan bin H. Ibrahim dan Almarhumah Yaumun binti H. Hijah, terima kasih atas kasih dan sayangnya semoga Allah menempatkan pada sisi-Nya tempat yang paling layak, Amin.
8. Istri dan anakku tercinta, Indriati Sulistiyarini, SH dan Mahdiyya Taufiqah Hamdi, M.Eng, Khaalida Nahdlatunnisaa Hamdi, Mahran Akbar Hamdi Buldan dengan penuh kesabaran selalu memberi semangat dan perhatian kepada penulis untuk menyelesaikan disertasi ini.
9. Saudara-saudaraku dan sahabat-sahabat yang telah mendoakan dan memberi semangat.
10. Semua guru-guru ku SD hingga perguruan tinggi yang telah mencurahkan Ilmunya dengan tulus semoga menjadi amal jariah.

Penulis memahami bahwa ada keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini, sehingga peneliti mengharapkan adanya kritik membangun dari pembaca. Akhirnya peneliti berharap Disertasi ini semoga memberikan manfaat bagi kemanusiaan di tengah-tengah arus dinamika zaman.

*Wassalamu`alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.*

Yogyakarta, Desember 2020

Hamdi Buldan



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>BERITA ACARA UJIAN TERBUKA</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>ABSTRAK</b> .....	xv
<b>ABSTRACT</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Kontribusi Penelitian .....	12
F. Sistematika Penulisan .....	13
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	15
A. Kinerja Organisasi dalam Pustaka Ekonomi .....	15
B. Strategi Organisasi .....	19
C. Perspektif Ekonomi Industri .....	22
D. Teori Ekonomi Islam .....	24
E. Teori Kontingensi pada Organisasi .....	26
F. <i>Structure-Conduct-Performance</i> .....	29
G. Kinerja Organisasi pada Industri Konstruksi .....	29
H. Indikator Variabel Kinerja Organisasi .....	33
1. Perspektif Etika Bisnis Islam .....	35
2. Kondisi Pasar .....	38
3. Manajemen Proyek .....	40
4. Budaya Organisasi .....	44
5. Sumber Daya dan Kompetensi .....	49
6. Kesuksesan Proyek .....	51
7. Strategi Kompetitif .....	53
8. Kinerja Organisasi .....	55
I. Perbedaan Penelitian secara Empirik .....	59
<b>BAB III KERANGKA TEORI</b> .....	62
A. Kerangka Konseptual Penelitian .....	62

B.	Pengembangan Hipotesis .....	67
C.	Model Penelitian Empirik .....	87
<b>BAB IV</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>89</b>
A.	Tahapan Penelitian .....	90
B.	Rancangan Penelitian .....	91
C.	Pendekatan Penelitian .....	93
D.	Populasi, Sampel, dan Metode Sampling .....	94
1.	Populasi .....	94
2.	Sampel dan Metode Sampling .....	94
E.	Variabel-Variabel dan Pengukuran .....	96
1.	Klasifikasi Variabel .....	96
2.	Definisi Operasional Variabel .....	96
a.	Variabel Independen atau Eksogen .....	98
b.	Variabel <i>Intervening</i> (Mediasi) .....	99
c.	Variabel Dependen atau Endogen .....	101
3.	Teknik Pengumpulan Data .....	102
a.	Data Primer .....	101
b.	Data Sekunder .....	102
F.	Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	102
1.	Teknik Pengolahan Data .....	102
2.	Statistik Deskriptif .....	103
3.	Statistik Inferensial .....	103
a.	Merancang Model Pengukuran (Outer Model) .....	105
b.	Merancang Model Struktural (Inner Model) .....	107
c.	Konstruksi Diagram Jalur .....	108
d.	Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan .....	109
e.	Evaluasi Goodness of Fit .....	110
f.	Uji Hipotesis (Resampling Bootstrapping) .....	111
<b>BAB V</b>	<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>112</b>
A.	Pengumpulan Data .....	112
B.	Statistik Deskriptif .....	113
1.	Karakteristik Demografi Responden .....	113
2.	Informasi umum tentang perusahaan BUMN Konstruksi .....	114
C.	Statistik Inferensial .....	119
1.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	119
2.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	132
3.	Menguji Pengaruh Tidak Langsung .....	139
D.	Pembahasan Hipotesis .....	143
E.	Keterbatasan Penelitian .....	169
<b>BAB VI</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>171</b>
A.	Kesimpulan Hipotesis .....	171
B.	Implikasi Penelitian .....	172
C.	Saran Penelitian Mendatang .....	180



## DAFTAR TABEL

Tabel II.1. Perbedaan penelitian .....	58
Tabel IV.1. Jumlah perusahaan persero kontraktor konstruksi.....	95
Tabel IV.2. Variabel Etika bisnis Islam .....	97
Tabel IV.3. Variabel Kondisi Pasar .....	97
Tabel IV.4. Variabel Manajemen Proyek .....	98
Tabel IV.5. Variabel Budaya Organisasi .....	99
Tabel IV.6. Variabel Sumber Daya dan Kompetensi.....	99
Tabel IV.7. Variabel Kesuksesan Proyek .....	100
Tabel IV.8. Variabel Strategi Kompetitif .....	100
Tabel IV.9. Variabel kinerja organisasi .....	101
Tabel IV.10. Skala Likert Penilaian Kuesioner .....	102
Tabel V.1. Karakteristik demografis responden .....	113
Tabel V.2. Pemasaran internasional perusahaan .....	118
Tabel V.3. Nilai loading faktor seluruh konstruk .....	122
Tabel V.4. Revisi nilai loading faktor seluruh konstruk .....	126
Tabel V.5. <i>Cross loading</i> .....	129
Tabel V.6. <i>Average variant extrated (AVE)</i> .....	130
Tabel V.7. <i>Composite reliability</i> .....	131
Tabel V.8. <i>Cronbach Alpha</i> .....	132
Tabel V.9. <i>R-Square</i> .....	134
Tabel V.10. Nilai uji hipotesis .....	137
Tabel V.11. <i>Specific indirect effect</i> tahap pertama .....	139
Tabel V.12. <i>Specific indirect effect</i> tahap kedua.....	140
Tabel V.13. <i>Specific indirect effect</i> tahap ketiga .....	142

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1. Model teori kontigensi dalam organisasi.....	29
Gambar II.2. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).....	56
Gambar III.1. Aspek lingkungan terhadap kinerja organisasi .....	64
Gambar III.2. Aspek lingkungan dan struktur organisasi terhadap kinerja organisasi .....	65
Gambar III.3. Model teoritikal dasar teori kontigensi pada kinerja organisasi ....	67
Gambar III.4. Model penelitian empirik kinerja organisasi.....	87
Gambar IV.1. Tahap Penelitian .....	89
Gambar IV.2. Tahapan Riset Survei .....	90
Gambar IV.3. Langkah-langkah PLS.....	105
Gambar IV.4. Konstruksi diagram alur.....	109
Gambar V.1. Bidang keahlian perusahaan responden .....	116
Gambar V.2. Perbandingan pendapatan dosmetik dan international .....	117
Gambar V.3. Prosentase Perbandingan pendapatan dosmetik dan international	117
Gambar V.4. Jumlah proyek perusahaan .....	119
Gambar V.5. Hasil uji outer model.....	121
Gambar V.6. Hasil uji outer model estimasi ulang.....	125
Gambar V.7. Hasil uji inner model.....	133
Gambar V.8. Hasil model <i>path coefficient</i> .....	138

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	196
Lampiran 2. Data Responden dan Kuesioner .....	206



## ABSTRAK

Analisis kinerja merupakan bagian yang penting dan memiliki kompleksitas yang tinggi karena berkaitan erat dengan upaya peningkatan nilai perusahaan secara keseluruhan.

Studi ini melakukan pengembangan model kinerja perusahaan secara komprehensif dengan tinjauan dalam perspektif etika bisnis Islam yang dibangun berdasarkan atas teori-teori yang berkembang luas dan mengujinya secara empirik untuk menjembatani atau memperkuat pendapat-pendapat peneliti sebelumnya atas beberapa kesenjangan-kesenjangan yang terjadi secara teoretis maupun empiris terhadap kinerja organisasi konstruksi.

Variabel yang digunakan dalam pengembangan model ini adalah etika bisnis Islam dan kondisi pasar sebagai variabel eksternal, sedangkan manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek dan strategi kompetitif sebagai variabel mediasi terhadap kinerja organisasi perusahaan BUMN konstruksi di Indonesia. Studi ini menganalisis data sampel yang digeneralisasi kepada populasinya dengan statistik inferensial. Metode analisis data untuk pengujian hipotesis menggunakan PLS-SEM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika bisnis Islam berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi. Kondisi pasar berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui strategi kompetitif. Temuan lainnya menunjukkan bahwa strategi kompetitif dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi. Pentingnya, melakukan pertimbangan dalam pengembangan instrument baik secara teoretis dan metodologis basis kinerja organisasi agar lebih presisi dalam mencapai bisnis yang terintegrasi secara utuh antara dimensi material dan spiritual yang mencakup ukuran dari praktik kinerja organisasi konstruksi.

**Kata Kunci:** *Etika Bisnis Islam, Kinerja Organisasi, Strategi Organisasi, Struktur Organisasi.*

## **ABSTRACT**

*Performance analysis is an important part and has high complexity because it is closely related to efforts to increase the value of the company as a whole.*

*This study develops a conceptual model of company performance in a comprehensive manner with a review in the perspective of Islamic business ethics which is built on the basis of widely developed theories and tests them empirically to bridge or strengthen the opinions of previous researchers on some of the gaps that occur theoretically and empirically on the performance of construction organizations.*

*The variables used in the development of this model are Islamic business ethics and market conditions as external variables, while project management, organizational culture, resources and competencies, project success and competitive strategy as mediating variables on the organizational performance of state-owned construction companies in Indonesia. This study analyzes sample data generalized to the population with inferential statistics. The data analysis method for hypothesis testing was using PLS-SEM.*

*The results showed that Islamic business ethics had an indirect effect on organizational performance through organizational culture. Market conditions have an indirect effect on organizational performance through competitive strategy. Other findings indicate that competitive strategy and organizational culture have a significant direct effect on organizational performance. The importance is to take into account the development of instruments both theoretically and methodologically on the basis of organizational performance so that it is more precise in achieving a fully integrated business between the material and spiritual dimensions that includes measures of construction organizational performance practices.*

**Keywords:** *Organizational Performance, Organizational Strategy, Organizational Structure, Islamic Business Ethics.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi dan lingkungan yang semakin kompetitif, menganalisis kinerja organisasi merupakan bagian yang sangat penting untuk keberhasilan bisnis perusahaan konstruksi. Hal ini didasarkan pada beberapa pertimbangan berikut ini. Pertama, menganalisis kinerja organisasi merupakan bidang ilmu yang penting karena terkait erat dengan peningkatan nilai perusahaan yang berkelanjutan (Dinca, dkk., 2017; Latiffi, 2004; Browne, dkk., 1997). Kedua, kinerja organisasi secara berkala digunakan untuk mengukur dan membandingkan kinerja masa lalu mereka untuk mengetahui apa yang harus ditingkatkan dengan melakukan perbaikan (Gupta, 2004; Neely, dkk., 2002; Luu, dkk., 2008). Ketiga, kinerja organisasi berperan sebagai dasar pengambilan keputusan dan penilaian bagi perusahaan (Oyewobi, dkk., 2015). Pertimbangan terakhir, kinerja organisasi merupakan penggerak utama di balik filosofi pada optimalisasi kinerja organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam bidang perumusan strategi (Kagioglou, dkk., 2001).

Oleh sebab itu, sangat penting bagi pihak manajemen memperhatikan faktor utama yang berdampak terhadap kepentingan ini, seperti aspek faktor eksogen (kondisi pasar dan kekuatan aliansi strategis masing-masing), daya saing dan kekuatan klien, sumber daya dan kompetensi, kinerja proyek, proyek

manajemen kompetensi, strategi keputusan serta kinerja organisasi (Porter, 1980; Isik, dkk., 2010; Pedersen & Sudzina, 2012), budaya organisasi (Cheung, dkk., 2012; Neely, dkk., 2005; Ankrah, 2011; Pedersen & Sudzina, 2012), dan kesuksesan proyek (Chan & Chan, 2004; Sadeh, dkk., 2000; Lim & Mohamed, 1999; Atkinson, 1999). Salah satu mekanisme penting yang digunakan dalam faktor penentu kinerja adalah pengaruh lingkungan eksternal (kondisi pasar) dan strategi sebab kondisi pasar menentukan kriteria kegagalan suatu kinerja proyek maupun manajemen pada kinerja organisasi konstruksi (Agarwal & Rathod, 2006; Belout & Gauvreau, 2004). Di pihak lain, strategi perusahaan berfungsi sebagai faktor dalam upaya peningkatan kinerja yang lebih tinggi (Willar, 2017).

Selama ini model analisis kinerja organisasi masih berfokus pada langkah-langkah kinerja tradisional dengan mengukur kinerja keuangan, seperti laba, omset, dan arus kas (Kagioglou, dkk., 2001; Love & Holt, 2000; Robinson, dkk., 2005). Hakikatnya kelemahan aspek keuangan hanya dapat bertahan pada jangka pendek saja dan tidak berkelanjutan (Kaplan & Norton, 2000; Kagioglou, dkk., 2001; Love & Holt, 2000). Meskipun demikian, langkah-langkah kinerja keuangan tetap menjadi pendekatan yang paling populer dan diterima secara luas dalam bidang strategi-kinerja (Geringer, dkk., 1989).

Secara umum model kinerja keuangan tidak dapat lagi mengatasi perubahan terbaru yang terjadi di dunia industri. Hal ini disebabkan munculnya teknologi baru dan meningkatnya intensitas kompetisi (Kaplan & Norton, 1992; Lin & Shen, 2007; Isik, dkk., 2010).

Berbagai industri telah melakukan pengembangan model konseptual dengan menciptakan filosofi baru di luar indikator kinerja berbasis keuangan yang ada (Isik, dkk., 2010). Salah satunya menciptakan kerangka kerja yang lebih komprehensif dengan menggabungkan langkah-langkah keuangan dan non-keuangan dalam mencerminkan tujuan strategi organisasi (Oyewobi, dkk., 2015; Lehtinen & Ahola, 2010; Robinson, dkk., 2005; Hudson, dkk., 2001). Hal ini diperkuat dengan adanya hubungan strategi-kinerja yang telah menjadi topik penelitian paling populer selama tiga dekade terakhir ini (Jusoh & Parnell, 2008).

Menariknya banyak kritikan dalam literatur tentang kegagalan model atau kerangka kerja kinerja pada organisasi konstruksi (Hu & Liu, 2018; Bourne & Neely, 2003). Hal ini, yang menyiratkan adanya kesenjangan antara teori dan praktik pada model analisis kinerja organisasi, terbukti dengan ketidakkonsistenan yang signifikan dalam pengukuran kinerja di lapangan (Weaver, 2001; Pekuri, dkk., 2011; Assaad & El-adaway, 2020).

Kesenjangan yang terjadi antara strategi dan kinerja organisasi, telah banyak dikaji dalam literatur strategi yang menyediakan teori, metodologi penelitian, dan ide-ide tentang hubungan antara strategi-kinerja. Ada dua tipologi bidang strategi-kinerja yang digunakan sebagai acuan. Pertama, Miles, dkk (1978) mengemukakan bahwa penggunaan strategi memiliki kemungkinan yang sama untuk berkinerja baik. Kedua, Porter (1980) menunjukkan bahwa strategi bagian penting dari setiap rencana bisnis yang efektif untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa kemampuan strategi

ditemukan dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Latiffi, dkk., 2009; Chew, dkk., 2008; Price, dkk., 2003).

Beberapa peneliti memiliki pendapat yang berbeda-beda tentang pengaruh yang dihasilkan oleh strategi terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, kesenjangan dan kontradiksi yang terjadi tetap ada dalam penelitian hubungan strategi-kinerja. Menurut Murray (1988), hal itu menunjukkan adanya keraguan tentang hubungan antara strategi dan kinerja, sering gagal dalam menerjemahkan strategi menjadi tindakan yang berkaitan dengan sistem pengukuran kinerja (Edwards, 2001). Ittner dan Larcker (1997) menemukan bahwa praktik pengendalian strategi sering berhubungan negatif dengan kinerja karena tindakan yang salah, serta tidak dapat dikaitkan dengan hasil strategis yang diinginkan oleh organisasi. Adanya paradigma dominan yang belum membuktikan kecukupannya sebagai kerangka kerja deskriptif atau bergerak melampaui proposisi tentang konsekuensi kinerja dari desain strategis yang berbeda (Campbell, 2000). Strategi kompetitif dapat mempengaruhi beberapa dimensi struktur organisasi, tetapi tidak memediasi hubungan antara strategi dan kinerja (Claver, dkk., 2012). Selain itu, ada hubungan positif yang menyelaraskan strategi sebagai prasyarat untuk kinerja yang unggul (Chew, dkk., 2008). Meskipun demikian, telah banyak yang diketahui tentang kesenjangan tetap pada hubungan antara strategi-kinerja, terutama dalam konteks ekonomi berkembang dan berbagai ukuran kinerja.

Kesenjangan hubungan antara kondisi pasar dan kinerja organisasi diketahui dengan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian empirik sebelumnya. Penelitian Isik, dkk (2010) menghasilkan temuan bahwa kinerja

strategis memiliki hubungan positif yang sangat kuat terhadap faktor eksogen yang melibatkan kondisi pasar dan aliansi strategis. Hal ini berbeda dengan penelitian Pedersen dan Sudzina (2012) yang menunjukkan tidak ada hubungan yang jelas antara ketidakpastian lingkungan kondisi pasar dan adopsi sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Di pihak lain, Chan, dkk (2004) menyatakan bahwa efek positif dan negatif dari faktor-faktor kondisi pasar memiliki kekuatan untuk membentuk kembali karakteristik luas pada perusahaan. Kondisi pasar tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja biaya dan waktu dalam penyelesaian proyek konstruksi (Awakul & Ogunlana, 2002; Meeampol & Ogunlana, 2006).

Meskipun demikian Isik, dkk. (2010) menjelaskan kinerja perusahaan konstruksi secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi oleh kondisi pasar. Hasil ini konsisten dengan literatur yang mendukung bahwa hubungan kinerja perusahaan dapat dimediasi oleh variabel lain yaitu kondisi pasar (Lumpkin & Dess, 1996; Alegra & Chiva, 2013). Kondisi pasar tidak memberikan pengaruh langsung pada kinerja, tetapi secara tidak langsung melalui strategi kompetitif (Claver, dkk., 2012).

Berdasarkan uraian di atas sebelumnya yang membahas faktor-faktor pokok masalah bidang kinerja organisasi secara umum, studi ini juga akan membahas perspektif etika bisnis Islam. Abu-Tapanjeh (2009) secara eksplisit menyatakan ekonomi Islam sebagian besar memiliki fungsi yang sama dengan ekonomi konvensional. Meskipun demikian, tetap ada perbedaan bentuk yang unik di antara kedua prinsip tersebut (Tapanjeh, 2009). Pada hakikatnya Islam dan

bisnis saling berhubungan satu sama lain (Zulkifli, dkk., 2020). Ahmad (2003) mendefinisikan Islam sebagai seperangkat norma, nilai, dan hukum yang membentuk cara hidup Islami. Norma dan komponen nilai-nilai Islam dapat digunakan untuk meningkatkan etika bisnis dalam praktik bisnis Muslim (Ismaeel & Blaim, 2012). Meskipun demikian, komponen utama Islam sebagai suatu aturan hukum yang mengatur tindakan manusia, seperti *iman*, *akhlaq* (etika), dan *fiqh* (Mawdudi, 1977 dalam Al-Hasan, dkk., 2013). Komponen *iman* dan *akhlaq* tidak bisa diubah dan dimodifikasi, sedangkan *fiqh* bisa diubah mengikuti waktu dan tempat (Al-Hasan, dkk., 2013).

Beberapa peneliti sebelumnya menjelaskan perspektif Islam tentang kode etik bisnis dalam pandangan Al-Quran dan Hadits terkait dengan 5 aksioma, yaitu kepercayaan, keadilan, ketulusan, kejujuran, kebenaran, dan kebajikan (Zulkifli, dkk., 2020; Tapanjeh, 2009; Al-Ghazali, 1993; Abuznaid, 2009; Beekun, 2012; Sami & Rahim, 2017; Hastuti & Anggara, 2017). Islam menguraikan sejumlah nilai-nilai etika yang berhubungan dengan pekerjaan dan menjamin kualitas kerja, jika dan ketika digunakan (Beekun & Badawi, 2005; Beekun, 2012). Beekun (1996) menegaskan bahwa contoh yang baik dari pendekatan ini adalah di mana sumber-sumber *Ilahi* digunakan untuk memahami apa yang halal dan apa yang dilarang dalam bisnis.

Studi ini juga untuk mengisi kesenjangan dalam literatur tentang manajemen organisasi konstruksi dari perspektif etika bisnis Islam. Pada perusahaan BUMN Konstruksi belum ada tolak ukur analisis penggunaan etika bisnis Islam sebagai suatu variabel yang menjadi pertimbangan dalam analisis

kinerja organisasi konstruksi. BUMN Konstruksi sebagai organisasi konstruksi yang menjadi penopang utama pembangunan Nasional dengan kompetensi yang tinggi. Sebagian besar penelitian terdahulu secara teoritik menilai etika Islam masih bersifat normatif. Beekun dan Badawi (2005) menemukan adanya perbedaan yang jelas antara etika bisnis Islam normatif dan praktik Muslim secara nyata. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Uddin (2003) yang menyatakan kekurangan kerangka kinerja organisasi dalam etika bisnis Islam. Masih terbatas studi dalam dunia bisnis atau dibahas dalam literatur sosial yang membahas isu-isu ini dari perspektif Islam secara kuantitatif (Bedoui & Mansour, 2015; Zulkifli, dkk., 2020). Kurangnya informasi terkait etika bisnis Islam menyebabkan keputusan yang buruk dalam perencanaan jangka panjang (Cooke, 1990; Othman, dkk., 2018).

Salahudin, dkk. (2016) menjelaskan bahwa lingkungan kerja Islami yang tinggi dalam hal etika menunjukkan loyalitas yang lebih besar dan terlibat dengan organisasi secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Salah satu ukuran kinerja dan indikator yang diperoleh harus konsisten, serta sesuai dengan pedoman atau aturan yang berlaku sehingga dapat menghasilkan kerangka kerja yang lebih komprehensif dan praktis (Browne, dkk., 1997).

Berdasarkan atas kajian literatur yang relevan dengan mengacu pada paradigma hubungan lingkungan eksternal, strategi dan kinerja, studi ini akan menggunakan sebuah model teoretikal dasar (*grand theoretical model*) dari “*Contingency Theory*” sebagai hubungan lingkungan, struktur organisasi/strategi

dan kinerja organisasi yang diformulasikan dalam bentuk proposisi-proposisi teoretis. Hal ini, dilakukan untuk memeriksa bagaimana struktur organisasi mempengaruhi kinerja organisasi, dengan mempertimbangkan hubungan dengan strategi. Meskipun pentingnya *contingency theory* yang mendasari hubungan antara strategi dan kinerja organisasi, masih sedikit yang diketahui seberapa bergunanya teori ini jika diterapkan secara empirik dan membuktikan prosedur analitis yang harus diadopsi untuk mendapatkan bukti berbasis kontingensi yang kuat (Deng & Smyth, 2013; Ho, 2016; Oyewobi, dkk., 2016). Teori ini sebagai faktor utama untuk melihat organisasi berdasarkan lingkungan, ukuran organisasi, dan strategi organisasi (Donaldson, 2013). Serta, adanya kesesuaian antara organisasi dan kontinuitas lingkungannya (Venkatraman, 1989; Lee & Miller, 1996).

Keutamaan dalam studi ini bertitik tolak adanya kesenjangan yang terjadi antara teoretis, empiris, dan temuan-temuan yang tidak konsisten mengenai efek-efek pada pengaruh etika bisnis Islam dan kondisi pasar baik secara langsung maupun tidak langsung melalui faktor lain terhadap kinerja organisasi, untuk mengatasi perbedaan pandangan tersebut dan memperoleh solusi serta pemahaman dalam pembuktian hubungan sebab akibat pada konstruk dilakukan melalui pengembangan model kinerja organisasi dan menguji model tersebut secara empirik. Pengembangan model kinerja organisasi memerlukan kerangka pemikiran melalui pendekatan sistematis yang dapat mengintegrasikan antara kriteria alat ukur secara umum yang lazim digunakan dan mengakomodasi kriteria etika bisnis Islam pada konstruk yang diusulkan. Studi ini secara praktik

memungkinkan organisasi konstruksi mendapat pedoman atau acuan dasar dalam perbaikan kinerja perusahaan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan dapat berkontribusi besar bagi pengetahuan saat ini.

## **B. Rumusan Masalah**

Sub-masalah dari studi ini mengenai efek-efek dan pengaruh dari etika bisnis Islam dan kondisi pasar terhadap kinerja organisasi, baik yang dimediasi atau dimoderasi variabel lain maupun secara langsung. Berdasarkan atas kajian masalah sebelumnya, akan dikemukakan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah etika bisnis Islam secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain yang meliputi manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif?
2. Apakah kondisi pasar secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain yang meliputi manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif?
3. Apakah variabel-variabel manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain?

### **C. Tujuan Penelitian**

Studi ini dilakukan untuk memenuhi tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis secara empirik bagaimana pengaruh etika bisnis Islam terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain yang meliputi manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif.
2. Untuk menganalisis secara empirik bagaimana pengaruh kondisi pasar terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain yang meliputi manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif.
3. Untuk menganalisis secara empirik bagaimana pengaruh variabel-variabel manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun dimediasi oleh variabel lain.

### **D. Manfaat Penelitian**

Studi ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan dalam bidang pengembangan ilmu ekonomi Islam, ilmu ekonomi dan manajemen bisnis.

Manfaat yang dihasilkan dalam disertasi ini adalah sebagai berikut:

1. Studi ini diharapkan dapat menjembatani kesenjangan-kesenjangan yang terjadi dalam ilmu pengetahuan di bidang pustaka etika bisnis Islam dan pustaka pada manajemen bisnis yang berfokus pada kinerja. Hasilnya diharapkan dapat memberikan sumbangsih keilmuan pada struktur teoretis

yang telah dibangun dan dikembangkan oleh para penelitian terdahulu dengan cakupan sebagai berikut:

- a. Menghasilkan sebuah model kinerja organisasi yang diharapkan dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai pengaruh etika bisnis Islam dan kondisi pasar terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi (seperti: manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif).
  - b. Membangun sebuah model teoretikal yang dapat memberikan penjelasan mengenai efek-efek sebab akibat penggunaan variabel penjelas dan moderasi yang efektif di dalam mempengaruhi kinerja organisasi.
2. Diharapkan studi ini dapat menjelaskan perilaku Islami dengan etika bisnis Islam mengingat studi yang relatif masih terbatas tentang manajemen Islami dalam tata kelola organisasi konstruksi untuk meningkatkan kinerja organisasi.
  3. Studi ini juga diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna untuk para manager di perusahaan BUMN konstruksi agar lebih memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan dapat digunakan sebagai pengambil keputusan dalam pengembangan rencana strategi jangka panjang untuk membangun iklim dunia usaha konstruksi yang sehat dengan pemahaman ilmu ekonomi Islam melalui penerapan etika bisnis Islam dalam manajemen bisnis.

## **E. Kontribusi Penelitian**

Studi ini mengenai proses pengembangan model kinerja organisasi sebagai dasar dalam menghasilkan strategi kompetisi bagi perusahaan BUMN konstruksi. Penjelasan menyangkut kontribusi pada disertasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Studi ini akan memperluas suatu model kinerja organisasi yang telah dikaji pada penelitian sebelumnya, dengan menambahkan beberapa konstruk lain untuk mengidentifikasi persepsi pengambil keputusan manajemen di perusahaan BUMN konstruksi.
2. Studi ini juga mengembangkan dan memperluas model yang diintegrasikan dengan melihat sudut pandangan ekonomi Islam menggunakan etika bisnis Islam. Dalam hal ini banyak kekurangan referensi dalam pengembangan model dan ketersediaan informasi terkait penggunaan faktor etika bisnis Islam (Uddin, 2003; Bedoui & Mansour, 2015; Zulkifli, dkk., 2020; Cooke, 1990; Othman, dkk., 2018).
3. Studi ini mengajukan mekanisme mediasi untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung pada variabel etika bisnis Islam dan kondisi pasar terhadap kinerja organisasi. Penggunaan konstruk lain seperti sumber daya dan kompetensi, kinerja proyek, proyek manajemen kompetensi, strategi (Porter, 1980; Isik, dkk., 2010), budaya organisasi (Cheung, dkk., 2012; Neely, dkk., 2005; Ankrah, 2011; Pedersen & Sudzina, 2012), dan kesuksesan proyek (Chan & Chan, 2004; Sadeh, dkk., 2000; Lim & Mohamed, 1999; Atkinson, 1999). Variabel-variabel

tersebut sangat penting dalam memberikan efek pengaruh dalam upaya pengembangan model kinerja organisasi pada perusahaan BUMN konstruksi. Model kinerja organisasi yang melibatkan mekanisme mediasi yang telah dijelaskan dalam penelitian sebelumnya akan memberi kontribusi penting bagi pemahaman mengenai proses etika bisnis Islam dan kondisi pasar di dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan dalam ilmu ekonomi Islam pada aplikasi manajemen bisnis. Studi ini mengembangkan model kinerja organisasi yang komprehensif, yaitu model yang dikembangkan dengan mengacu kepada penelitian sebelumnya dengan melihat kekuatan dan kelemahan dari hasil penelitian sebelumnya (atau dalam hal ini melihat efek signifikan maupun tidak signifikan dari efek pengaruh variabel pada kinerja organisasi). Pada akhirnya studi ini akan memberikan kontribusi pada teknik dan metode analisis dalam pengembangan model analisis kinerja organisasi konstruksi.

#### **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari 6 (enam) bab dengan cakupan sebagai berikut:

Bab 1. Pendahuluan, menyajikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan kontribusi penelitian. Bab 2. Kajian pustaka, memberikan ulasan teori yang relevan tentang kinerja organisasi dalam pustaka ekonomi, strategi organisasi, prespektif ekonomi industri, teori

ekonomi Islam, teori kontigensi pada organisasi, *structure-conduct-performance*, kinerja organisasi pada industri konstruksi, indikator variabel kinerja, dan perbedaan penelitian secara empirik. Bab 3. Kerangka teori, mengulas serta menyajikan kerangka kerja konseptual, pengembangan hipotesis dan model penelitian empirik. Bab 4. Metode penelitian, bab ini berisi tentang rancangan penelitian, populasi, sampel, metode sampel, variabel dan pengukuran, teknik pengumpulan data, teknik pengelolaan dan analisis data. Bab 5. Analisis dan pembahasan, bab ini berisi tentang hasil pengumpulan data, uji statistik deskriptif, uji statistik inferensial, pengujian hipotesis, analisis dan pembahasan, dan evaluasi persepsi para responden terhadap model kinerja organisasi yang dikembangkan, dengan melihat faktor terhadap dampak dan kesesuaian dari parameter tersebut. Bab ini juga akan mengulas keterbatasan dalam penelitian ini. Bab 6. Penutup, bab ini menyajikan kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi teoretis, implikasi manajerial, dan saran penelitian mendatang.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Pengembangan model kinerja organisasi dilakukan dengan terlebih dahulu menelaah berbagai pustaka riset yang berkembang luas dan relevan dengan studi ini, baik secara teoritis maupun empiris. Kemudian hasil telaah pustaka diwujudkan berupa sebuah model teoretikal dasar (*grand theoretical model*) dari teori kontingensi dan diformalisasikan dalam bentuk proposisi-proposisi teoretik. Sebuah teori, bagaimanapun harus tunduk pada pengujian secara empiris. Hasil-hasil telaah pustaka selanjutnya diwujudkan dalam sebuah model penelitian empiris dan diformalisasikan dalam bentuk pernyataan-pernyataan hipotesis pada bab selanjutnya.

#### **A. Kinerja Organisasi dalam Pustaka Ekonomi**

Kinerja organisasi merupakan satu fenomena multifaset yang sulit untuk dipahami dan diukur (Goodman & Pennings, 1977). Beberapa peneliti sendiri memiliki pendapat yang berbeda tentang kinerja organisasi, yang pada kenyataannya terus menjadi isu yang diperdebatkan di antara para peneliti organisasi (Barney, 1997). Javier (2002) menyatakan bahwa kinerja organisasi setara dengan 3Es (Ekonomi, Efisiensi, dan Efektivitas) dari suatu kegiatan. Hal ini selaras Tangen (2004) bahwa kinerja organisasi meliputi efektivitas, efisiensi, produktivitas, kualitas, dan inovasi.

Snow dan Hrebiniak (1980) mendefinisikan bahwa kinerja organisasi merupakan organisasi yang mengejar strategi berbeda dari pesaingnya tetapi tidak pernah kurang dalam pencapaiannya, misalnya hasil keuangan yang diinginkan. Kinerja dapat bervariasi menurut sudut pandang yang diambil (misalnya, pelanggan atau pemegang saham), periode waktu yang diamati, kriteria yang digunakan, dan sebagainya. Namun, jelas bahwa sebagian besar perilaku organisasi diarahkan pada pencapaian kinerja yang memuaskan, bagaimanapun ia didefinisikan (Snow & Hrebiniak, 1980).

Daft (2000) mendefinisikan bahwa kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. Richardo (2001) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan dan tujuannya yang telah ditetapkan oleh organisasi. George dan Jones (2012) memaparkan bahwa kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai kinerja kolektif karyawan secara individu sebagai evaluasi hasil perilaku seseorang untuk menentukan seberapa baik atau buruk seseorang telah menyelesaikan tugas yang diberikan. Stankard (2002) mendefinisikan bahwa kinerja organisasi adalah produk dari interaksi berbagai bagian atau unit dalam organisasi. Dalam konteks ini, kinerja organisasi mengacu pada hasil dari berbagai proses organisasi yang terjadi dalam operasi sehari-harinya.

Mengacu kepada definisi kinerja organisasi, kinerja organisasi terkait dengan input dan output yang menunjukkan bahwa kinerja memiliki hubungan yang erat dengan pekerjaan dan hasilnya (Nikpour & Chamanifard, 2014). Kinerja

organisasi dianggap sebagai pencapaian yang dituju oleh semua bisnis untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan pada organisasi (Ahmed & Shafiq, 2014).

Kinerja organisasi mengalami masalah kejelasan konseptual di sejumlah bidang, yang mengartikan bahwa kinerja organisasi adalah masalah terkait dengan pengukuran, sedangkan yang lainnya dengan produktivitas (Hefferman & Flood, 2000). Beradaptasi dari skema klasifikasi kinerja yang dikemukakan oleh Venkatraman dan Ramanubam (1986), ukuran kinerja organisasi dibagi menjadi dua kategori, yaitu kinerja ekonomi dan operasional. Kinerja ekonomi berpusat pada indikator keuangan berbasis hasil (misalnya pengembalian aset, laba atas investasi, dan pertumbuhan laba) (Robinson, 1982; Galbraith & Schendel, 1983) dan pasar (misalnya pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, pengembalian pasar saham), yang mencerminkan pemenuhan ekonomi (Venkatraman & Ramanubam, 1986). Kinerja perusahaan dapat diukur dalam berbagai cara, termasuk kinerja keuangan (misalnya profitabilitas dan laba atas investasi), kinerja produk (misalnya keandalan produk dan jumlah fitur produk yang unik), dan kinerja pasar (misalnya pangsa pasar dan kepuasan pelanggan) (Jones, dkk., 2000; Sin, dkk., 2005; Li, dkk., 2006). Profitabilitas merupakan tujuan utama pada organisasi apa pun dalam kinerja organisasi (Doyle, 1994; Stewart, 2007). Tetapi kinerja organisasi bukan hanya sebatas pada aspek finansial saja (melalui aspek rasio akuntansi) (Sink & Tuttle, 1989), melainkan pada aspek non-finansial (diukur secara subjektif) (Law, dkk., 1996). Oleh karena itu, istilah kinerja harus didasarkan lebih luas pada efektivitas, efisiensi, ekonomi, kualitas, konsistensi perilaku dan ukuran normatif (Ricardo, 2001). Abu-Jarad, dkk. (2010)

menjelaskan bahwa model ekonomi pada kinerja organisasi memberikan berbagai faktor penentu utama keuntungan organisasi yang meliputi: 1) karakteristik industri tempat organisasi bersaing, 2) posisi relatif organisasi terhadap pesaingnya, dan 3) kualitas sumber daya perusahaan.

Literatur organisasi menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi memerlukan struktur organisasi, sistem informasi, dan gaya manajemen yang terkait dengan strategi perusahaan tertentu (Miles & Snow, 1994). Chien (2004) menyatakan bahwa kinerja organisasi perusahaan difokuskan pada faktor organisasi seperti kebijakan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan iklim organisasi serta gaya kepemimpinan. Stewart (2007) menjelaskan salah satu tempat terbaik untuk memulai perbaikan adalah dengan mempelajari budaya kerja organisasi. Ia menyatakan bahwa komponen budaya kerja yang paling kuat adalah keyakinan dan sikap karyawan (Stewart, 2007). Faktor-faktor yang dapat berperan efektif terhadap kinerja organisasi adalah budaya organisasi perusahaan (Denison & Mishra, 1995; Ireffin & Mechanic, 2014).

## **B. Strategi Organisasi**

Secara umum, strategi organisasi didefinisikan sebagai pola keputusan penting yang memandu organisasi dalam hubungannya dengan lingkungannya, mempengaruhi struktur internal dan proses organisasi, dan secara terpusat mempengaruhi kinerja organisasi (Hambrick, 1980). Kamus Oxford mendefinisikan strategi organisasi sebagai rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang atau keseluruhan (Oxford Dictionary, 2019).

Strategi organisasi didefinisikan sebagai hasil dari keputusan yang dibuat untuk memandu organisasi sehubungan dengan lingkungan, struktur, dan proses yang mempengaruhi kinerja organisasinya (Kalkan, dkk., 2014). Literatur berbasis kontingensi menunjukkan bahwa strategi organisasi didefinisikan sebagai cara yang di dalamnya manajer dapat mempengaruhi sifat lingkungan eksternal, teknologi organisasi, pengaturan struktural, dan budaya organisasi (Chenhall, 2006). Porter (1996) menyarankan bahwa strategi sebagai niat manajer untuk mencapai posisi kompetitif yang unik.

Meskipun demikian, tinjauan tersebut mengidentifikasi tiga persepsi dasar dari konten strategi organisasi (Steensen, 2014) sebagai berikut:

1. Strategi sebagai “komunikasi”: apa pemberi pengaruh utama secara lisan atau tertulis berkomunikasi dengan anggota organisasi dan pemangku kepentingan eksternal tentang organisasi dan tindakan serta perilaku anggotanya.
2. Strategi sebagai “niat”: ambisi pribadi atau bersama dari pemberi pengaruh utama tentang pengembangan atau arah masa depan yang diinginkan untuk organisasi.
3. Strategi sebagai “realisasi”: apa yang dilakukan anggota organisasi, keputusan yang mereka buat, tindakan atau aktivitas mereka terkait dengan tugas organisasi mereka.

Strategi organisasi terjadi dalam tindakan kolektif oleh anggota organisasi. Strategi dicapai dalam pekerjaan, yang dilakukan oleh anggota organisasi, dalam koherensi satu sama lain, dan sepanjang waktu (Mintzberg & McHugh, 1985).

Dalam lingkungan seleksi internal, perubahan strategis terbentuk dari berbagai inisiatif yang timbul dari tingkat operasi. Inisiatif ini merupakan respon terhadap kekuatan di lingkungan eksternal, seperti keluhan pelanggan dan permintaan produk baru. Dengan kata lain, lingkungan seleksi eksternal merupakan penentu utama dari nilai ekonomi dari perubahan strategi (Floy & Wooldrid, 1997).

Strategi organisasi dipandang sebagai bahasa umum, yang digunakan oleh manajer dalam upaya untuk memberi makna dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi (Barry & Elmes, 1997; Eccles & Nohria, 1998). Strategi organisasi diartikan sebagai tujuan, sasaran, kebijakan, dan rencana yang dinyatakan secara formal (Hofer & Schendel, 1978; James, 1984). Konten strategis adalah cara yang luas di mana organisasi berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya (Boyne & Walker, 2004). Proses strategi berkaitan dengan perilaku dalam organisasi dan bukti substansial yang telah terakumulasi tentang pentingnya mengelola lingkungan eksternal dan pemangku kepentingannya (Meier & O'Toole, 2002).

Merumuskan strategi efektif yang memperhitungkan pengaruh eksternal pada organisasi dari perspektif nasional dan global dilakukan dengan memeriksa masalah kebijakan dan perencanaan strategis dengan perspektif jangka panjang yang mengarah ke visi organisasi yang menarik (Fairholm, 2009). Fairholm (2009) menjelaskan cara menentukan tujuan, menetapkan prioritas, dan membangun kekuatan, serta mengantisipasi potensi ancaman atau peluang dengan cakupan sebagai berikut:

1. Memahami tujuan strategis organisasi.

Memahami tujuan dan strategi organisasi yang dikembangkan oleh orang lain. Memprioritaskan pekerjaan dalam keselarasan dan bertindak sesuai dengan strategi, atau sasaran yang ditetapkan.

2. Menghubungkan tugas harian dengan strategi, atau perspektif jangka panjang.

Menilai dan menghubungkan tugas-tugas jangka pendek sehari-hari dalam konteks strategi administrasi perpajakan jangka panjang atau perspektif jangka panjang; mempertimbangkan apakah tujuan jangka pendek akan memenuhi tujuan jangka panjang.

3. Mengembangkan rencana kerja berdasarkan prioritas strategis.

Menganalisis masalah, atau peluang jangka panjang, dan menggunakan informasi ini untuk mengembangkan tujuan, sasaran, atau proyek berskala luas yang mendukung strategi organisasi yang lebih besar.

4. Mengembangkan strategi untuk mendukung misi.

Mengembangkan dan melaksanakan administrasi perpajakan dan strategi keuangan serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukung misi organisasi. Menangani masalah yang muncul, tren bisnis dan perubahan sebagai akibat dari perubahan strategis. Mempersiapkan dan meninjau rencana kontingensi untuk masalah dan situasi yang mungkin terjadi.

Meskipun ada banyak konseptualisasi strategi organisasi dalam bidang ilmu, kami mengadopsi tipologi Miles dan Snow. Secara khusus, studi ini mengkaji strategi menuju adaptasi organisasi, yang merupakan cara organisasi

menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan ketidakpastian (Miles & Snow, 1978). Dimensi kunci yang mendasari tipologi Miles dan Snow (1978) mencerminkan pandangan yang kompleks dari proses organisasi dan lingkungan, serta atribut produk, pasar, teknologi, struktur organisasi, dan karakteristik manajemen (Smith, dkk., 1989).

### **C. Perspektif Ekonomi Industri**

Ilmu ekonomi organisasi mempelajari bentuk organisasi, struktur, dan proses dalam perusahaan (Giorgo Sertsios, 2020). Ekonomi industri umumnya dikatakan sebagai cabang mikro-ekonomi (Markham & Papanek, 1970). Teori perusahaan dan perilaku para manajernya harus menjadi titik awal dari setiap analisis organisasi industri, serta mikro-ekonomi (Federico Etro, 2016).

Definisi praktis ilmu ekonomi adalah bahwa ekonomi merupakan ilmu yang mempelajari perilaku manusia sebagai hubungan antara tujuan dan sarana langka yang memiliki kegunaan alternatif (Robbins, 1935 dalam Hillebrandt, 2000). Definisi ini menyangkut ekonomi perusahaan dan industri, dalam definisi ini, ilmu ekonomi pada dasarnya adalah tentang alokasi sumber daya yang langka. Kata “industri” dalam ilmu ekonomi berarti setiap unit kewirausahaan, bisa menjadi satu orang, kemitraan, perusahaan kecil, perusahaan terbatas publik atau organisasi besar multinasional (Hillebrandt, 2000).

Bidang organisasi industri pada prespektif ekonomi telah mengadopsi metode untuk memahami perilaku perusahaan dan pasar atas dasar primitif ekonomi yang relevan, seperti permintaan, biaya, dan perilaku harga. Dengan

demikian, dengan asumsi bahwa perusahaan memaksimalkan keuntungan dan harus menutupi biaya total produksi, harga ekuilibrium (seperti pilihan produk, lokasi, kualitas, dan inovasi) akan ditentukan oleh permintaan, biaya marjinal, dan biaya tetap, bersama dengan kondisi persaingan yang membentuk perilaku penetapan harga. Kondisi ini dimodelkan menggunakan teori permainan modern untuk memasukkan persaingan tidak sempurna, diferensiasi produk, dan perusahaan multiproduk (Berry, dkk., 2019).

Ekonomi industri telah lama tertarik pada apa yang menentukan jumlah perusahaan yang beroperasi di pasar tertentu, dan banyak penelitian terbaru telah melihat ke dalam faktor penentu masuk dan keluar dari pasar (Geroski, 2000). Kerangka ekonomi organisasi industri menerima bahwa ada hubungan antara struktur pasar, pelaksanaan perusahaan, dan kinerja perusahaan (London & Kenley, 2000). Secara historis fokusnya adalah bagaimana pasar berangkat dari kondisi persaingan sempurna yang ideal, apakah karena skala ekonomi, biaya transaksi, perilaku strategis, atau faktor lain (Einav & Levin, 2010). Berbeda dengan Cristiano Antonelli (1997) secara lebih umum, ekonomi industri telah mencoba berkali-kali untuk menghargai relevansi tumpang tindih antara *irreversibility* dan *indivisibility* sehingga menghasilkan teori dinamika industri yang dapat mengintegrasikan efeknya daripada mencantumkannya secara khusus pada kegagalan pasar. Upaya signifikan sejauh ini telah dikembangkan di sepanjang empat sumbu meliputi: 1) difusi inovasi dan pemilihan teknologi baru, 2) gagasan ekonomi pertumbuhan dalam teori perusahaan, 3) pendekatan struktur-

perilaku-kinerja dan aplikasi dinamisnya, dan 4) perubahan struktural dan pendekatan dinamika industri.

#### **D. Teori Ekonomi Islam**

Pemikiran ekonomi Islam menghadirkan cita-cita pembangunan yang didasarkan pada filosofi kehidupan Islam. Ekonomi dalam Islam tidak terlepas dari pengertian manusia sebagai makhluk moral yang memiliki kewajiban kepada Tuhan dan juga kepada sesama. Ekonomi Islam muncul sebagai akibat ketidakpuasan dengan model kapitalis, sosialis, dan teori pembangunan (Syed Farid Alatas, 2006). Ekonomi Islam, di sisi lain bersifat transformatif, tidak harus memberikan alternatif yang benar-benar otonom dan dalam hal ini, terisolasi dari kapitalisme (Charles Tripp, 2006). Tetapi, transformatif dalam hal ini adalah mengajak Muslim harus berusaha untuk mengubah dunia ke arah yang ditunjukkan oleh Al-Qur'an pada Surat Al-'Ankabut Ayat 69 (Asad Zaman, 2014).

Prinsip ekonomi Islam mengacu pada prinsip keadilan sosial tentang distribusi kekayaan alam dan hasil produksi, dan didasarkan pada pengertian tentang tanggung jawab dan kesetaraan bersama (Syed Farid Alatas, 2006). Ahmad Hasan Ridwan (2013) dalam Aziz Abdul (2013) menyatakan bahwa sistem ekonomi Islam mengutamakan aspek hukum dan etika, yakni adanya keharusan menerapkan prinsip-prinsip hukum dan etika bisnis Islam, antara lain prinsip ibadah (*at-tauhid*), persamaan (*al-musawwat*), kebebasan (*al-hurriyah*), keadilan (*at-ta'awun*), dan toleransi (*at-tasamuh*). Prinsip-prinsip tersebut merupakan pijakan dasar dalam sistem ekonomi Islam, sedangkan etika bisnis

mengatur aspek hukum kepemilikan, pengelolaan dan pendistribusian harta, yakni menolak monopoli, eksploitasi, dan diskriminasi serta menuntut keseimbangan hak dan kewajiban.

Aziz Abdul (2013) menjelaskan perbedaan etika bisnis Islam dengan etika bisnis konvensional yang selama ini dipahami dalam kajian ekonomi terletak pada landasan *Tauhid* dan orientasi jangka panjang (akhirat), sedangkan etika barat bertitik tolak dari akal pikiran manusia, yaitu akal pikiran para ahli filsafat.

Etika Islam adalah nilai-nilai (norma) fundamental dalam tata hubungan manusia kepada Tuhan terhadap sesama manusia dan terhadap alam lingkungan yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadits Rosul Allah SWT dengan dasar iman dan taqwa kepada Allah SWT, sedangkan etika bisnis Islam adalah penjabaran norma dalam aktivitas eksistensi manusia yang terintegrasi di bidang ekonomi dalam perspektif agama sehingga secara fungsional membentuk suatu kesadaran beragama dalam melakukan setiap kegiatan ekonomi.

Beberapa studi empirik yang menghubungkan teori kontingensi dengan etika berdasarkan pada perspektif Islam. Teori dasar yang digunakan dalam studi yang dikembangkan oleh Ferrell dan Gresham (1985) menggunakan model kontingensi untuk menguji pengaruh faktor situasional terhadap perilaku pengambilan keputusan terkait dengan masalah etika praktisi pada perbankan Islam. Fisher (1998) juga mengidentifikasi faktor kontingensi yang mempengaruhi sistem pengendalian seperti faktor perilaku. Kriger dan Seng (2005) mengusulkan dan menciptakan model etika kepemimpinan organisasi integratif berdasarkan makna batin, nilai-nilai pemimpin, visi dan moral di

berbagai tingkatan sebagai perpanjangan dari teori kontingensi berbasis perilaku. Sedangkan Hassan, dkk. (2008) mengusulkan model restriktif kontingensi dari perilaku etika Islam pada kepuasan pelanggan.

Model kontingensi mengakomodasi standar etika normatif, yang dianggap sebagai bagian integral dari model deskriptif. Sampai batas tertentu, aspek normatif model ini merekomendasikan cara-cara untuk meningkatkan etika dalam organisasi sesuai dengan apa yang harus dilakukan (Ferrell & Gresham, 1985). Menurut Torres (1998) penggunaan istilah "kontingensi" tidak mengacu pada perilaku itu sendiri, melainkan kontingensi dalam model itu sendiri adalah variabel atau faktor. Mereka menyarankan untuk menjelaskan perilaku pengambilan keputusan individu yang mengatakan bahwa perilaku pengambilan keputusan individu bergantung pada faktor/variabel kontingensi (Torres, 1998).

#### **E. Teori Kontingensi pada Organisasi**

Teori kontingensi pertama kali diperkenalkan ke dalam kamus studi organisasi untuk mempelajari hubungan antara strategi, struktur, dan kinerja (Chandler, 1962). Hal ini dikarenakan organisasi berada di lingkungan yang semakin dinamis dan adaptasinya terhadap lingkungan telah menjadi fokus studi perusahaan (Ginsberg & Buchholtz, 1990). Sejak saat itu, penggunaan teori kontingensi berlanjut dengan dominasinya dalam literatur manajemen organisasi strategis sebagai salah satu pendekatan sentral untuk mempelajari desain organisasi dan tetap menjadi pendekatan teoretis yang paling banyak diadopsi saat ini untuk studi organisasi (Scott, 2003).

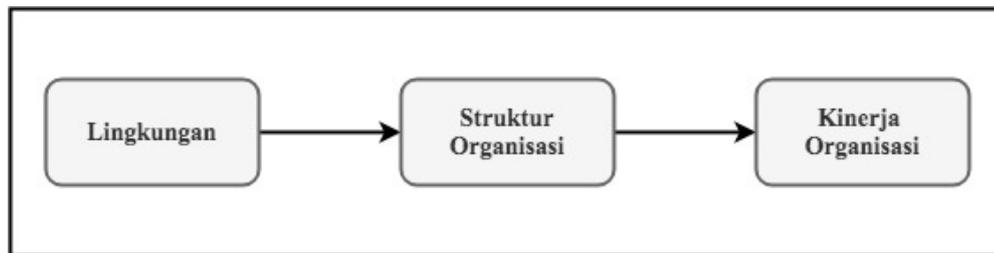
Inti dari paradigma teori kontingensi adalah bahwa efektivitas organisasi dihasilkan dari penyesuaian karakteristik organisasi, seperti strukturnya, hingga kontingensi yang mencerminkan situasi organisasi (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Pennings, 1992; Woodward, 1965). Teori kontingensi organisasi adalah salah satu teori utama yang digunakan untuk melihat organisasi berdasarkan lingkungan, ukuran organisasi, dan strategi organisasi (Donaldson, 2013). Teori kontingensi mengusulkan bahwa hasil organisasi adalah konsekuensi dari kesesuaian atau kecocokan antara dua atau lebih faktor (Burns & Stalker, 1961). Konsep fundamental dalam organisasi menyatakan bahwa teori kontingensi merupakan koalisi antara sejumlah faktor kontekstual dan lingkungan daripada hubungan linier antara dua faktor (Deng & Smyth, 2012).

Teori kontingensi yang diusulkan dalam penelitian mengenai hubungan antara strategi-struktur-kinerja yang dikembangkan dalam literatur manajemen strategis (Chandler, 1962; Miles & Snow, 1978; Rumelt, 1974; Mason, 1939; Bain, 1956). Teori ini lebih berfokus pada strategi daripada struktur, dan perhatiannya terletak pada kesesuaian atau kecocokan strategis antara strategi dan lingkungan (Lee & Miller, 1996). Meskipun demikian, teori kontingensi dimulai dari titik sentral bahwa efisiensi organisasi bergantung pada hubungan faktor kontingensi dengan struktur internalnya (Burns & Stalker, 1994).

Pendekatan berbasis kontingensi ini dapat memberikan verifikasi yang lebih rinci tentang efeknya pada kinerja perusahaan daripada identifikasi tradisional faktor penentu keberhasilan (Hanisch & Wald, 2012). Menurut teori kontingensi, kinerja tinggi dihasilkan dari kesesuaian antara organisasi dan

kontinuitas lingkungannya (Venkatraman, 1989). Pendekatan kontingensi mengusulkan bahwa kinerja yang merupakan konsekuensi dari kesesuaian antara beberapa faktor, misalnya struktur, budaya, teknologi, orang, dan strategi (Tosi & Slocum, 1984). Secara implisit, teori ini lebih berfokus pada strategi daripada struktur, serta adanya kesesuaian atau kecocokan strategis antara strategi dan lingkungan (Lee & Miller, 1996; Donaldson, 2001). Di sisi lain, teori kontingensi mengakui bahwa terdapat terlalu banyak variabel yang mempengaruhi struktur organisasi, eksternal dan internal organisasi (Abu Bakar, Ilias Said, & Abdul Razak, 2008).

Meskipun kekurangannya dalam mengidentifikasi hubungan sebab akibat, teori kontingensi terus berguna untuk mempelajari respon struktural terhadap faktor lingkungan (Savolainen, 1999). Lingkungan eksternal (sebagian besar waktu tidak pasti) adalah salah satu kemungkinan utama di mana organisasi harus bereaksi (Thompson, 1976). Murray (1998) mengemukakan bahwa pendekatan kontingensi dapat mengatasi kelemahan tertentu dalam model strategi generik (dikembangkan oleh Porter) karena lingkungan eksternal tidak menentukan seperangkat strategi yang pasti, dan tidak ada alasan bagi perusahaan untuk membatasi diri pada strategi generik tunggal. Namun, memprediksi hubungan antara struktur organisasi dan lingkungan cukup sulit (Miles & Snow, 1978). Gambar 2.1, menyajikan model sederhana teori kontingensi dalam organisasi (misalnya, pengaruh variabel lingkungan pada struktur organisasi, dan pengaruh struktur organisasi pada kinerja organisasi) (Weill & Olson, 1989).



**Gambar II.1:** Model Teori Kontingensi dalam Organisasi

#### **F. *Structure-Conduct-Performance***

Paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP) asli didasari teori mikro ekonomi klasik dari Mason (1939) mengasumsikan hubungan satu arah antara tiga konsep fundamental, yaitu struktur-perilaku-kinerja tetapi dibuktikan salah oleh Clarke dan Davies (1982). Teori tersebut menyatakan bahwa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan menanggapi karakteristik industri tempat mereka bersaing (Mason, 1939). Asumsi satu arah kausalitas ini telah ditantang oleh beberapa studi empiris (Clarke & Davies 1982; Kalirajan 1993). Di sisi lain, Lipczynski dan Wilson (2001) menyajikan representasi skematis dari pendekatan SCP yang mencakup kemungkinan umpan balik dari perilaku dan kinerja pada struktur. Selain itu, SCP dirancang dalam upaya untuk menganalisis dan mengkontekstualisasikan kondisi persaingan industri dengan memeriksa bagaimana struktur yang mendasari (daya saing pasar) suatu industri terkait serta mempengaruhi perilaku dan kinerja perusahaan (Lipczynski & Wilson, 2001).

Paradigma SCP adalah konsep yang berakar pada Ekonomi Industri. Ini sering digunakan sebagai kerangka kerja analitis untuk mendalilkan hubungan sebab akibat antara struktur atau lingkungan pasar, perilaku internal organisasi,

dan kinerja mereka (Wu & Salomon, 2016). Menurut Porter dan Kramer (2011), keberhasilan organisasi bergantung pada efektivitas strategi yang dirumuskan oleh organisasi. Strategi tersebut harus mempertimbangkan konteks, yaitu pasar tempat organisasi bersaing.

Secara umum, SCP berpendapat bahwa organisasi mengejar strategi sebagai respons terhadap kondisi pasar, yang mengubah perilaku organisasi untuk secara positif mempengaruhi tingkat keuntungan yang mereka peroleh (Yuen, dkk., 2020). Strategi tersebut harus mempertimbangkan konteks, yaitu pasar tempat organisasi bersaing. Dalam hal ini, strategi dapat mengarah pada tindakan yang direncanakan dan beralasan, yang memotivasi perilaku organisasi (yaitu perilaku) dan selanjutnya, mendorong kinerja.

Kontribusi utama dari kerangka teoritis ini adalah pertimbangan industri dan faktor tingkat perusahaan terhadap kinerja (Panagiotou, 2006). Porter (1991) menunjukkan bahwa komposisi industri, yang berasal dari pesaing dan praktik operasi standar, mempengaruhi keputusan yang dibuat perusahaan untuk bertahan hidup. Strategi perusahaan diformulasikan dalam menanggapi dinamika industri, yang memengaruhi perilaku dan pada akhirnya kinerja perusahaan.

Ketika organisasi bersaing, penting bagi mereka untuk mempertimbangkan pasar tempat mereka berpartisipasi (McKone-Sweet & Lee, 2009). Pertimbangan ini dapat mengarah pada strategi yang menetapkan tujuan perusahaan dan langkah-langkah yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tersebut (Stank, dkk., 2005). Namun, mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal dapat membuat perusahaan menyadari bahwa bertindak sendiri mungkin tidak cukup. Perusahaan

biasanya tidak memiliki semua sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk bersaing secara efektif di pasar saat ini (Leuschner, dkk., 2013). Oleh karena itu, perlunya menciptakan keunggulan diferensial dengan memaksimalkan nilai kepada konsumen akhir (Jap, 2001).

Namun, teori neoklasik oligopoli sering gagal menghasilkan kesimpulan yang jelas tentang hubungan antara struktur pasar, perilaku dan kinerja. Pendekatan SCP asli telah dikritik karena bersifat statis, alih-alih menjelaskan evolusi struktur, perilaku dan kinerja dari waktu ke waktu (Lipczynski, dkk., 2009). Studi selanjutnya, bagaimanapun tidak setuju dengan perspektif sempit dari kinerja yang mengalir dari struktur dan berpendapat bahwa ketidakpuasan dalam kinerja perusahaan dapat menyebabkan perubahan dalam perilaku perusahaan, dan akibatnya perubahan pada struktur (Phillips, 1976; Clarke, 1985).

Untuk itu, pendekatan SCP tidak memberikan penjelasan tentang alasan bagaimana industri telah berevolusi ke keadaan mereka saat ini dan bagaimana perilaku kompetitif perusahaan mempengaruhi perubahan masa depan dalam struktur industri itu (Lipczynski & Wilson, 2004). Dengan demikian, manajer harus menjadi kekuatan pendorong dalam lanskap kompetitif dalam menciptakan dan menciptakan kembali karakteristik struktur-perilaku-kinerja tertentu (Costa & Teare, 2000).

Dalam manajemen strategis, yang terakhir telah menjadi argumen yang sedang berlangsung di literatur kelompok strategis, di mana penelitian telah berulang kali menunjukkan bahwa semua elemen kerangka SCP saling terkait dan semua mempengaruhi dan berdampak satu sama lain. Konno dan Itoh, (2018)

model SCP menyediakan kerangka kerja untuk menganalisis hubungan antara struktur industri, perilaku perusahaan dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, dari perspektif model SCP, menemukan industri yang menarik untuk investasi adalah strategi manajemen yang paling penting. Sedangkan Li dan Yu (2016) menyatakan bahwa jika struktur pasar secara langsung mempengaruhi perilaku pasar maka perilaku pasar juga secara langsung mempengaruhi kinerja pasar dengan pengaruh umpan balik kinerja pasar terhadap perilaku dan struktur pasar.

Porter (1980) menggunakan kerangka SCP untuk menyelidiki dinamika industri, kontestasi struktur pasar kompetitif, evolusi struktural dan perubahan strategis. Penilaian manusia mengambil alih untuk menafsirkan temuan dan menentukan relevansinya. Penilaian subyektif oleh perencana dan manajer merupakan komponen utama dalam proses perencanaan strategis (Barnes, 1984). Wissema, dkk. (1980) karakteristik manajerial seperti kreativitas dan pemikiran intuitif-irasional adalah penting, dan semakin dikenal dalam literatur manajemen strategis. Oleh karena itu, pentingnya cara manajer menganalisis dan memahami lingkungan mereka (Weick, 1995), dan mengambil keputusan tentang strategi bersaing (Simons & Thompson, 1998).

### **G. Kinerja Organisasi pada Industri Konstruksi**

Organisasi konstruksi merupakan suatu industri berbasis proyek yang beragam (Ozorhon, 2012). Kinerja organisasi pada industri konstruksi lebih didominasi oleh proyek tertentu dan berorientasi pada keuntungan (dengan mempertimbangkan faktor berwujud) dan tidak untuk memperhitungkan masalah

pemangku kepentingan yang lebih luas (tidak berwujud) (Love & Holt, 2000). Faktor utama pada kinerja organisasi dalam konstruksi sebagian besar berfokus pada keberhasilan kinerja proyek dalam bentuk waktu, biaya, dan kualitas (Kagioglou, dkk., 2001; Xiao & Proverbs, 2003; Bassioni, dkk., 2005).

Kinerja industri konstruksi harus dinilai tidak hanya pada informasi keuangan karena ini tidak lagi cukup untuk memahami lingkungan bisnis yang dinamis. Dominasi ukuran keuangan disebabkan oleh praktik akuntansi tradisional dengan penekanan pada indikator jangka pendek seperti laba, omset, pendapatan kuartalan, arus kas, dan harga saham. Ada bukti yang berkembang bahwa tindakan non-keuangan menjadi penting bagi organisasi, klien, investor, dan pemangku kepentingan mereka (Robinson, Anumba, Carillo, & Al-Ghassani, 2005).

#### **H. Indikator Variabel Kinerja Organisasi**

Indikator kinerja dimaknai sebagai karakteristik terukur dari produk, layanan, proses, dan operasi yang digunakan organisasi untuk melacak kinerja (Bititci, dkk 2000). Fokus penelitian utama mengenai hubungan antar-pihak dalam konstruksi, dipahami, di tingkat proyek, terutama manajemen proyek dan struktur organisasi dan sistem pengadaan praktik terbaik (Walker, 1996; Rowlinson & McDermott, 1999). Berikut ini merupakan variabel dan indikator yang dikembangkan dalam studi ini:

## 1. Perspektif Etika Bisnis Islam

Dalam dunia bisnis, etika didefinisikan sebagai apa yang benar dan apa yang salah dalam melakukan bisnis. Dalam konteks Islam, definisi etika telah termuat dalam Al-Quran, 3:104. Al-Quran juga menggunakan kata-kata yang beragam untuk menjelaskan etika, misalnya *Khayr* (kebaikan), *birr* (kebenaran), *qist* (kesetaraan), *adal* (keseimbangan dan keadilan), *haqq* (kebenaran dan kanan), *m'aruf* (dikenal dan disetujui), dan *taqwa* (kesalehan) (Beekun, 1996). Salah satu aturan utama dalam melakukan bisnis dalam Islam adalah kejujuran dan adil dalam transaksi bisnis sehingga setiap pengusaha harus menjadi orang yang mempunyai prinsip etika yang kuat (Kaliffa, 2003).

Senam dkk, (2014) mengemukakan bahwa siapa pun yang terlibat dalam kegiatan bisnis (misalnya perencanaan, konstruksi, dan pemeliharaan) harus memastikan semua kegiatan mematuhi prinsip-prinsip Syariah untuk mendapatkan keridhaan Allah SWT. Berikut ini merupakan prinsip-prinsip etika bisnis Islam yang dikembangkan dalam studi ini (Abuznaid, 2009; Beekun, 2012; Sami & Rahim, 2017; Hastuti & Anggara, 2017):

### a. *Adl* dan *Qist* (Keadilan dan Persamaan)

Kriteria keadilan dijelaskan oleh dua kata dalam Al-Qur'an: *adl* dan *qist* (berarti ekuitas, keseimbangan). Dalam Islam normatif, Muslim didorong untuk berperilaku adil terhadap semua. Perilaku yang adil terkait dengan keyakinan individu sebagai seorang Muslim (Beekun & Badawi, 2005). Hal ini tercantum dalam Surah Al Maidah ayat 8:

“Berlaku adillah karena adil itu lebih dekat kepada takwa”. Surah Al-Hujurat Ayat 9: “Sesungguhnya, Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil”. Surah An-Nahl ayat 90: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan”. Dalam proyek konstruksi, standar keadilan berlaku secara kiasan dan harfiah, merupakan hubungan antara manajer proyek dan bawahannya, standar keadilan menyimpulkan bahwa manajer harus melakukan perlakuan yang adil dan setara kepada semua bawahannya dengan tidak memedulikan gender, penampilan fisik, ras, agama, dan keyakinan politik (Sami & Rahim, 2017).

b. *Amanah* (Kepercayaan)

Surah Al-Muddassir Ayat 38: “Setiap orang bertanggung jawab atas apa yang telah dilakukannya.” McKnight dan Chervany (1996) menyatakan bahwa kepercayaan adalah kunci untuk membangun hubungan interpersonal yang konstruktif dalam pengaturan yang berbeda karena kepercayaan merupakan dasar bagaimana kita berkomunikasi dengan orang lain. Ahmad (1995) mengemukakan, dalam perspektif Islam, bahwa agar kegiatan bisnis beretika, kegiatan tersebut harus didasarkan pada keadilan, kelonggaran dan motif yang sah dan diperbolehkan berorientasi keuntungan dan kesepakatan bersama, tidak ada paksaan, tidak ada penipuan, dan tidak ada kepalsuan. Beekun dan Badawi (2005) menggarisbawahi bahwa kepercayaan (*amanah*) memainkan peran penting dalam bisnis, misalnya dalam kemitraan. Tercantum

dalam Surah Al-Baqarah ayat 188: “Jangan saling memakan harta dengan jalan yang *bathil*.”

c. *Ihsaan* (Kebajikan)

*Ihsan* berarti kebaikan kepada orang lain, atau bisa berarti kehalusan, kemahiran, dan kemurahan hati yang berurusan dengan orang lain (Beekun & Badawi, 2005). Sami dan Rahim (2017) menunjukkan bahwa keadilan memiliki hubungan antara manajer proyek dan bawahnya, harus atas dasar kebajikan. “Tuhan mencintai ketika salah satu dari Anda melakukan sesuatu dengan cara yang paling baik” (Al-Qaradawi, 1995). Beekun dan Badawi (2005) menekankan bahwa Islam tidak hanya menekankan produktivitas, tetapi juga keunggulan dalam bekerja. Hal ini tercantum dalam Surah Al-Kahfi ayat 30: “Sesungguhnya orang-orang yang beriman kepada Allah dan beramal saleh, mereka benar-benar telah berbuat kebajikan.”

d. *Ikhlas* (Ketulusan/kebenaran)

Pebisnis Muslim seharusnya tidak menuntut kejujuran dari orang lain sementara dirinya sendiri tidak jujur. Dengan kata lain, kode moral Islam berlaku untuk semua pemangku kepentingan bisnis Muslim secara setara (Beekun & Badawi, 2005). Hal ini tercantum dalam Surah Al-A'raf Ayat 33: “Katakanlah (Muhammad), Tuhanku hanya mengharamkan segala perbuatan keji yang terlihat dan yang tersembunyi, perbuatan dosa, perbuatan zalim tanpa alasan yang benar.”

e. Kerendahan hati

Menurut Collins (2005), salah satu atribut utama yang paling efektif adalah berpusat pada kerendahan hati. Bersikap rendah hati tidak berarti bahwa seseorang tunduk dan goyah (Beekun, 2012).

f. Kebaikan

Beekun (2012) menyatakan bahwa peran seorang dalam memimpin bukanlah peran seorang penindas yang memegang kekuasaan. Berdasarkan Hadist Riwayat Muslim: Nabi SAW bersabda, “Barang siapa yang menunjukkan kebaikan, maka ia mendapat pahala seperti pahala pelakunya” (HR. Muslim).

g. Kesabaran

Kesabaran adalah jenis ketekunan yang dibutuhkan para pemimpin selama terkena atau diberikan musibah yang ditakdirkan oleh Allah (Safi, 1995; Beekun, 2012).

## 2. Kondisi Pasar

Faktor eksternal didefinisikan mencakup variabel yang sepenuhnya dan sebagian dipengaruhi oleh pihak luar, yaitu kondisi pasar, dan kekuatan aliansi strategis masing-masing (Isik, dkk., 2010). Dinca dkk (2017) mendefinisikan bahwa faktor eksternal atau dengan kata lain sebagai “*kondisi pasar*”.

Garengo dan Bititci (2007) menyatakan bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kondisi pasar. Hal ini sesuai dengan pendapat Agarwal dan Rathod (2006) bahwa dampak lingkungan sangat penting bagi

keberhasilan proyek. Mereka menyarankan bahwa ada perbedaan antara proyek yang gagal karena kondisi pasar dan yang gagal karena kesalahan manajemen (Belout & Gauvreau 2004). Perlu dipertimbangkan berbagai faktor lain terkait dengan kondisi pasar, seperti pembangunan ekonomi, potensi pertumbuhan, struktur industri, modal sosial internal dan kebijakan pemerintah (Rosman Mahmood, dkk., 2017).

Kondisi pasar disebut sebagai faktor eksogen yang semata-mata dipengaruhi oleh pihak luar (Isik, 2010). Faktor-faktor yang diuraikan di bawah ini merupakan indikator-indikator pada kondisi pasar (Isik, dkk., 2010; Isik, 2010; Dinca, dkk., 2017; Neely, 2005) pada studi ini:

a. Kondisi ekonomi makro

Mengacu pada indikator seperti pendapatan nasional, pertumbuhan output, indeks harga, inflasi, dan tingkat pengangguran.

b. Kondisi politik

Kondisi politik suatu negara memiliki kekuatan untuk mempengaruhi ekonomi secara keseluruhan yang pada gilirannya mempengaruhi semua industri. Perubahan pemerintah, kudeta, kekuatan hubungan internasional, dan lain-lain dapat dianggap sebagai faktor potensial yang mempengaruhi stabilitas politik suatu negara.

c. Kondisi sosial-budaya

Kondisi sosial-budaya mengacu pada lingkungan sosial dan kekayaan di suatu negara yang menentukan permintaan, seperti ideologi nasional, kerja sama internasional, sikap terhadap industri konstruksi,

prestasi dan pekerjaan, struktur kelas, manajemen berbasis informasi, risiko, dan sifat dan tingkat nasionalisme membentuk struktur sosial-budaya.

d. Kondisi hukum

Kondisi hukum dalam memahami legislasi suatu negara harus menjadi kewajiban bagi seorang manajer karena mayoritas keterlambatan dalam suatu proyek disebabkan oleh perselisihan.

e. Keadaan daya saing pasar

Keadaan daya saing pasar yang ketat antar-perusahaan mengacu pada penentuan posisi perusahaan sesuai dengan kekuatan/kelemahan perusahaan seperti aset berwujud dan tidak berwujud serta kompetensi manajerialnya.

f. Permintaan

Permintaan mengatur lingkungan tingkat makro-industri. Volume konstruksi tergantung pada permintaan umum. Sementara negara-negara berkembang berkonsentrasi pada proyek-proyek infrastruktur, negara-negara industri menekankan industri konstruksi berat serta bangunan tinggi dan rehabilitasi fasilitas yang ada.

g. Daya suplai

Daya suplai mengacu pada dampak pemasok bahan dan peralatan yang diperlukan dalam pelaksanaan proyek. Kualitas, biaya bahan dan peralatan serta kecepatan pengadaan memiliki pengaruh signifikan

terhadap kinerja proyek. Jumlah pemasok di industri memiliki potensi untuk mempengaruhi anggaran dan kualitas proyek.

h. Kekuatan klien

Kekuatan klien mengacu pada stabilitas keuangan, hubungan kerja, dan pengaruh situasi politik pemerintahan dapat meningkatkan kesinambungan proyek.

i. Kebijakan pemerintah/Peraturan Pemerintah dalam bidang konstruksi

Kebijakan pemerintah dan implementasinya melalui lembaga pengatur pada industri konstruksi untuk dapat menentukan standar dalam operasi perusahaan konstruksi seperti kualifikasi dan sertifikasi.

j. Proyeksi demografi

Proyeksi demografi merupakan faktor yang memiliki pengaruh terhadap kondisi pasar, seperti penurunan demografis sumber daya yang memasuki pasar tenaga kerja, dan perpindahan tenaga kerja ke industri yang lain.

### 3. Manajemen Proyek

Manajemen proyek dapat didefinisikan sebagai proses mengendalikan pencapaian tujuan proyek. Peran teknik manajemen proyek yang berbeda untuk melaksanakan proyek dengan sukses telah secara luas ditetapkan di berbagai bidang seperti perencanaan dan pengendalian waktu, biaya, dan kualitas. Akibatnya keberhasilan manajemen proyek sering dikaitkan dengan hasil akhir proyek. Seiring waktu telah ditunjukkan bahwa manajemen proyek dan keberhasilan proyek tidak selalu berhubungan

langsung. Tujuan dari manajemen proyek dan proyek berbeda dan kontrol waktu, biaya dan kemajuan, yang sering menjadi tujuan manajemen proyek, tidak boleh disamakan dengan mengukur keberhasilan proyek (Munns & Bjeirmi, 1996).

Atkinson (1999) mendefinisikan manajemen proyek sebagai aplikasi kumpulan alat dan teknik untuk mengarahkan penggunaan sumber daya yang beragam menuju penyelesaian tugas yang unik, kompleks, satu kali dalam waktu, kendala biaya dan kualitas. Waktu diukur berdasarkan jadwal proyek, sedangkan biaya diukur menggunakan anggaran proyek. Kualitas, di sisi lain, diukur menggunakan standar dan spesifikasi proyek (Gunasekera & Chong, 2018). Selain itu, Gunasekera dan Chong (2018) mempertimbangkan ukuran biaya, waktu, kualitas, harapan klien, serta keberhasilan perusahaan, pangsa pasar, pertumbuhan pendapatan, profitabilitas dan inovasi yang mewakili hasil kinerja manajemen proyek.

Secara umum area pengembangan terkait dengan manajemen proyek meliputi faktor-faktor yang berkaitan dengan manajemen risiko, dokumentasi proyek dan bimbingan sub-kontraktor. Manajemen proyek harus sistematis dan direncanakan, dan harus mencakup manajemen risiko dan manajemen sub-kontraktor yang efektif (Kärnä & Junnonen, 2016). Pada gilirannya, kompleksitas proyek dapat ditafsirkan dan dioperasionalkan dalam hal berbeda dan saling tergantung, yang dapat dikelola melalui tindakan manajemen proyek seperti koordinasi, komunikasi, dan kontrol (Baccarini, 1996).

Berikut ini, beberapa variabel utama manajemen proyek pada studi ini (Atkinson, 1999; Stewart & Waroonkun, 2007; Tripathi & Jha, 2018; Isik, dkk., 2010):

a. Biaya

Biaya didefinisikan sebagai sejauh mana kondisi umum mempromosikan penyelesaian suatu proyek dalam perkiraan anggaran. Biaya tidak hanya terbatas pada jumlah tender, tetapi merupakan biaya keseluruhan yang dikeluarkan proyek dari awal hingga selesai, yang mencakup biaya yang timbul dari variasi, modifikasi selama periode konstruksi, dan biaya yang timbul dari klaim hukum.

b. Jadwal

Waktu atau jadwal merupakan suatu perencanaan yang memantau jalannya kemajuan proyek dalam hal penggunaan sumber daya serta rencana durasi proyek dan waktu selesainya proyek. Jadwal proyek berbentuk kalender yang dihubungkan dengan pekerjaan yang harus dikerjakan serta daftar sumber daya yang dibutuhkan.

c. Manajemen kualitas

Manajemen kualitas merupakan solusi dalam menanggapi sifat kompleks dan tidak standarnya proyek konstruksi yang membuatnya sulit untuk mengelola kualitas. Bahkan, cacat kecil yang ditimbulkan mungkin memerlukan rekonstruksi dan dapat mengganggu operasi fasilitas.

d. Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan dimensi yang tak terhindarkan dari manajemen proyek sehingga penting mengatur sumber daya manusia dalam memberikan atau menyelesaikan proyek.

e. Manajemen risiko

Manajemen risiko merupakan komponen utama dari manajemen proyek mengingat sifat proyek konstruksi yang kompleks, dinamis, dan menantang. Salah satunya adalah risiko dalam proyek konstruksi yang tidak dapat dihindari dan mempengaruhi produktivitas, kinerja, kualitas, dan anggaran secara signifikan. Risiko harus dikelola dengan baik untuk mengurangi atau menghilangkan dampak yang tidak diinginkan.

f. Manajemen rantai pasokan

Manajemen rantai pasokan memiliki korelasi kuat dengan kinerja proyek. Sejumlah inisiatif pembangunan sektor publik di Inggris, termasuk laporan Latham (1994) dan laporan Egan (1998), mengidentifikasi bidang-bidang yang kinerjanya kurang baik di antara pemasok dan klien pemerintah. Inisiatif ini telah menekankan manfaat dari peningkatan manajemen rantai pasokan (Isik, dkk., 2010).

g. Manajemen klaim

Manajemen klaim sangat penting karena kegiatan konstruksi melibatkan banyak pihak, lingkungan yang kondusif untuk konflik. Klaim dan perselisihan antara pemilik konstruksi, kontraktor dan peserta lain dapat dihindari dengan ketentuan kontrak yang dinyatakan dengan jelas,

komunikasi non-permusuhan awal, dan pemahaman yang baik tentang penyebab klaim (Semple, dkk., 1994; Isik, dkk., 2010).

h. Manajemen pengetahuan

Manajemen pengetahuan sangat penting dalam mengakses informasi yang relevan dengan praktik terbaik, pembelajaran, data historis dan jadwal, dan informasi lainnya yang diperlukan untuk menjalankan proyek yang efisien. Kebutuhan akan inovasi dan peningkatan kinerja bisnis juga membutuhkan penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan proyek yang efektif. Kemampuan perusahaan untuk mengatasi proyek-proyek canggih adalah hasil dari manajemen pengetahuan yang sukses.

i. Manajemen kesehatan dan keselamatan

Manajemen kesehatan dan keselamatan mencakup dimensi manusia karena kecelakaan selama proses konstruksi dapat mengakibatkan cedera dan/atau kematian. Peraturan manajemen kesehatan dan keselamatan yang ketat dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan efek kecelakaan pada biaya proyek.

#### **4. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai dan norma bersama yang mengontrol interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan pemasok, pelanggan, dan orang lain di luar organisasi (Oyewobi, dkk., 2016). Budaya organisasi dapat diidentifikasi oleh delapan dimensi budaya, meliputi kejelasan sasaran, koordinasi dan integrasi, resolusi konflik, partisipasi karyawan, orientasi inovasi, penekanan kinerja,

orientasi penghargaan dan orientasi tim (Cheung, dkk., 2012). Coffey, dkk. (2011) menegaskan bahwa budaya organisasi dapat dijelaskan oleh karakteristik organisasi seperti komitmen, loyalitas, dan kerja tim yang baik.

Budaya organisasi merupakan suatu bagian yang dapat dikelola, dikendalikan, dan sengaja diubah dengan menggunakan budaya sebagai alat manajemen (Liu, dkk., 2006). Organisasi secara keseluruhan akan memiliki budaya keseluruhan “jika seluruh organisasi memiliki sejarah bersama yang signifikan” (Cheung, dkk., 2012). Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi penting, meliputi: 1) menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi, 2) memfasilitasi komitmen regenerasi untuk sesuatu yang lebih besar dari kepentingan individu, 3) meningkatkan stabilitas sistem, dan 4) budaya organisasi berfungsi sebagai alat yang rasional untuk dapat membimbing dan membentuk perilaku anggota (Alas, dkk., 2009; Cheung, dkk., 2012).

Variabel budaya organisasi memiliki beberapa indikator yang digunakan dalam studi ini (Cheung, dkk., 2012):

a. Kejelasan Tujuan

Kejelasan tujuan memiliki beberapa item seperti koordinasi seberapa baik karyawan tahu apa yang harus mereka lakukan untuk berhasil dalam jangka panjang, sejauh mana tujuan organisasi ditetapkan secara wajar dan jelas, dan sejauh mana upaya karyawan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Cheung, dkk., 2012).

b. Koordinasi dan integrasi

Item pada koordinasi dan integrasi meliputi efektivitas penyelesaian masalah antar-departemen, sejauh mana pertukaran informasi antar-departemen didorong, dan sejauh mana kerja sama dan bantuan lintas-departemen didorong (Cheung, dkk., 2012).

c. Resolusi konflik

Item resolusi konflik meliputi sejauh mana karyawan menerima kritik atau umpan balik negatif tanpa menjadi defensif (sifat pembelaan), dorongan untuk berbagi tanggung jawab atas hal-hal yang salah dalam kelompok kerja mereka, dan suasana kepercayaan dalam organisasi (Cheung, dkk., 2012).

d. Partisipasi karyawan

Item partisipasi karyawan meliputi sejauh mana karyawan didorong untuk memiliki beberapa input pada keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, sejauh mana organisasi mengizinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, dan sejauh mana karyawan dikonsultasikan sehubungan dengan keputusan mengenai apa yang organisasi rencanakan untuk dilakukan (Cheung, dkk., 2012).

e. Orientasi inovasi

Sejauh mana organisasi membantu karyawan untuk mendapatkan sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan inovasi mereka, karyawan didorong untuk mencari cara yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan, karyawan didorong untuk menjadi kreatif dan

inovatif, dan kesediaan organisasi untuk mengambil risiko yang wajar sebagai tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis (Cheung, dkk., 2012).

f. Penekanan kinerja

Item pada penekanan kinerja meliputi sejauh mana karyawan dilatih untuk meningkatkan keterampilan mereka sehingga mereka dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, membentuk seperangkat standar kinerja untuk karyawan, dan menekankan pada pengiriman produk dengan kualitas yang baik (Cheung, dkk., 2012).

g. Orientasi penghargaan

Item pada orientasi penghargaan, meliputi tingkat penghargaan yang adil, tingkat penilaian kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk menghargai karyawan, dan tingkat penekanan yang ditempatkan pada memberi penghargaan kepada karyawan untuk sukses daripada menghukum mereka karena kegagalan, serta karyawan diakui dan dihargai secara memadai (Cheung, dkk., 2012).

h. Orientasi tim

Item pada orientasi tim yang meliputi sejauh mana organisasi lebih menekankan pada kontribusi tim daripada kontribusi individu, organisasi menekankan pada membangun tim yang kompak dan berkomitmen, dan sejauh mana anggota bekerja sebagai tim dan bertukar pendapat dan ide (Cheung, dkk., 2012).

## 5. Sumber Daya dan Kompetensi

Sumber daya dan kompetensi perusahaan dapat didefinisikan sebagai aset berwujud dan tidak berwujud. Mereka termasuk sumber daya keuangan perusahaan, kompetensi teknis, karakteristik kepemimpinan, pengalaman dan citra dalam industri, kemampuan penelitian dan pengembangan, dan kecenderungan inovasi (Isik, dkk., 2010). Perusahaan memiliki sumber daya (kompetensi dan keterampilan) yang harus mereka gunakan secara responsif dan dengan kemampuan beradaptasi untuk memenuhi tantangan lingkungan yang terus berubah, serta untuk mempertahankan posisi dalam pasar (Cox, 1996). Pandangan berbasis sumber daya dan kompetensi perusahaan memungkinkan mereka untuk menghasilkan tingkat pengembalian di atas normal dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Wernerfelt, 1984).

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja organisasi konstruksi perusahaan perlu memiliki wawasan yang lebih baik mengenai karakteristik organisasi, mengakui sumber daya dan kompetensi unik organisasi, serta mengadopsi strategi kompetitif yang tepat untuk mencapai kesesuaian strategis yang menguntungkan dengan lingkungan operasi (Oyewobi, dkk., 2016). Berikut ini merupakan indikator yang digunakan pada studi ini:

### a. Kepemimpinan

Pemimpin yang unggul dapat memberikan pengembangan dan fasilitas dalam pencapaian misi dan visi perusahaan (Bou, dkk., 2009).

Kepemimpinan yang sukses diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang dapat digunakan untuk pemberdayaan, inovasi, pembelajaran, dan dukungan (Shirazi, dkk., 1996; Isik, dkk., 2010).

b. Kebijakan dan strategi

Organisasi yang luar biasa menerapkan misi dan visi mereka dengan mengembangkan strategi yang berfokus pada pemangku kepentingan serta memperhitungkan pasar dan sektor tempatnya beroperasi. Kebijakan, rencana, tujuan dan proses dikembangkan dan digunakan untuk memberikan strategi yang unggul (Bou, dkk., 2009).

c. Kemitraan dan sumber daya

Organisasi yang memiliki keunggulan dapat merencanakan untuk mengelola kemitraan eksternal, pemasok, dan sumber daya internal untuk mendukung kebijakan dan strategi dan operasi proses yang efektif (Bou, dkk., 2009).

d. Sumber daya keuangan

Sumber daya keuangan yang memadai memastikan perusahaan dapat masuk ke dalam situasi berisiko yang memiliki prospek pengembalian yang tinggi. Ketika kekuatan keuangan perusahaan meningkat, kredibilitas dan reputasinya juga meningkat di antara klien dan pemasok (Warszawski, 1996 dalam Isik, dkk., 2010). Profitabilitas dan *turnover* dapat digunakan sebagai indikator kekuatan keuangan, tetapi secara umum kekuatan keuangan perusahaan diukur dengan memeriksa rasio liabilitas terhadap ekuitas. Sebagian besar proyek

konstruksi didanai oleh pemilik yang membayar kontraktor secara berkala, yang kemudian membayar sub-kontraktor, pemasok, dan pihak lain dari proyek untuk layanan yang diberikan (Isik, dkk., 2010).

e. Kompetensi teknis

Menyangkut sejauh mana pengetahuan teknis yang tersedia di perusahaan yang diperlukan untuk melakukan proyek tertentu, serta jumlah, jenis mesin dan peralatan yang dimiliki oleh perusahaan yang diperlukan untuk realisasi fisik proyek konstruksi, seperti pengalaman staf teknisnya, produktivitas dan kecepatan kegiatan konstruksinya, dan kualitas output perusahaan (Isik, dkk., 2010).

f. Pengalaman

Pengalaman sangat terkait dengan kompetensi manajemen pengetahuan perusahaan. Pembelajaran organisasi dapat menjadi efektif hanya jika pelajaran yang diperoleh dari proyek yang diselesaikan disimpan dalam memori organisasi dan digunakan dalam proyek masa depan (Kululanga & McCaffer, 2001; Isik, dkk., 2010).

g. Citra perusahaan

Semua industri yang berorientasi pada pasar sehingga kontraktor juga perlu menggambarkan citra yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan target klien (Isik, dkk., 2010).

h. Kemampuan *Research and Development* (R & D)

Respons terhadap peningkatan kebutuhan industri yang terjadi sebagai akibat dari globalisasi dan persaingan antara perusahaan.

Perkembangan teknologi memaksa perusahaan konstruksi untuk mengembangkan dan mengadopsi teknologi baru untuk bertahan hidup (Isik, dkk., 2010).

i. Kemampuan inovasi

Kemampuan inovasi merupakan kemampuan dalam menciptakan produk-produk baru sesuai perkembangan teknologi. Karakteristik tradisional dari konstruksi menyukai kepemimpinan biaya yang diperoleh melalui penawaran terendah dan fokus melalui keahlian khusus (seperti gedung tinggi dan sistem pembuangan limbah), dianggap sebagai keunggulan kompetitif yang dominan. Dengan demikian, kemampuan inovasi sebagai faktor yang sangat penting dalam mencapai kepemimpinan biaya, fokus, dan diferensiasi, sehingga dapat meningkatkan daya saing (Isik, dkk., 2010).

## 6. Kesuksesan Proyek

Konsep kesuksesan proyek didefinisikan untuk menetapkan kriteria dan standar yang membuat manajer proyek dapat menyelesaikan proyek dengan hasil yang paling menguntungkan (Chan & Chan, 2004). Suatu kondisi yang diperlukan untuk penyelidikan faktor-faktor keberhasilan manajerial yang kritis adalah pertama-tama mendefinisikan proyek yang berhasil. Namun, penilaian keberhasilan proyek mungkin berbeda, tergantung pada sudut pandang orang yang diminta untuk memberikan penilaian ini (Sadeh, dkk., 2000).

Kesuksesan proyek harus dilihat dari sudut pandang yang berbeda dari pemilik individu, pengembang, kontraktor, pengguna, masyarakat umum, dan sebagainya. Perbedaan perspektif ini akan menjelaskan alasan mengapa proyek yang sama dapat dianggap sukses oleh satu dan tidak berhasil oleh yang lain. Bagi mereka yang terlibat dalam suatu proyek, keberhasilan proyek biasanya dianggap sebagai pencapaian beberapa tujuan proyek yang telah ditentukan, yang biasanya mencakup banyak parameter seperti waktu, biaya, kinerja, kualitas dan keselamatan (Lim & Mohamed, 1999).

Beberapa kriteria kesuksesan proyek yang menjadi indikator (Chan & Chan, 2004; Sadeh, dkk., 2000; Lim & Mohamed, 1999; Atkinson, 1999) dalam studi ini adalah sebagai berikut:

a. Nilai dan laba

Ukuran nilai digunakan sebagai suatu cara mengevaluasi kepuasan kebutuhan bagi pemiliknya (Alarcon & Ashley, 1996). Hal ini termasuk realisasi untuk kuantitas yang diproduksi, biaya operasional, pemeliharaan, dan fleksibilitas. Ini dapat dianggap sebagai manfaat bisnis yang berasal dari proyek yang diselesaikan. Sebagian besar proyek berorientasi pada keuntungan. Klien dan pengembang mencoba memaksimalkan laba. Oleh karena itu, nilai dan laba merupakan kriteria keberhasilan yang penting, terutama pada tahap serah terima, saat nilai dan laba terwujud (Chan & Chan, 2004).

b. Kualitas

Kualitas didefinisikan sebagai totalitas fitur yang dibutuhkan oleh suatu produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan yang diberikan sesuai dengan tujuan (Chan & Chan, 2004). Namun, penilaian kualitas sedikit subjektif. Secara spesifik kualitas digunakan sebagai pedoman pengerjaan yang diberikan kepada kontraktor oleh klien atau perwakilan klien pada saat dimulainya pelaksanaan proyek. Ukuran spesifikasi teknis adalah sejauh persyaratan teknis yang ditentukan dapat dicapai. Sebenarnya, spesifikasi teknis disediakan untuk memastikan bahwa bangunan dibangun dengan standar yang baik dan prosedur yang tepat (Chan & Chan, 2004).

c. Ekspektasi dan kepuasan pengguna

Ekspektasi dan kepuasan pengguna sangat penting bahwa proyek yang diselesaikan memenuhi harapan dan kepuasan pengguna. Jika pengguna akhir puas, proyek dapat dianggap berhasil diselesaikan dalam jangka panjang (Chan & Chan, 2004).

d. Kepuasan peserta

Kepuasan peserta sebagai ukuran penting, peserta utama dalam proyek konstruksi tipikalnya meliputi klien, pemimpin tim desain, dan pemimpin tim konstruksi (Chan & Chan, 2004).

## 7. Strategi Kompetitif

Strategi kompetitif berkaitan dengan pola-pola pilihan yang dibuat manajer untuk menentukan pasar mana yang harus dilayani dan bagaimana

bisnis menciptakan nilai lebih bagi pembeli daripada para pesaingnya (Olson & Slater, 2002). Strategi kompetitif mengidentifikasi industri sebagai unit dasar analisis, dan produk (menggabungkan gagasan layanan) sebagai unit dasar bisnis (Porter, 1997).

Variabel strategi kompetitif (Porter, 1980; Claver, dkk., 2012; Oyewobi, 2016; Oyewobi, dkk., 2015; Ruzita, 2008; Chew, dkk., 2008) akan menggunakan indikator sebagai berikut:

a. Biaya rendah

Strategi kompetitif perusahaan yang menekankan biaya relatif rendah terhadap pesaing dan mempertahankan produk atau layanan yang stabil dalam ketidakpastian lingkungan yang rendah (Ruzita, 2008). Penetapan biaya yang diukur dalam menciptakan strategi kompetitif meliputi akses ke tenaga kerja yang murah, akses ke bahan baku dengan biaya rendah, mengurangi biaya dalam operasi konstruksi, dan mengurangi biaya dalam kegiatan administrasi (Chew, dkk., 2008).

b. Diferensiasi inovasi

Inovasi telah didefinisikan sebagai adopsi ide atau perilaku berkaitan dengan produk, layanan, perangkat, sistem, kebijakan, atau program, yang baru diadopsi oleh organisasi. Item dalam inovasi meliputi pemimpin, frekuensi inovasi produk, kualitas atau kinerja lebih tinggi, frekuensi inovasi proses, dan kecepatan pengiriman (Claver, dkk., 2012).

c. Diferensiasi pemasaran

Item pada diferensiasi pemasaran meliputi promosi intensif, tenaga penjualan yang intensif, kampanye iklan, citra merek, layanan pelengkap, dan biaya iklan (Claver, dkk., 2012; Pertusa, dkk., 2010).

d. Strategi fokus

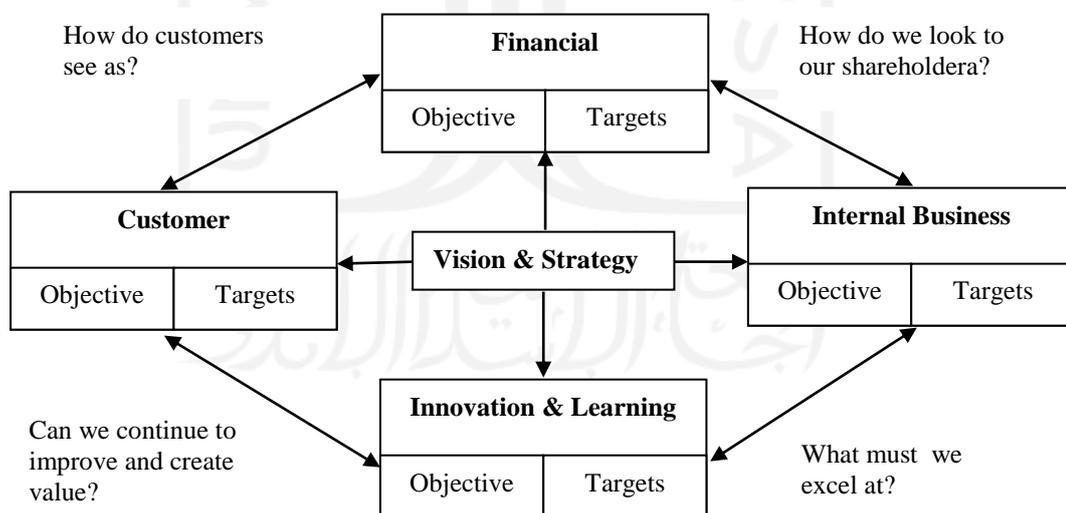
Oyewobi (2015) menjelaskan bahwa strategi fokus meliputi menargetkan segmen yang diidentifikasi dengan jelas (misal menekankan wilayah provinsi atau kelompok konsumen tertentu), menawarkan produk khusus yang dirancang untuk kelompok pelanggan atau pengguna tertentu, keunikan produk (misal fungsi atau desain unik), dan menawarkan suatu produk yang cocok untuk segmen tertentu dengan harga tinggi (Oyewobi, 2015).

## 8. Kinerja Organisasi

Maletic, dkk. (2015) menyimpulkan bahwa kinerja organisasi di perusahaan manufaktur dapat diukur melalui enam dimensi utama yaitu kinerja operasional, kinerja inovasi, kinerja karyawan, kinerja lingkungan, kinerja pelanggan, dan kinerja ekonomi (Maletic, dkk., 2015). Hal berbeda yang diusulkan oleh Zehir, dkk. (2012) adalah bahwa ada delapan dimensi *Total Quality Management* (TQM) yang berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi, yang meliputi manajemen kepemimpinan, manajemen karyawan, pendekatan berbasis fakta untuk pengambilan keputusan, fokus pelanggan, keterlibatan pemasok, peningkatan berkelanjutan, pendekatan sistem untuk manajemen dan manajemen proses.

Kaplan dan Norton (1992) mengusulkan *Balanced Scorecard (BSC)* sebagai alat pengukuran kinerja untuk mengomunikasikan strategi perusahaan di seluruh organisasi, serta digunakan sebagai sistem pelacakan kinerja. *Balanced Scorecard* merupakan model dan teknik pengukuran kinerja yang memanfaatkan langkah-langkah keuangan dan non-keuangan (Hegazy & Hegazy, 2012; Bititci, dkk., 2004).

Terdiri empat perspektif yang berbeda: perspektif inovasi dan pembelajaran; perspektif bisnis internal; perspektif pelanggan; dan perspektif keuangan (Kaplan & Norton, 1992). *Balanced Scorecard* menggunakan *Key performance Indicators (KPI)* tertentu untuk menilai kinerja perusahaan. Mereka harus mengukur mekanisme strategis utama untuk menerapkan dan menilai strategi untuk bisnis (Beatham, dkk., 2004).



**Gambar II. 2.** *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992)

Variabel kinerja organisasi menggunakan parameter pada model *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), yang meliputi *finance*

(keuangan), *customer* (pelanggan), *internal business* (bisnis internal), *learning and growing* (pembelajaran dan pertumbuhan), dan *corporate mission* (misi perusahaan) (Kaplan & Norton, 1992; Wu & Liu, 2010).

a. Perspektif keuangan

Untuk berhasil secara finansial, bagaimana seharusnya kita menampakkan diri kepada pemegang saham kita? (Misal rasio keuangan dan berbagai ukuran arus kas).

b. Perspektif pelanggan

Untuk mencapai visi kami, bagaimana seharusnya kami tampil kepada pelanggan? (Misal jumlah waktu yang dihabiskan untuk panggilan pelanggan dan data survei pelanggan).

c. Perspektif internal

Untuk memuaskan pemegang saham dan pelanggan kami, proses bisnis apa yang harus kami kuasai? Proses bisnis internal yang sering diklasifikasikan sebagai berorientasi misi dan berorientasi dukungan. (Misal lamanya waktu yang menghabiskan prospeksi dan jumlah pengerjaan ulang yang dibutuhkan).

d. Perspektif pembelajaran

Untuk mencapai visi kami, bagaimana kami mempertahankan kemampuan kami untuk berubah dan meningkat? Termasuk pelatihan karyawan dan sikap organisasi yang terkait dengan peningkatan karyawan dan organisasi (Misal jumlah pendapatan yang berasal dari

ide-ide baru dan ukuran dari jenis serta lamanya waktu yang dihabiskan buat pelatihan staf).

e. Misi perusahaan

Untuk mencapai misi perusahaan, membangun kepercayaan antara perusahaan dan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (Misal proses produksi dapat ditingkatkan bersama dengan citra perusahaan dan merek).

### I. Perbedaan Penelitian secara Empirik

Berikut ini merupakan perbedaan beberapa penelitian empirik sebelumnya yang membedakan dengan studi yang dilakukan saat ini, seperti tersaji pada tabel II.1.

**Tabel II.1.** Perbedaan Penelitian

Penulis	Metode	Variabel Independen	Mediasi	Variabel Dependen	Domain/ Konteks
Jashapara (2003)	Metode kuantitatif; Survei data; Kuesioner; Structural equation modelling	Tingkat pembelajaran putaran ganda perusahaan; Tingkat pembelajaran satu putaran perusahaan; pembelajaran efisiensi; pembelajaran arah, pembelajaran inovasi; pembelajaran kemahiran; pembelajaran konsentrasi	-	Kinerja organisasi	Perusahaan konstruksi Inggris
Isik, dkk. (2009)	Metode kuantitatif; Survei data; Kuesioner;	Kekuatan / kelemahan perusahaan, meliputi: sumber	-	Kompetensi manajemen proyek	Perusahaan konstruksi Turkey

Penulis	Metode	Variabel Independen	Mediasi	Variabel Dependen	Domain/ Konteks
	Structural equation modelling	daya dan kapabilitas perusahaan, keputusan strategisnya, dan kekuatan hubungannya dengan pihak lain			
Jarad, dkk. (2010)	Metode kualitatif; Survei data; Kuesioner	Indeks Komposit Kinerja Bisnis, meliputi: rasio keuangan pengembalian investasi, pengembalian aset, dan laba atas penjualan	-	-	Perusahaan konstruksi Malaysia
Isik, dkk. (2010)	Metode kuantitatif; Survei data; Kuesioner; Structural equation modelling	Faktor eksogen, meliputi: kondisi pasar dan startegi aliansi	-	Kinerja strategi	Perusahaan konstruksi Turkey
Yan & Chew (2011)	Metode kuantitatif; Survei data; Kuesioner; Statistika korelasi	Strategi pemasaran kompetitif; Strategi pemasaran hubungan; Lingkungan bisnis	-	Kinerja organisasi	UKM konstruksi di Cina
Cheung, dkk. (2012)	Metode kuantitatif; Survei data; Kuesioner; Structural equation modelling	Budaya organisasi	-	Kinerja organisasi	Perusahaan konstruksi Cina
Zhai, dkk. (2014)	Metode kuantitatif; Survei data; Kuesioner; Structural equation modelling	Praktik sumber daya	Pembelajaran organisasi	Kinerja organisasi	Perusahaan konstruksi Cina
Tajuddin, dkk. (2015)	Metode kuantitatif; Survei data; Kuesioner;	Inovasi	-	Kinerja organisasi	Perusahaan konstruksi Malaysia

Penulis	Metode	Variabel Independen	Mediasi	Variabel Dependen	Domain/ Konteks
	Statistika regresi				
Pulaj, dkk. (2015)	Metode kuantitatif; Survei data; Kuesioner; Statistika ANOVA	Strategi kompetitif	-	Kinerja organisasi	Perusahaan konstruksi Albania
Loosemore & Lim, (2017)	Metode kuantitatif; Survei data; Kuesioner; Statistika	Corporate social responsibility (CSR); Strategi tempat kerja; Strategi rantai pasokan; Strategi keterlibatan komunitas; Strategi lingkungan; Benefit CSR	-	Kinerja bisnis	Perusahaan konstruksi Australia dan New Zealand
Nguyen & Watanabe, (2017)	Metode kuantitatif; Survei data; Kuesioner; Statistika ANOVA	Budaya Organisasi	-	Kinerja proyek	Perusahaan konstruksi Vietnam
Jimoh, dkk. (2018)	Metode campuran (kuantitatif dan kualitatif); Survei data: Kuesioner: Statistika regresi dan partial least square structural equation modelling (PLS-SEM)	Praktik TQM	Strategi untuk perbaikan berkelanjutan	Kinerja organisasi	Perusahaan konstruksi Nigerian
Li, dkk. (2020)	Metode kuantitatif; Survei data; Kuesioner; Structural equation modelling	Praktik lingkungan proyek	-	Kinerja organisasi	Perusahaan konstruksi Cina

<b>Penulis</b>	<b>Metode</b>	<b>Variabel Independen</b>	<b>Mediasi</b>	<b>Variabel Dependen</b>	<b>Domain/ Konteks</b>
Sami & Rahim (2017)	Metode kualitatif; Studi empiris peer-review	Etika bisnis Islam	-	Kinerja organisasi	Perusahaan konstruksi Malaysia
Zulkifli, dkk. (2008)	Metode kualitatif; Studi empiris peer-review	Etika bisnis Islam	-	Kinerja	Perusahaan UKM Malaysia
Senam, dkk. (2014)	Metode kualitatif; Studi empiris peer-review	Kepemimpinan prespektif Islam	-	Kesuksesan proyek	Perusahaan konstruksi Malaysia
Zulkifli, dkk. (2013)	Metode kualitatif Survei Data	Etika bisnis Islam	-	Peningkatan perekonomian	Perusahaan UKM Malaysia
Hastuti & Anggara (2017)	Metode kualitatif; Survei data	Etika bisnis Islam	-	-	Perusahaan BMT Ponorogo Indonesia
Abuznaid (2009)	Metode kualitatif; Survei data	Etika bisnis Islam	-	Perilaku organisasi; Budaya organisasi	-
Rokhman (2010)	Metode kuantitatif; Survei Data; Kuesioner; Statistika;	Etika kerja Islam	-	Kepuasan kerja; komitmen organisasi; Turnover Intention	Perusahaan perbankan Indonesia
Hoque, dkk. (2013)	Metode kualitatif; Survei data	Prespektif Islam	-	Budaya Organisasi	-
Disertasi	Metode kuantitatif; Survei data: Kuesioner; Statistika partial least square structural equation modelling (PLS-SEM)	Etika bisnis Islam; Kondisi Pasar	Managemen proyek; Budaya organisasi; Sumber daya dan kompetensi; startegi kompetitif; dan kesuksesan proyek.	Kinerja organisasi	BUMN jasa konstruksi Indonesia

## **BAB III**

### **KERANGKA TEORI**

#### **A. Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka pemikiran pengembangan model studi ini dibentuk dengan mensintesis, abstraksi, dan ekstrapolasi dari berbagai teori dan pemikiran ilmiah yang mencerminkan paradigma sekaligus tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian dan merumuskan hipotesis. Kerangka ini dapat berbentuk bagan, model matematis atau persamaan fungsional yang dilengkapi dengan uraian deskriptif. Kerangka konseptual diawali oleh kerangka proses berpikir yang menggunakan pendekatan rasional-empiris (deduktif). Studi ini berangkat dari fakta empiris yang kemudian dipelajari lalu ditemukan sejumlah permasalahan. Permasalahan yang ada ditindaklanjuti dengan studi normatif, dengan menghubungkan beberapa variabel yang digunakan dalam studi ini.

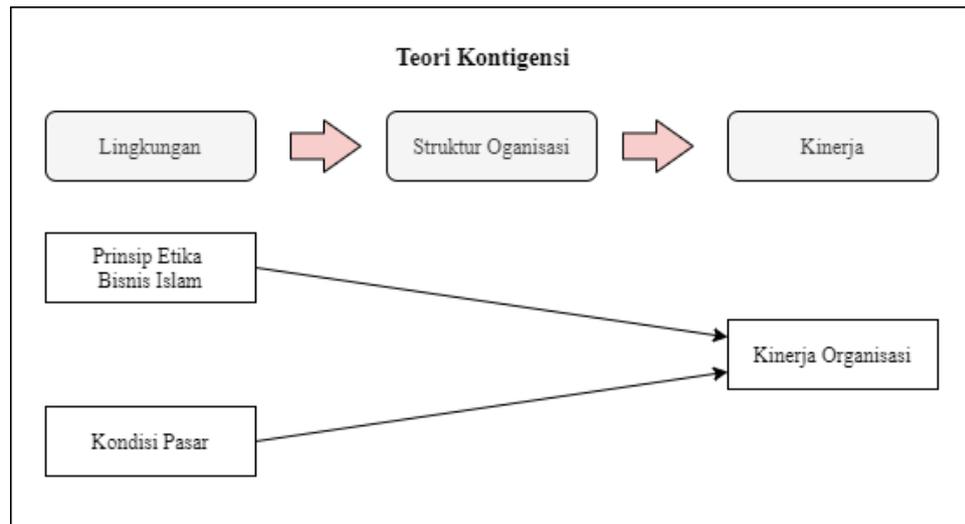
##### **1. Peran Pengaruh Lingkungan**

Teori kontingensi mengacu pada kelompok teori organisasi (seperti Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967) yang berfokus kepada pendekatan lingkungan. Teoh, dkk. (1998) menyatakan kepedulian terhadap isu lingkungan mendapatkan momentum yang sama seperti yang dialami oleh dunia industri (Teoh, dkk., 1998). Organisasi menggunakan strategi yang sama untuk menyelesaikan tuntutan lingkungan (Miles & Snow, 1978; Venkatraman, 1989). Chung, Wang dan Huang (2012) menganalisis

hubungan lingkungan dan strategi dalam struktur keputusan organisasi. Yu, Ramanathan dan Nath (2017) menganalisis bagaimana lingkungan eksternal mempengaruhi kinerja organisasi. Studi ini selaras dengan Pekovic dan Rolland (2016) yang menganalisis bagaimana faktor lingkungan eksternal mempengaruhi hubungan orientasi pelanggan dan kinerja bisnis. Studi lain menganalisis hubungan antara perilaku kewirausahaan dan kinerja organisasi yang dianalisis dalam dimensi efisiensi (profitabilitas, produktivitas) dan efektivitas (pencapaian tujuan, kepuasan pelanggan) (Gupta & Batra, 2016). Di sebagian besar organisasi, proses dinamis menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan mempertahankan keselarasan yang efektif dengan lingkungan sambil mengelola interdependensi internal dari perilaku adaptif oleh organisasi (Miles, dkk., 1978).

Model kontingensi mengakomodasi standar etika normatif menggunakan model yang dikembangkan oleh Ferrell dan Gresham (1985), yang dianggap sebagai bagian integral dari model deskriptif yang merekomendasikan cara-cara untuk meningkatkan etika praktik Islam dalam organisasi. Ferrel dan Gresham (1989) Model terintegrasi menggabungkan teori pengaruh kognitif dan pembelajaran sosial untuk menghasilkan perspektif yang lebih lengkap dari proses keputusan etis. Perspektif ini mengakui bahwa pengambilan keputusan etis yang dipengaruhi oleh konstruksi eksternal (lingkungan, rekan kerja, situasi) maupun internal (struktur nilai moral).

Proposisi awal, semakin menjurus sebuah pengaruh lingkungan eksternal (kondisi pasar) dan perilaku tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga, dapat digambarkan proposisi awal dari model kerangka pemikiran, sebagai berikut:



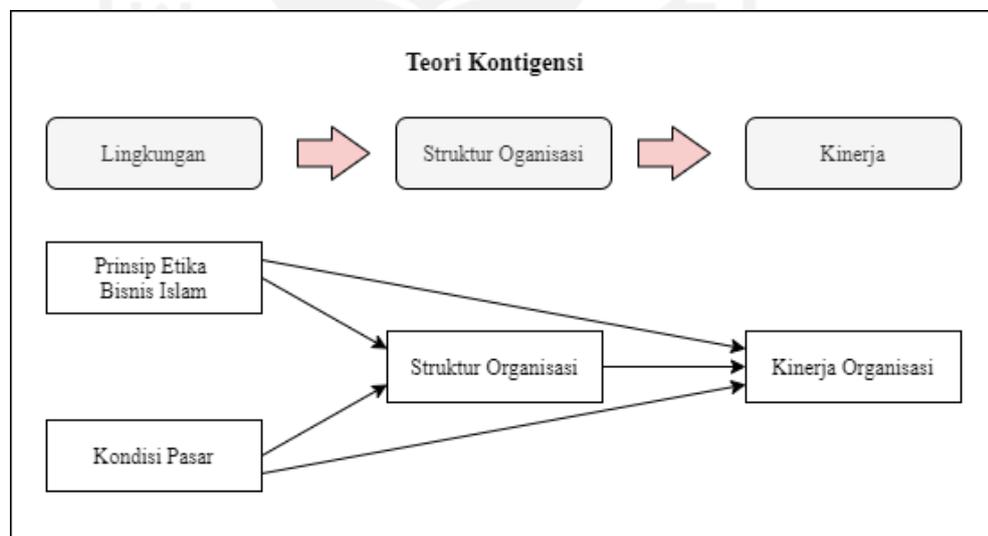
**Gambar III.1.** Aspek lingkungan terhadap kinerja organisasi

## 2. Peran Struktur Organisasi sebagai Mediasi

Hubungan antara strategi organisasi, struktur dan kinerja merupakan tema klasik dalam literatur manajemen strategis, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi (Chandler, 1962; Miles & Snow, 1978). Teori kontingensi menyatakan bahwa struktur organisasi harus fleksibel terhadap kontingensi eksternal, terutama terhadap lingkungan yang dinamis (Soares & Maduro-Abreu, 2019). Hubungan antara struktur dan lingkungan berhubungan langsung dengan kinerja (Miles, dkk., 1978). Teori kontingensi dimulai dari titik sentral bahwa efisiensi organisasi bergantung pada hubungan faktor kontingensi dengan struktur internalnya

(Burns & Stalker, 1994). Model organisasi yang lebih organik dan fleksibel terhadap kemungkinan lingkungan menunjukkan hasil yang lebih baik dalam tingkat kinerja dan efisiensi (Lawrence & Lorsch, 1967). Tsai dan Hsu (2014) menyatakan bahwa manajer harus mendeteksi lingkungan pasar (kontingensi eksternal) dan menyesuaikan struktur dalam meningkatkan kinerja.

Proposisi kedua, semakin menjurus sebuah pengaruh lingkungan eksternal (kondisi pasar) dan perilaku menyesuaikan pada struktur organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, dapat digambarkan proposisi kedua dari model kerangka pemikiran sebagai berikut:

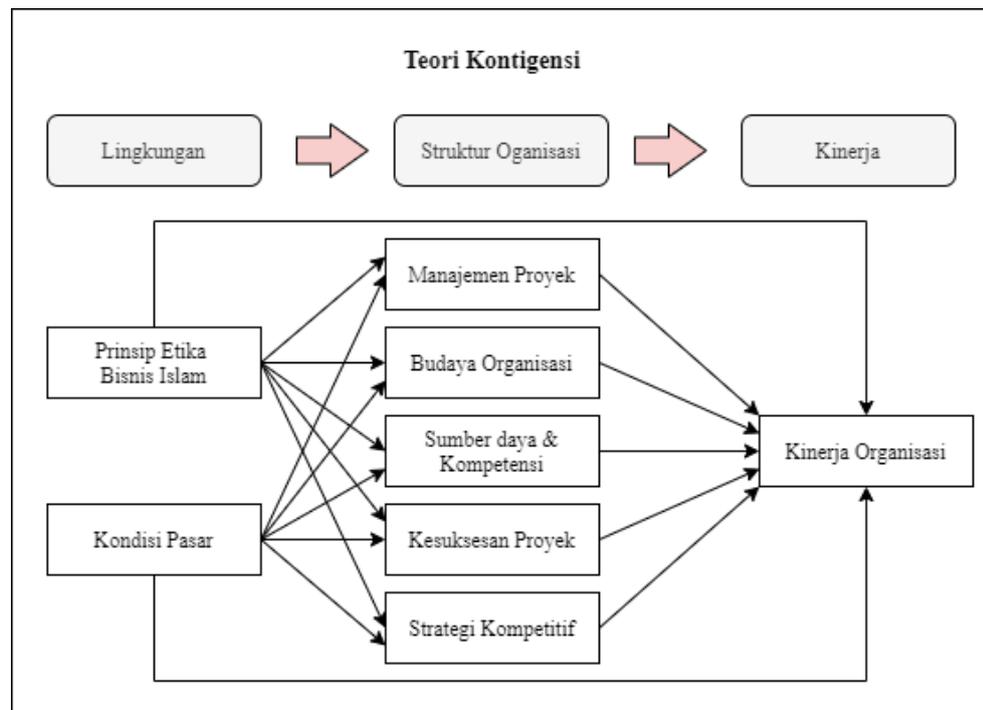


**Gambar III.2.** Aspek lingkungan dan struktur organisasi terhadap kinerja organisasi

### 3. Model Teoretikal Dasar Teori Kontigensi pada Kinerja Organisasi

Meskipun penting untuk menempatkan kinerja organisasi publik dalam konteks eksternal mereka, fitur-fitur dalam organisasi (struktur) itu sendiri juga cenderung memainkan peran kunci dalam menentukan hasil kinerja organisasi. Bukti yang berkembang menunjukkan pentingnya manajemen sebagai penentu kinerja organisasi, termasuk elemen manajemen sumber daya manusia (Lan & Rainey, 1992; Weisman & Nathanson, 1985), budaya organisasi (Brewer & Selden, 2000), kualitas manajerial (Meier & O'Toole, 2002), budaya (Chung, dkk., 2012; Zeriti, dkk., 2014; Souchon dkk., 2016), strategi kompetitif (Zeriti, dkk., 2014; Souchon dkk., 2016; Miles & Snow, 1978; Venkatraman, 1989), dan manajemen organisasi (Hwang & Min, 2013).

Proposisi terakhir, semakin menjurus sebuah pengaruh lingkungan eksternal (kondisi pasar) dan perilaku (dalam hal ini menggunakan etika bisnis Islam) menyesuaikan dengan struktur organisasi (seperti yang telah dibahas sebelumnya, dengan menambahkan faktor kesuksesan proyek) yang dapat meningkatkan kinerja organisasi (dalam hal ini menggunakan model *Balaced Scorecard*). Dengan demikian, dapat digambarkan proposisi ketiga dari model kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar III. 3.** Model teoritikal dasar teori kontingensi pada kinerja organisasi

## B. Pengembangan Hipotesis

### 1. Etika bisnis Islam dan kondisi pasar

Beekun dan Badawi (2005) menegaskan bahwa etika Islam tidak dapat diisolasi dari kehidupan sehari-hari seorang Muslim. Sistem etika Islam itu meliputi adil, seimbang, bijak dan murah hati, dan berupaya menghormati hak-hak pemangku kepentingan primer dan sekunder tanpa mempertimbangkan penyalahgunaan, nepotisme, dan penyakit hati manusia lainnya. Dasar filosofi etika dalam bidang keuangan yaitu untuk menciptakan uang di dalam pasar, tetapi tidak untuk menghasilkan uang di pasar. Hal ini berkaitan dengan penggunaan etika Islam dalam pasar (Green, 1989). Pada level makro, penggunaan etika Islam sangat mempengaruhi

berbagai institusi lain seperti pasar (Ali, 2015). Ketertarikan pada ekonomi dan keuangan Islam untuk menyajikan penelitian dan berkontribusi pada pengembangan yang inklusif pada sistem ekonomi dan keuangan global yang berkelanjutan. Ini dilakukan melalui pengaturan sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan yang memajukan penciptaan pengetahuan, memfasilitasi pembuatan kebijakan dan mempromosikan inovasi terbaru untuk dunia industri dan pasar (Hatem, dkk, 2015). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H1. Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi kondisi pasar***

2. Etika bisnis Islam dan manajemen proyek

Abuznaid (2009) menyatakan bahwa beberapa yang lain percaya penggunaan studi etika Islam pasti akan mengarah pada perilaku etis. Dalam Islam, ada faktor jelas yang memengaruhi perilaku etis termasuk interpretasi hukum, faktor organisasi, faktor individu, faktor sosial, lingkungan, dan manajer. Bertindak sebagai khalifah Allah juga berarti bahwa kegiatan konstruksi dan manajemen proyek harus dilakukan dengan cara yang paling baik dan etis dan tidak menyebabkan kerusakan serta meminimalkan limbah untuk seluruh umat manusia, lingkungan dan ciptaan lainnya, karena Islam menentang segala bentuk korupsi, pelanggaran dan penghancuran (Senam, dkk., 2014) dan dalam hal ini, Allah berfirman dalam Al Qur'an dalam Surah al-A`raf: "Dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi, sesudah (Allah) memperbaikinya dan berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut (tidak akan diterima) dan harapan (akan dikabulkan). Sesungguhnya

rahmat Allah amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik” (Surah al-A`raf: 56). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H2. Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi manajemen proyek***

3. Etika bisnis Islam dan budaya organisasi

Aspek paling menarik dari etika kerja Islam menciptakan manajemen budaya untuk mengundang unsur kebaikan dan melarang dari hal yang salah. Jadi, suatu kelompok mulai memfasilitasi untuk mengikuti dan mempraktikkan nilai-nilai dan etika, yang menjamin kemakmuran bagi individu dan organisasi (Abbasi, dkk., 2011). Abuznaid (2009) menyatakan bahwa perspektif Islam menyarankan untuk membangun kesuksesan didasarkan atas Al-Qur'an dan Hadits, sehingga dalam melakukan bisnis harus memiliki etika. Oleh karena itu, etika Islam didasarkan pada tauhid, atau prinsip persatuan yang menentukan hubungan antara Tuhan dan manusia; manusia dan manusia; serta manusia dan lingkungannya. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H3. Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi budaya organisasi***

4. Etika bisnis Islam dan sumber daya dan kompetensi

Sami dan Rahim (2017) menyebutkan bahwa etika Islam juga dikenal sebagai akhlak. Akhlak dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai Islam, yang telah ditentukan dalam Al-Quran dan dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW. Terdapat dua jenis akhlak, yaitu akhlak buruk atau baik. Dalam

proyek konstruksi, standar keadilan berlaku secara kiasan dan harfiah. Sejauh hubungan antara manajer proyek dan bawahannya, standar keadilan menyimpulkan bahwa manajer harus melakukan perlakuan yang adil dan setara kepada semua profesional (pekerja) dengan tidak membedakan gender, penampilan fisik, ras, agama dan keberpihakan politik. Para profesional yang melihat lingkungan kerja yang selaras dengan ajaran Islam dan nilai-nilai etika lebih puas dalam melakukan tugas mereka. Akibatnya, ini meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk bekerja. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H4. Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi sumber daya dan kompetensi.***

5. Etika bisnis Islam dan kesuksesan proyek

Selain itu, tujuan Islam itu sendiri pada dasarnya tidak materialistis. Mereka bergantung pada ide-ide Islam tentang kemakmuran manusia dan kehidupan yang hebat yang menggarisbawahi persaudaraan dan kesetaraan finansial, dan membutuhkan pemenuhan yang disesuaikan baik dari materi maupun kebutuhan semua orang (Sami & Rahim, 2017). Islam sebagai gagasan menganggap pekerjaan sebagai ibadah dapat membuat para profesional menjadi lebih termotivasi untuk bekerja keras dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menguntungkan organisasi baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek (Manan, dkk., 2013). Abbasi dkk. (2011) menyatakan bahwa etika Islam memiliki korelasi positif yang signifikan dengan hasil proyek. Dewi dan Dhewanto (2012)

menyatakan bahwa etika memberikan landasan penting untuk transaksi bisnis. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H5. Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek.***

6. Etika bisnis Islam dan strategi kompetitif

Dalam Al Qur'an ada peringatan terhadap penyalahgunaan kekayaan, tetapi tidak dilarang mencari kekayaan dengan cara yang sah. Islam menempatkan aktivitas perdagangan dalam posisi yang sangat strategis di tengah aktivitas manusia yang mencari makanan dan sebagai mata pencaharian (Hastuti & Anggara, 2017). Dari sudut pandang strategis, penerapan prinsip Syariah Islam dinyatakan sebagai kebaruan pada sisi positif. Hal ini dianggap sebagai ide yang baru lahir yang memiliki potensi untuk menarik pelanggan baru dan akibatnya akan meningkatkan pangsa pasar (Abul & Abdul, 2014). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H6. Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi strategi kompetitif.***

7. Etika bisnis Islam dan kinerja organisasi

Zulkifli dkk (2008) menyatakan bahwa tantangan etika bisnis Islam adalah membuat keputusan etis yang tak terhindarkan secara eksplisit untuk menjadikannya lebih baik. Hal ini berdasarkan atas firman Allah SWT dalam Al-Quran Surah Al-Baqarah ayat 275, bahwa Allah telah mengizinkan perdagangan dan melarang riba. Landasan lainnya adalah surah An Najm ayat 39, yang menyebutkan bahwa atas perbuatan yang baik,

manusia hanya memperoleh ganjaran dari usahanya sendiri maka dia tidak berhak atas pahala suatu perbuatan yang tidak dilakukannya. Sami dan Rahim (2017) memberikan ulasan tentang konsep etika dari perspektif Islam, dalam kaitannya dengan proyek konstruksi. Bukti empiris tentang hubungan positif etika Islam dengan kinerja pekerjaan dan hasil proyek, tetapi tinjauan literatur mengungkapkan sejumlah masalah. Terkait membangun argumen logis yang kuat dan studi teoretis dengan mendukung hipotesis dan hasil mereka. Di sisi lain, dalam Salahudin, dkk. (2016) dinyatakan bahwa lingkungan kerja Islami yang tinggi dalam hal etika menunjukkan loyalitas yang lebih besar dan terlibat dengan organisasi secara tidak langsung meningkatkan kinerja perusahaan. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H7. Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi***

8. Kondisi pasar dan manajemen proyek

Belout dan Gauvreau (2004) melaporkan bahwa sebagian besar daftar kriteria evaluasi termasuk kondisi pasar yang berkaitan dengan manajemen proyek dan organisasi tetapi tampaknya masih mengabaikan karakteristik proyek. Sedangkan Belassi dan Tukel (1996) menyatakan adanya faktor-faktor yang berada di luar organisasi (secara eksternal), tetapi masih berdampak pada keberhasilan atau kegagalan proyek. Memang ada parameter lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan konstruksi secara langsung dan tidak langsung seperti kinerja proyek dan kondisi pasar (Isik,

dkk., 2010). Ada beberapa jumlah dari faktor lingkungan yang sangat berkaitan dalam mempengaruhi kinerja proyek, baik secara positif maupun negatif, meliputi politik, ekonomi, dan sosial (Belassi & Tukel, 1996). Isik dkk. (2010) menyatakan bahwa kompetensi manajemen proyek dapat meningkatkan keputusan strategis seperti diferensiasi dan strategi pemilihan pasar/proyek melalui manajemen pengetahuan yang tepat yang diperoleh dari berbagai proyek dan strategi manajemen organisasi melalui manajemen klaim dan manajemen rantai pasokan di seluruh proyek. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H8. Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi manajemen proyek.***

9. Kondisi pasar dan budaya organisasi

Deshpande dan Webster (1989) menyatakan bahwa orientasi pasar juga dianggap sebagai aspek budaya organisasi. Orientasi pasar mencerminkan aspek perilaku budaya dan dianggap sebagai perilaku yang menghasilkan pengetahuan dan sumber daya tidak berwujud yang mengarah ke keunggulan komparatif (Baker & Sinkula, 1999). Pemahaman yang lebih baik tentang hubungan sebab akibat antara nilai-nilai dan perilaku yang berorientasi pasar akan dapat menyarankan manajer untuk fokus melakukan perubahan dalam budaya organisasi (Tadepalli & Avila, 1999). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H9. Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi budaya organisasi.***

#### 10. Kondisi pasar dan sumber daya dan kompetensi

Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan adanya hubungan antara orientasi pasar dan sumber daya organisasi. Menurut Barney dan Wright (1998), perusahaan yang berorientasi pasar akan lebih sadar dalam membangun sumber daya yang tidak ada bandingannya dan sumber daya manusia sebagai salah satu kompetensi inti. Daya saing berkelanjutan berasal dari kompetensi intinya. Di pihak lain, Li Qun Wei dan Chung Ming Lau (2007) berpendapat bahwa orientasi pasar mencerminkan perumusan strategi dan penyesuaian praktek sumber daya manusia yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan pasar sehingga dapat mencapai tujuan strategis. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H10. Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi sumber daya dan kompetensi***

#### 11. Kondisi pasar dan kesuksesan proyek

Pentingnya karakteristik proyek dan faktor lingkungan eksternal yang berkontribusi pada proses proyek dan memberikan indikator yang luar biasa dalam menilai kinerja kualitas proyek (Takim, dkk., 2003). Agarwal dan Rathod (2006) menyatakan bahwa faktor eksternal (kondisi pasar) dan faktor internal (karakteristik perusahaan) sangat menentukan kriteria kegagalan atau keberhasilan proyek. Namun, studi ini sangat dibatasi karena konsentrasi pada persepsi kegagalan atau keberhasilan yang hanya diterima oleh tim proyek saja. Dampak lingkungan terhadap keberhasilan proyek bagaimanapun juga adalah batasan yang sangat penting dan pada

kenyataannya akan menyajikan suatu perbedaan antara proyek yang gagal karena dipengaruhi oleh kondisi pasar atau gagal karena kesalahan manajemen (Belout & Gauvreau, 2004). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H11. Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek***

12. Kondisi pasar dan strategi kompetitif

Bagi organisasi untuk mencapai kinerja industri dengan merealisasikan manfaat yang diperoleh dari keunggulan kompetitif, mereka harus fokus pada menyelaraskan karakteristik organisasi dan strategi kompetitif yang diadopsi oleh organisasi berdasarkan faktor eksternal (Barreto, 2010). Menurut Barlish (2011), strategi perusahaan harus dapat menetapkan kinerja organisasi dan setiap peristiwa eksternal atau perubahan dalam proses yang dapat berdampak pada perusahaan. Perusahaan dapat membentuk strategi dan mengembangkan kemampuan yang sesuai dengan lingkungan yang kompetitif. Organisasi dan kompetisi jelas penting dalam membentuk strategi dan kinerja sehingga interaksi timbal balik pada berbagai tingkat analisis antara lingkungan pasar dan kemampuan perusahaan akan membentuk strategi dan kinerja bisnis (Chew, dkk., 2008). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H12. Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi strategi kompetitif***

13. Kondisi pasar dan kinerja organisasi

Menurut Robinson, dkk. (2005), manajemen kinerja merupakan suatu masalah utama dalam industri konstruksi sebagai akibat dari lingkungan

pasar yang kompleks. Karena mengelola kinerja organisasi merupakan bagian yang sangat penting, hal ini termasuk pada faktor internal dan eksternal seperti kebutuhan untuk menarik investasi masa depan, mempertahankan dan menarik lebih banyak pelanggan, tetap kompetitif dan inovatif untuk meningkatkan keuntungan (Kagioglou, dkk., 2001). Menurut Kjellman, dkk. (2004) kinerja organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor yang terkait dengan lingkungan internal dan eksternal. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H13: Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi***

14. Manajemen proyek dan sumber daya dan kompetensi

Manajemen proyek memiliki efek yang kuat dan langsung pada sumber daya dan kompetensi perusahaan yang dapat menghasilkan keputusan strategis, sehingga mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif (Isik, dkk., 2010). Edum dan McCaffer (2000) mengidentifikasi mekanisme yang digunakan oleh manajer proyek konstruksi untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan harus dapat memberikan opsi untuk menangani pelatihan manajer proyek konstruksi di masa depan. Aspek penting ini adalah mengidentifikasi pelajaran potensial untuk kebijakan pengembangan manajemen pada organisasi konstruksi untuk mengadopsinya. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H14. Manajemen proyek secara signifikan mempengaruhi sumber daya dan kompetensi***

## 15. Manajemen proyek dan kesuksesan proyek

Peran teknik manajemen proyek yang berbeda untuk melaksanakan proyek dengan sukses telah secara luas ditetapkan di berbagai bidang seperti perencanaan dan pengendalian waktu, biaya, dan kualitas. Meskipun demikian, perbedaan antara proyek dan manajemen proyek masih kurang tepat (Munns & Bjeirmi, 1996). Mayoritas literatur tentang manajemen proyek menekankan pentingnya teknik dalam mencapai tujuan proyek (Munns & Bjeirmi, 1996). Pengelolaan hubungan manajemen sebagai unsur penting semakin berdampak pada keberhasilan proyek. Hal ini dinyatakan dengan adanya hubungan manajemen yang dapat difasilitasi oleh prinsip-prinsip teknologi dan teknik (Volckmann, 1997). Robichaud dan Anantatmula (2011) menyatakan bahwa penyesuaian dalam siklus hidup manajemen proyek harus dilakukan untuk memberikan keberhasilan pada proyek bangunan. Pengembangan teknik penjadwalan yang lebih baik akan mengarah pada manajemen proyek yang lebih baik sehingga akan berpengaruh terhadap keberhasilan proyek (Belassi & Tukel, 1996). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H15. Manajemen proyek secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek***

## 16. Manajemen proyek dan strategi kompetitif

Sampai saat ini, implementasi strategi dan manajemen proyek sebagian besar telah dikembangkan secara terpisah dan independen. Tetapi ada banyak peluang untuk konsepsi silang yang saat ini masih kurang

dieksploitasi, baik secara teori maupun dalam praktik. Sejumlah alat dari manajemen strategis, manajemen nilai, dan perubahan organisasi sebenarnya dapat diimpor ke dalam manajemen proyek untuk memperkaya teknik tradisional (Grundy, 1997). Perencanaan strategi bisnis, manajemen, dan pemilihan proyek dilakukan oleh manajer proyek sehingga perlu adanya keselarasan antara elemen strategis terhadap elemen-elemen tersebut (Milosevic & Srivannaboon, 2006). Meskipun banyaknya literatur membahas beberapa tipologi strategi bisnis, organisasi sebaiknya mempertimbangkan tipologi yang selaras dengan praktik manajemen proyek dan strategi bisnis mereka (Milosevic & Srivannaboon, 2006). Dalam banyak kasus, organisasi memperlakukan semua proyek dengan cara yang sama, terlepas dari strategi bisnis yang dipilih organisasi (Pinto & Covin, 1989). Longman dan Mullins (2004) menyatakan bahwa manajemen proyek yang efektif termasuk menempatkan mekanisme untuk mengevaluasi setiap proyek dengan strategi perusahaan sebelum implementasi. Di beberapa organisasi, manajemen proyek dibebankan dengan putusan pada proyek strategis. Ini hanya mungkin ketika strategi perusahaan telah dirumuskan dan dikomunikasikan sebelumnya (Longman & Mullins, 2004). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H16. Manajemen proyek secara signifikan mempengaruhi strategi kompetitif***

## 17. Manajemen proyek dan kinerja organisasi

Menurut Al-Hajj dan Sayers (2014), keberhasilan manajemen proyek lebih sempit dalam jangka waktu yang lebih pendek dan dinilai oleh parameter waktu, biaya, dan kualitas. Kegagalan yang dirasakan disebabkan oleh disiplin manajemen proyek dalam penggunaan alat dan metodologi manajemen proyek yang diterima dan pengukuran kinerja terhadap serangkaian faktor penentu keberhasilan (Al-Hajj & Sayers, 2014). Zulu (2007) mengevaluasi hubungan antara manajemen proyek dan kinerja proyek di Inggris. Studi tersebut menyimpulkan bahwa ada hubungan langsung dan tidak langsung antara faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen proyek dan kinerja proyek. Proses pengembangan yang dirancang dengan baik, dengan fokus yang jelas dan manajemen proyek yang efektif akan dapat meningkatkan efisiensi dan kemungkinan berhasil (Hudson, dkk., 2001). Isik dkk. (2010) melaporkan bahwa kinerja perusahaan konstruksi dipengaruhi oleh kompetensi manajemen proyek. Pengukuran kinerja dalam konstruksi sebagian besar berfokus pada manajemen proyek karena produk utama konstruksi melibatkan pengembangan proyek (Bassioni, dkk., 2005; Kagioglou, dkk., 2001). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H17. Manajemen proyek secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi***

#### 18. Budaya organisasi dan sumber daya dan kompetensi

Mengubah budaya melalui pemanfaatan pendekatan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi, telah banyak mendapatkan perhatian baru-baru ini. Memang pencapaian tujuan sumber daya membutuhkan pengelolaan sistem nilai organisasi (dalam hal ini adalah budaya) yang membutuhkan implementasi yang terampil (Nickson & Wood, 2000). Akibatnya, ada peningkatan pengakuan tentang hubungan strategis antara praktik dan kebijakan SDM dalam membantu menciptakan, memperkuat, dan mengubah budaya organisasi (Watson & D'Annunzio, 2003). Liebowitz (1999) menyatakan bahwa insentif yang kuat dan budaya yang sehat diperlukan untuk mendorong berbagi pengetahuan dan inovasi. Organisasi harus memikirkan imbalan, kompensasi, dan sistem motivasi untuk membuat berhasilnya pengetahuan manajemen. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H18. Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi sumber daya dan kompetensi***

#### 19. Budaya organisasi dan kesuksesan proyek

Budaya organisasi dan gaya manajemen memiliki dampak pada sistem pengukuran kinerja yang diimplementasikan dan digunakan, sehingga mempengaruhi keberhasilan atau kegagalannya (Bititci, dkk., 2004). Keterlibatan dan dukungan manajemen, pelatihan, dan perubahan budaya paling sering disebutkan sebagai faktor penentu keberhasilan (Szeto & Tsang, 2005). Penelitian empiris memberikan bukti bahwa budaya dapat

mengarah pada implementasi sistem pengukuran kinerja yang sukses (Bourne, dkk., 2002). Budaya organisasi memberikan rasa emosional keterlibatan dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi dan kode moral dan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan, pada akhirnya, efektivitas organisasi (Ott., 1989 dalam Liu, dkk., 2006). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H19: Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek***

#### 20. Budaya organisasi dan strategi kompetitif

Pentingnya budaya perusahaan yang berfokus pada peningkatan berkelanjutan dan penggunaan sistem pengukuran kinerja strategis (Bititci, dkk., 2004). Szeto dan Tsang (2005) mengklaim bahwa manajer tingkat atas melihat perubahan budaya sebagai peluang untuk memperkuat bisnis dengan menyelaraskan operasi dengan strategi. Kotter dan Heskett (1992), menyatakan bahwa perusahaan dengan budaya yang mendukung strategi akan cenderung untuk melakukan lebih baik, sementara perusahaan yang memiliki ketidakcocokan antara strategi dan budaya harus melakukan perubahan. Dengan demikian, budaya yang sesuai secara kontekstual atau strategis akan dikaitkan dengan kinerja yang sangat baik. Diyakini bahwa kinerja yang mendegradasi budaya memiliki dampak keuangan negatif karena sejumlah alasan, seperti kecenderungan untuk menghambat perusahaan dari mengadopsi perubahan strategis atau taktis yang diperlukan. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H20. Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi strategi kompetitif***

21. Budaya organisasi dan kinerja organisasi

Secara umum diterima bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja organisasi. Karena budaya organisasi sebagai alat manajemen yang dapat meningkatkan kinerja organisasi konstruksi dengan mengurangi tekanan (Oyewobi, dkk., 2016). Latham (1994) menekankan perlunya perubahan budaya organisasi dalam industri konstruksi sebelum kinerja yang diinginkan dapat dicapai. Budaya organisasi salah satu faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja organisasi dan banyak praktisi juga mengklaim telah berhasil menguasai dan memanfaatkan budaya organisasi mereka untuk meningkatkan efektivitas kinerja (Liu, dkk., 2006). Penelitian oleh Cheung, dkk. (2012) menemukan bahwa kerangka hubungan kinerja menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja. Inovasi ditemukan sebagai faktor budaya yang paling penting, tampaknya karena perannya yang menentukan dalam mendukung kreativitas. Kotter dan Heskett (1992) menggarisbawahi budaya yang dapat beradaptasi. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya dapat mempengaruhi kinerja organisasi jika "kuat" (konsensus luas, diinternalisasi, dan disosialisasikan secara mendalam) dan sesuai dengan lingkungannya (relevan dengan industri dan kondisi bisnisnya). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H21. Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi***

## 22. Sumber daya dan kompetensi dan kesuksesan proyek

Menurut Pertusa, dkk. (2010), kegagalan organisasi ini menuntun untuk menerapkan strategi kompetitif perusahaan yang didukung oleh sumber daya dan kompetensi yang tersedia untuk organisasi. Belout dan Gauvreau (2004) mengonfirmasi efek moderasi antara variabel keberhasilan proyek, secara keseluruhan dengan menambahkan langkah lain dalam membuat konsep sumber daya manajemen dalam konteks proyek yang masih sangat sederhana. Di sisi lain, Srivastava, dkk. (2001) menyebutkan sumber daya sebagai atribut berwujud atau tidak berwujud, fisik atau manusia, intelektual atau relasional, yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan di pasar. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H22. Sumber daya dan kompetensi secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek***

## 23. Sumber daya dan kompetensi dan kinerja organisasi

Othman, dkk. (2015) menyatakan bahwa sumber daya dianggap memiliki dampak yang sama terhadap kinerja organisasi. Hal ini selaras dengan pendapat Heffernan dan Flood (2000) yang menyatakan bahwa organisasi yang berkinerja baik lebih cenderung mengadopsi kompetensi. Hal ini dapat diartikan sebagai makna bahwa organisasi yang mengadopsi kompetensi lebih akan menghasilkan kinerja yang unggul. Di pihak lain, menurut King dan Zeithaml (2001), ambiguitas mengenai kompetensi yang memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang signifikan, mungkin lebih terkait dengan kinerja perusahaan daripada ambiguitas mengenai semua

kompetensi. Meskipun ambiguitas keterkaitan mungkin memiliki hubungan positif atau negatif dengan kinerja perusahaan, intensitas hubungan ini dapat bervariasi tergantung pada keunggulan kompetitif yang diberikan oleh kompetensi. Lim dan Peltner (2011) melaporkan penelitian secara empiris bahwa tidak ada sumber daya dan kompetensi inovasi perusahaan yang signifikan terhadap kinerja inovasi perusahaan konstruksi di Singapura. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H23. Sumber daya dan kompetensi secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi***

24. Kesuksesan proyek dan kinerja organisasi

Lim dan Mohamed (1999) percaya bahwa keberhasilan proyek harus dilihat dari sudut pandang yang berbeda dari pemilik individu, pengembang, kontraktor, pengguna, dan masyarakat umum. Sedangkan Cheng, dkk (2000) mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan dalam proyek kemitraan dan menjelaskan bagaimana faktor-faktor ini dapat dievaluasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja proyek konstruksi. Beberapa peneliti menyebutkan adanya beberapa bukti bahwa nilai yang dicari dari sistem pengukuran kinerja berkinerja tinggi dikaitkan dengan keberhasilan proyek (Cooke, 2004; Munns & Bjeirmi, 1996). Hal ini yang memperkuat adanya hubungan yang signifikan antara kinerja dan keberhasilan proyek (Cooke, 2004). Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H24. Kesuksesan proyek secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi***

## 25. Strategi kompetitif dan kesuksesan proyek

Cheng, dkk. (2000) menyatakan bahwa membangun keunggulan kompetitif yang digunakan sebagai pembentukan strategi akan berpengaruh terhadap keberhasilan proyek. Di sisi lain, Chan, dkk. (2004) menyarankan penerapan kemitraan proyek pada proyek konstruksi dengan catatan keberhasilan yang menggembirakan dan dapat memberikan peningkatan waktu dan manfaat biaya bagi klien dan kontraktor. Kemitraan telah diterapkan sebagai strategi manajemen baru untuk pengadaan proyek konstruksi. Shenhar, dkk. (2001) berdebat bahwa proyek itu strategis dan keberhasilan proyek harus dinilai sesuai dengan tujuan proyek jangka pendek dan jangka panjang. Kerangka kerja mereka menghubungkan keberhasilan proyek dengan keunggulan kompetitif dan termasuk efisiensi, dampak terhadap pelanggan, keberhasilan bisnis, dan persiapan masa depan. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H25. Strategi kompetitif secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek***

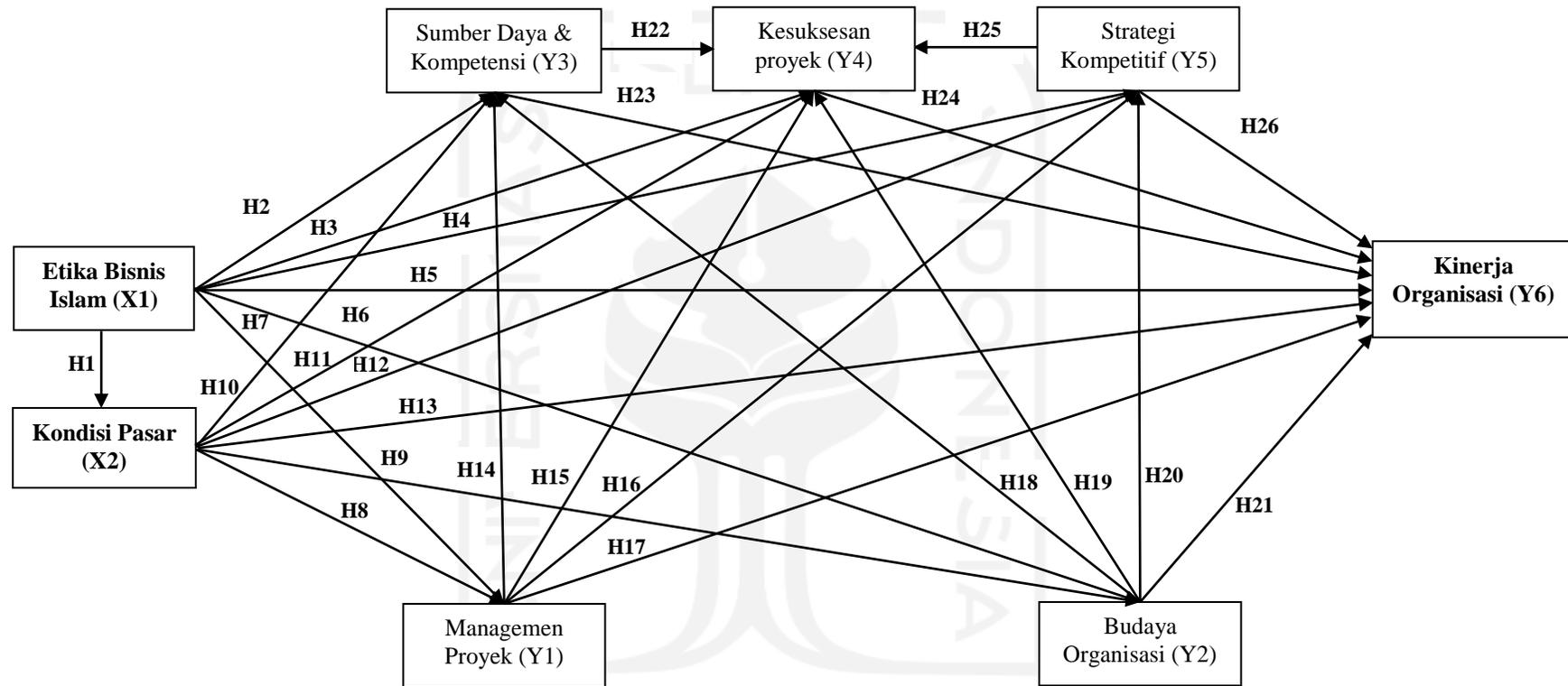
## 26. Strategi kompetitif dan kinerja organisasi

Pertusa, dkk. (2010) menyatakan bahwa struktur organisasi dapat mempengaruhi strategi kompetitif, tetapi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini diperkuat oleh pendapat Newbert (2008) bahwa hubungan antara sumber daya dan kompetensi terhadap kinerja tidak kuat. Pertimbangan peran serta mediasi dari strategi kompetitif juga penting di sini. Hal berbeda dikemukakan oleh Miller dan Shamsie

(1996) tentang adanya hubungan positif antara sumber daya dan kinerja perusahaan. Dalam analisis mereka, belum dipertimbangkan apakah hubungan tersebut langsung atau dimediasi oleh strategi kompetitif. Selain itu, faktor-faktor seperti tipe strategis, adopsi teknologi baru, kualitas produk dan layanan, hubungan pelanggan dan faktor-faktor terkait strategi organisasi lainnya juga terungkap memiliki pengaruh penting terhadap kinerja yang unggul (Chew, dkk., 2008). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan antara strategi dan kinerja (Harris, dkk., 2014; Esmail, dkk., 2013). Oyewobi, dkk. (2015) menunjukkan bahwa strategi internal secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan untuk meningkatkan dan menumbuhkan pemahaman bersama tentang kebutuhan untuk peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan keunggulan dalam daya saing, memberikan informasi tentang strategi kinerja yang diadopsi dengan sukses dan keuntungan yang diperoleh dari penggunaan strategi tersebut. Penalaran ini menjurus kepada hipotesis berikut ini:

***H26. Strategi kompetitif secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi***

### C. Model Penelitian Empirik



**Gambar III. 4.** Model Penelitian Empirik Kinerja Organisasi

## **BAB IV**

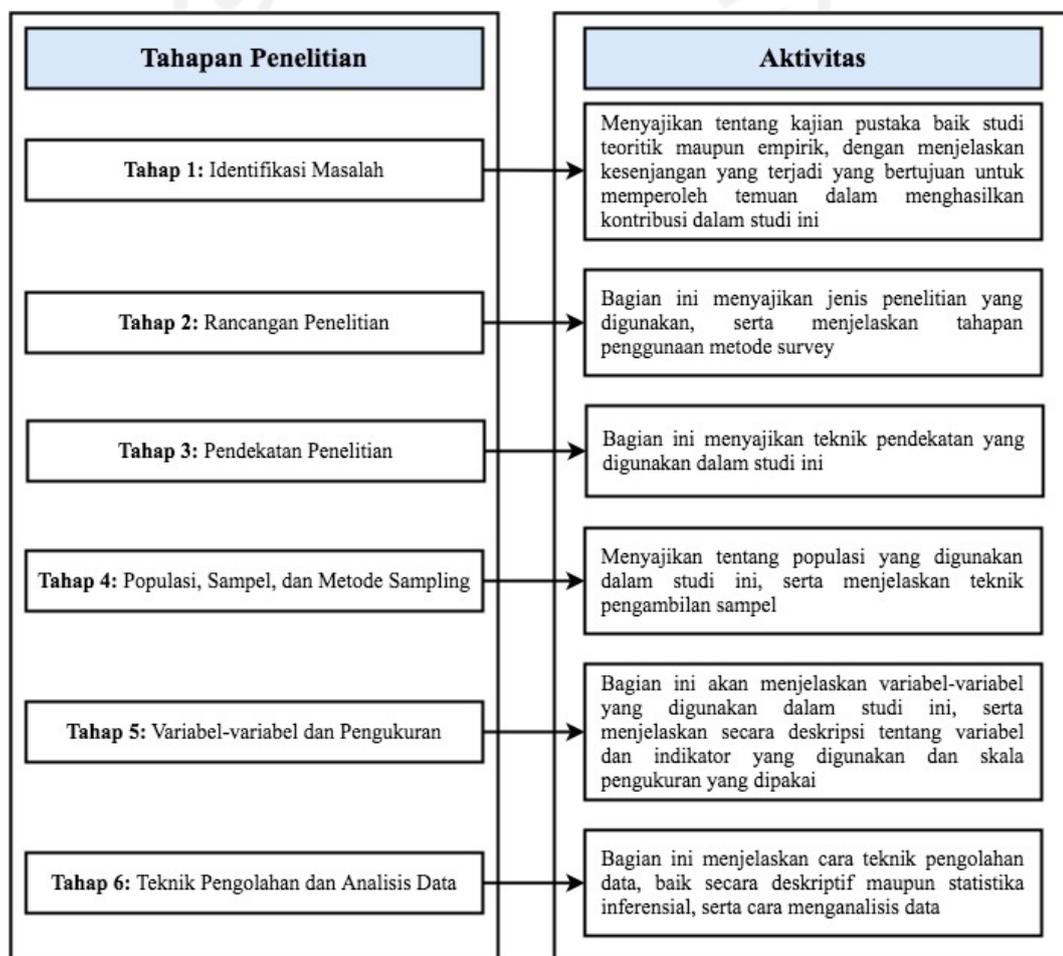
### **METODE PENELITIAN**

Studi tentang pengembangan model kinerja organisasi pada perusahaan konstruksi merupakan bidang ilmu yang sangat menarik dan menantang dalam beberapa dekade ini karena terkait erat dengan peningkatan nilai perusahaan yang berkelanjutan dalam menghasilkan rencana strategi sesuai dengan tujuan organisasi. Analisis kinerja menjadi penting bagi organisasi untuk membawa organisasi ke tingkat berikutnya dalam pencapaian bisnis. Sifat organisasi konstruksi yang dinamis menyebabkan kesulitan dalam mengukur kinerja secara tepat. Hal ini menghasilkan kinerja yang buruk yang disebabkan sulitnya melakukan perbaikan serta mendapatkan keunggulan kompetisi tanpa pengukuran kinerja.

Dalam studi ini model kinerja organisasi yang diusulkan digunakan untuk mengisi kesenjangan yang terjadi secara teoretikal, empiris maupun praktik, baik menggunakan kriteria secara umum maupun berdasarkan prespektif nilai-nilai Islam. Studi dilakukan melalui pengetahuan dengan menggunakan pendekatan sistematis dengan menghubungkan antara kinerja organisasi, strategi kompetisi dengan etika bisnis Islam. Hubungan semacam ini masih jarang diteliti maupun dibahas dalam dunia bisnis yang mengkaji isu-isu ini dari perspektif etika bisnis Islam dengan menggunakan ukuran kinerja kuantitatif. Dengan demikian, perlu dibangun suatu model yang komprehensif maupun metodologi yang tepat dalam

mengatasi hal tersebut. Pengembangan alat dan metode dalam kinerja organisasi pada perusahaan BUMN konstruksi di Indonesia yang dilakukan melalui pendekatan kuantitatif ini membantu dalam mengidentifikasi kelemahan dan mendukung proses pengambilan keputusan dalam pengembangan strategi kompetisi perusahaan.

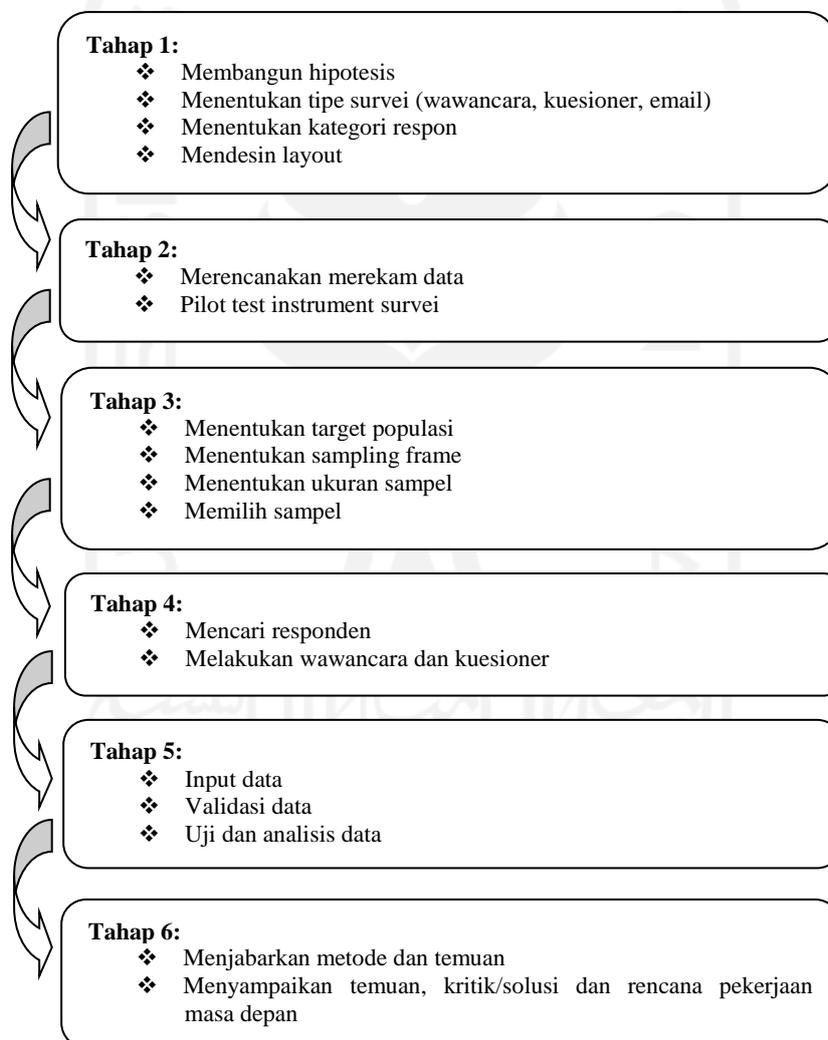
### A. Tahapan Penelitian



**Gambar IV. 1.** Tahap Penelitian

## B. Rancangan Penelitian

Studi ini akan menggunakan rancangan berdasarkan atas metode survei. Metodologi berbasis survei singkat tentang instrumen yang tersedia digunakan untuk menangkap berbagai faktor yang berkaitan dengan pengalaman manusia (Marczyk, dkk., 2005). Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam metode survei (Gambar IV.2).



**Gambar IV. 2.** Tahapan Metode Survei

Penggunaan metode survei ini penting karena penelitian lapangan mengidentifikasi ketidakkonsistenan yang signifikan dalam pengukuran dan komponen utamanya (Weaver, 2001). Penggunaan metode survei dalam penelitian ini berfungsi untuk menjawab pertanyaan tentang kejadian bersamaan dari fenomena sosial untuk populasi tertentu (Greene, 2008). Selain itu, metode survei merupakan metode terbaik untuk memecahkan masalah dalam bidang pengukuran yang memiliki sifat ketidakpastian (Kerlinger, 1973).

Meskipun metode survey sebagian besar menggunakan deskriptif, fungsi deskriptif dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan karakteristik tertentu dari populasi berdasarkan data sampel (Zikmund, 1994). Karakteristik dalam penelitian ini adalah karakteristik spesifik responden (misal direktur, kepala divisi, dan manager proyek). Tujuan deskriptif pada studi ini digunakan untuk mengenali hubungan-hubungan antar-variabel dan melakukan kecenderungan-kecenderungan sehingga penggunaan metode survei dalam studi ini berfungsi untuk menjawab pertanyaan tentang suatu kejadian dalam suatu persepsi responden terhadap model kinerja perusahaan jasa konstruksi.

Berbagai sumber digunakan untuk mengumpulkan data seperti survey internal, terkait tentang ulasan organisasi, proyek dan penggunaan data terkait analisis kinerja. Survey eksternal dilakukan dengan melihat kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi dan sebagainya. Studi ini dilakukan untuk menghasilkan model evaluasi analisis kinerja yang sesuai dalam penerapan di organisasi konstruksi untuk digunakan dalam pengambilan keputusan strategis.

Data diperoleh menggunakan instrumen kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data primer. Studi ini dianalisis dengan statistik inferensial untuk menganalisis data sampel yang akan digeneralisasi kepada populasinya. Metode analisis data yang digunakan untuk pengujian hipotesis dalam studi ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM), menggunakan PLS (*Partial Least Square*). SEM menjadi salah satu dari metode statistik multivariat yang paling populer yang menyediakan metodologi alternatif untuk pengujian teori terhadap data non-eksperimen dan juga menjadi alat yang sangat efektif dalam eksplorasi data (Chou & Bentler, 1995; Burnette & Williams, 2009).

### **C. Pendekatan Penelitian**

Studi ini akan menggunakan pendekatan deskriptif secara kuantitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan suatu fenomena atau kejadian secara sistematis, faktual, dan akurat. Penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya. Penggunaan model secara kuantitatif bertujuan untuk membantu pengambilan keputusan (Anderson, dkk., 2006). Teknik kuantitatif biasanya digunakan dalam ilmu manajemen untuk memberikan informasi yang akan membantu orang membuat keputusan yang lebih baik daripada yang seharusnya mereka lakukan. Kendala pada penelitian kuantitatif biasanya terjadi karena berasal dari ketidakmampuan untuk menetapkan target yang tepat tetapi juga timbul dari ketidakmampuan untuk menentukan indikator kinerja kuantitatif yang sesuai.

## **D. Populasi, Sampel, dan Metode Sampling**

### **1. Populasi**

Populasi adalah semua individu yang menarik bagi objek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan dari ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu yang memiliki satu persamaan karakteristik (Marczyk, dkk., 2010). Populasi dalam studi ini adalah jajaran pimpinan manajemen pada perusahaan BUMN (Badan Umum Milik Negara) konstruksi di Indonesia.

### **2. Sampel dan Metode Sampling**

Sampel merupakan bagian dari populasi (Marczyk, dkk., 2010). Zikmund (1994) menjelaskan ada beberapa tahapan dalam melakukan pengambilan sampel sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan populasi target.
- b. Menseleksi sebuah *sampling frame*.
- c. Menentukan metode *sampling*.
- d. Penentuan prosedur untuk menyeleksi uni-unit *sampling*.
- e. Penentuan ukuran sampel.
- f. Menseleksi unit-unit *sampling* aktual.
- g. Melaksanakan pengumpulan data.

Langkah pertama, mendefinisikan populasi yang akan digunakan sebagai target sampel. Dalam studi ini, target sampel adalah perusahaan BUMN konstruksi di Indonesia.

Kedua, melakukan penentuan atau seleksi pada *sampling frame* yang digunakan untuk penarikan sampel. Pada bagian ini, dilakukan identifikasi mengenai perusahaan BUMN konstruksi. Sumber data ini tersedia pada kementerian Badan Usaha Milik Negera Republik Indonesia ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)).

Ketiga, menentukan metode *sampling*. Penelitian ini akan menentukan metode pengambilan sampel dan menggunakan metode *sampling* probabilitas atau non-probabilitas. Penelitian ini mengambil *sampling* pada perusahaan BUMN pada bidang jasa konstruksi sebanyak 9 jenis perusahaan konstruksi, yang meliputi PT. Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, PT. Hutama Karya (Persero) Tbk, PT. Waskita Karya (Persero) Tbk, PT. Adhi Karya (Persero) Tbk, PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, PT. Nindya Karya (Persero) Tbk, PT. Istaka Karya (Persero) Tbk, PT. Brantas Abipraya (Persero) Tbk, dan PT. Amarta Karya (Persero) Tbk.

Langkah kelima, menentukan ukuran sampel yang digunakan dalam studi ini. Menurut Hair dkk, (2012), jumlah sampel yang dipakai pada *Structural Equation Modeling* (SEM) antara 100-200 harus digunakan untuk metode *Maximum Likelihood* (ML). PLS-SEM memungkinkan menggabungkan perspektif penjelasan dan prediksi untuk estimasi model. Pertimbangan bersama menggunakan PLS-SEM adalah perhatian utama sebagian besar penelitian bisnis dan ilmu sosial pada umumnya. Diperkirakan untuk koefisien asosiasi dan ukuran sampel tertentu, untuk sampel yang diambil dari suatu populasi, pada tingkat signifikansi atau

tingkat kesalahan tertentu ( $P < 0,05$ ) (Kock & Hadaya, 2018). Gay (1996) telah menyarankan pedoman berikut untuk memilih ukuran sampel. Untuk populasi kecil ( $N < 100$ ), ada sedikit poin dalam pengambilan sampel menggunakan survei seluruh populasi. Jika ukuran populasi sekitar 500, maka 50% dari populasi harus dijadikan sampel. Jika ukuran populasi 1.500, maka hanya 20% saja yang diambil sampelnya. Di luar titik tertentu (sekitar  $N = 5.000$ ), ukuran populasi hampir tidak relevan, dan ukuran sampel 400 akan memadai. Jadi, semakin besar populasi, semakin kecil persentasenya, untuk mendapatkan sampel yang representatif. Di pihak lain, menurut Wolf, dkk. (2013) pedoman jumlah sampel minimal untuk SEM sebanyak 10 kali jumlah variabel yang diteliti.

**Table IV.1.** Jumlah perusahaan persero kontraktor konstruksi

No	Perusahaan	Jabatan/Divisi	Populasi	Sampel
1	PT. Pembangunan Perumahan	Direktur/Kepala divisi/Manager proyek	30	18
2	PT. Utama Karya	Direktur/Kepala divisi/Manager proyek	40	34
3	PT. Waskita Karya	Direktur/Kepala divisi/Manager proyek	25	19
4	PT. Adhi Karya	Direktur/Kepala divisi/Manager proyek	25	19
5	PT. Wijaya Karya	Direktur/Kepala divisi/Manager proyek	25	21
6	PT. Nindya Karya	Direktur/Kepala divisi/Manager proyek	20	12
7	PT. Istaka Karya	Direktur/Kepala divisi/Manager proyek	20	12
8	PT. Brantas Abipraya	Direktur/Kepala divisi/Manager proyek	20	16
9	PT. Amarta Karya	Direktur/Kepala divisi/Manager proyek	20	14
<b>Jumlah sampel</b>			<b>225</b>	<b>161</b>

Sumber: Data primer BUMN, (2020)

Pengambilan sampel menggunakan teori Wolf, dkk. (2013) sehingga ukuran sampel 10 x 8 variabel maka diperoleh sampel minimum sebesar 80 sampel.

Langkah terakhir melakukan penyeleksian unit-unit *sampling* aktual. Jumlah sampel yang digunakan dalam studi ini sebanyak 81 orang. Penentuan sampel aktual akan ditarik secara random terhadap para pengambilan kebijakan di perusahaan kontraktor konstruksi BUMN di Indonesia, meliputi direktur, kepala divisi dan manager proyek pada bagian struktur kinerja organisasi dan proyek (lebih detail lihat Lampiran 2).

## **E. Variabel-Variabel dan Pengukuran**

### **1. Klasifikasi Variabel**

Variabel yang digunakan dalam studi ini adalah variabel eksogen atau *independent* yaitu etika bisnis Islam (X1) dan kondisi pasar (X2). Variabel endogen atau *dependent* adalah kinerja organisasi (Y6), sedangkan variabel mediasi atau *intervening* adalah manajemen proyek (Y1), budaya organisasi (Y2), sumber daya dan kompetensi (Y3), kesuksesan proyek (Y4), dan strategi kompetitif (Y5).

### **2. Definisi Operasional Variabel**

Kejelasan kriteria variabel menjadi dasar penting dalam penelitian ini. Dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk penentuan indikator atau dimensi pada tiap variabel pada bagian ini merupakan upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel yang telah dipaparkan

sebelumnya. Dimensionalitas variabel perlu dilakukan guna membantu teknik pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan dalam pengumpulan data. Adapun penjabaran dan penjelasan pada variabel yang dimaksud sebagai berikut:

**a. Variabel Independen atau Eksogen**

**1) Etika Bisnis Islam**

**Table IV.2.** Variabel Etika bisnis Islam

<b>Jenis Variabel dan Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Etika bisnis Islam didefinisikan sebagai kode prinsip-prinsip moral yang ditentukan oleh Al-Qur'an dan Hadits (Sunnah) atau ucapan Nabi Muhammad (Abuznaid, 2009)	(Abuznaid, 2009; Beekun, 2012; Sami & Rahim, 2017; Hastuti & Anggara, 2017): 1. Keadilan 2. Kepercayaan 3. Kebajikan 4. Kebenaran dan kejujuran 5. Kerendahan hati 6. Kebaikan 7. Kesabaran	Skala likert 1-7

**2) Kondisi Pasar**

**Table IV.3.** Variabel Kondisi Pasar

<b>Jenis Variabel dan Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Kondisi pasar didefinisikan secara tradisional, kondisi pasar merujuk pada variabel yang berada di luar kendali organisasi (Isik, 2010).	(Isik, dkk., 2010): 1. Kondisi makro-ekonomi 2. Kondisi politik 3. Kondisi sosial-budaya 4. Kondisi hukum 5. Keadaan daya saing pasar, 6. Permintaan 7. Daya suplai 8. Kekuatan klien (Dinca, dkk., 2017; Neely, 2005):	Skala likert 1-7

Jenis Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
	9. Kebijakan pemerintah 10. Proyeksi demografis	

**b. Variabel *Intervening* (Mediasi)**

**1) Manajemen Proyek**

**Table IV.4.** Variabel Manajemen Proyek

Jenis Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
Manajemen proyek dapat didefinisikan sebagai proses mengendalikan pencapaian tujuan proyek (Munns & Bjeirmi, 1996)	(Atkinson, 1999; Isik, dkk., 2010): 1. Manajemen biaya (Stewart & Waroonkun, 2007 Tripathi & Jha, 2018): 2. Manajemen jadwal (Isik, dkk., 2010): 3. Manajemen kualitas 4. Manajemen sumber daya 5. Manajemen resiko 6. Manajemen rantai pasok 7. Manajemen klaim 8. Manajemen pengetahuan 9. Manajemen kesehatan dan keselamatan	Skala likert 1-7

الجمهورية العربية السورية  
الجامعة اللبنانية  
الكلية الهندسية

## 2) Budaya Organisasi

**Table IV.5.** Variabel Budaya Organisasi

Jenis Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat nilai dan norma bersama yang mengontrol interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan pihak lain diluar organisasi (Oyewobi, dkk., 2016)	(Cheung, dkk., 2012): 1. Kejelasan sasaran 2. Koordinasi dan integrasi 3. Resolusi konflik 4. Partisipasi karyawan 5. Orientasi inovasi 6. Penekanan kinerja 7. Orientasi penghargaan 8. Orientasi tim	Skala likert 1-7

## 3) Sumber Daya dan Kompetensi

**Table IV.6.** Variabel Sumber Daya dan Kompetensi

Jenis Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
Sumber daya dan kompetensi perusahaan dapat didefinisikan sebagai aset berwujud dan tidak berwujud (Isik, dkk., 2010)	(Bou, dkk., 2009): 1. Kepemimpinan 2. Kebijakan dan strategi 3. Kemitraan dan sumber daya (Isik, dkk., 2010): 4. Sumber daya keuangan 5. Kompetensi teknis 6. Pengalaman 7. Citra perusahaan 8. Kemampuan R & D, 9. Kemampuan inovasi	Skala likert 1-7

#### 4) Kesuksesan Proyek

**Table IV.7.** Variabel Kesuksesan Proyek

Jenis Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
Kesuksesan proyek dapat didefinisikan sebagai seperangkat prinsip atau standar dimana hasil yang menguntungkan dapat diselesaikan dalam spesifikasi yang ditetapkan (Chan & Chan, 2004).	(Chan & Chan, 2004; Sadeh, dkk., 2000; Lim & Mohamed, 1999; Atkinson, 1999): 1. Nilai dan laba, 2. Kualitas, 3. Ekspektasi dan kepuasan pengguna, 4. Kepuasan perusahaan/peserta	Skala likert 1-7

#### 5) Strategi Kompetitif

**Table IV.8.** Variabel Strategi Kompetitif

Jenis Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
Strategi kompetitif didefinisikan sebagai strategi persaingan cepat (yang menekankan biaya rendah dan diferensiasi) dan mempertahankan penggunaannya untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Claver, dkk., 2012)	(Claver, dkk., 2012): 1. Biaya rendah 2. Diferensiasi inovasi 3. Diferensiasi pemasaran 4. Strategi fokus	Skala likert 1-7

### c. Variabel Dependen atau Endogen

**Table IV.9.** Variabel Kinerja Organisasi

Jenis Variabel dan Definisi	Indikator	Skala
Kinerja organisasi didefinisikan kemampuan organisasi untuk mencapai keberhasilan dan tujuannya yang telah ditetapkan oleh organisasi (Richardo, 2001)	(Wu & Liu, 2010; Kaplan & Norton, 1992): 1. Keuangan 2. Pelanggan 3. Bisnis internal 4. Pembelajaran dan pertumbuhan 5. Misi perusahaan	Skala likert 1-7

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam studi ini akan menggunakan dua jenis metode pengumpulan data yaitu data primer dan data sekunder. Data penelitian ini menggunakan data kuantitatif, yang terkait dengan perusahaan dan persepsi responden terkait kriteria-kriteria ukuran kinerja. Pengumpulan sumber data digunakan untuk mendapatkan atau mengumpulkan sebagai informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi.

#### a. Data Primer

Data primer diperoleh dari lapangan yang dilakukan dengan cara menggunakan kuesioner tertutup dan terstruktur yang disebarakan kepada responden untuk mendapatkan data utama dalam studi ini. Pernyataan tertutup pada kuesioner menggunakan skala likert yang memiliki rentang nilai antara 1 hingga 7, yang tersaji pada tabel IV.10, berikut ini.

**Table IV.4.** Skala Likert Penilaian Kuesioner

Peringkat	Scoring
7	Sangat Setuju Sama Sekali
6	Sangat Setuju
5	Setuju
4	Netral/Cukup/Sedang/Tidak Tahu
3	Tidak Setuju
2	Sangat Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju Sama Sekali

### b. Data Sekunder

Metode pengumpulan data sekunder adalah arsipal atau dokumentasi, yakni dengan mempelajari dokumen yang berkaitan dengan studi ini. Metode ini dilakukan baik dengan mengumpulkan, membaca dan mempelajari *text book*, jurnal nasional maupun internasional bereputasi, *search engine*, laporan revelan mengenai objek yang diteliti, dan buku-buku referensi lainnya.

## F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

### 1. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data memiliki dampak dramatis pada hampir setiap fase penelitian survei, termasuk desain instrumen, pengambilan sampel, pemantauan lapangan, pengkodean dan pengeditan data (Anderson & Gansender, 1995; Saltzman, 1995; Karweit & Meyers, 1983). Setelah mengumpulkan data atau kerja lapangan telah selesai, data akan dikonversi dengan pengeditan, pengkodean dan tabulasi data (Zikmund, 1994). Dalam pengeditan akan dilakukan pemeriksaan untuk memperbaiki format atau

kesalahan pada kuesioner. Dengan demikian, dapat diperoleh data yang standar, baik secara konsistensi dan keseragaman data dari para responden, serta tidak timbul kesalahan dalam persepsi pada saat pengisian kuesioner. Selanjutnya, pengkodean merupakan proses yang memasukkan data ke dalam komputer dan diverifikasi. Terakhir melakukan tabulasi data yang berfungsi untuk pemberian penilaian atau *scoring* pada tiap indikator dalam kuesioner, yang dalam hal ini menggunakan skala likert rentang nilai 1 hingga 7.

## 2. Statistik Deskriptif

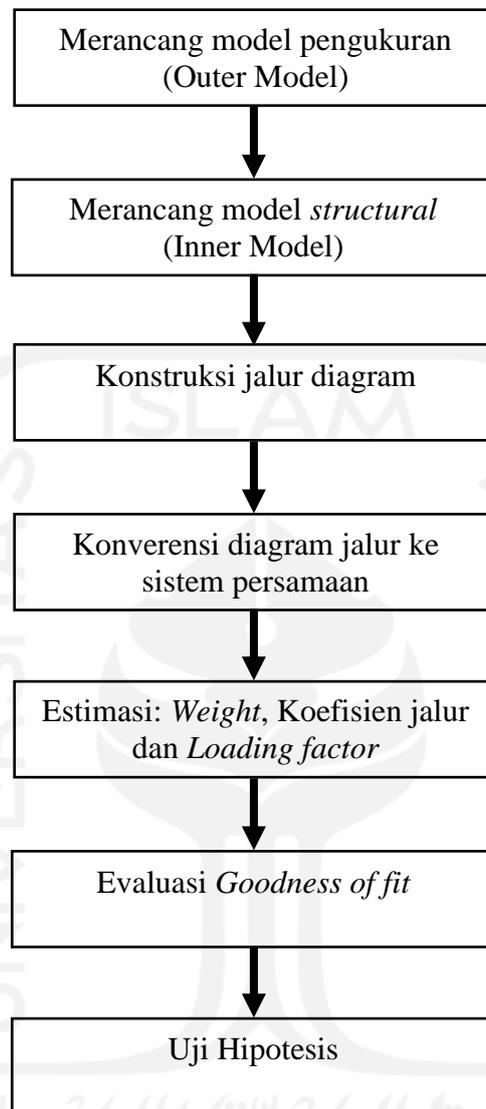
Statistik deskriptif merupakan analisis dengan merinci dan menjelaskan gambaran karakteristik responden dan jawaban responden terkait data penelitian. Statistik deskriptif bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi data yang mudah dipahami dalam bentuk informasi yang diringkas misalnya data karakteristik responden, seperti data usia, pendidikan, lama kerja, jabatan, dan informasi umum perusahaan BUMN konstruksi.

## 3. Statistik Inferensial

Peningkatan penyebaran dengan data tidak normal, ukuran sampel yang kecil dan penggunaan indikator formatif menjadi alasan yang paling menonjol untuk penerapan *Partial Least Square – Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Metodologi PLS-SEM untuk mengakomodasi struktur model yang lebih kompleks atau menangani kekurangan data seperti heterogenitas (Hair, dkk., 2014). Analisis data dalam studi ini

menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval, rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel serta digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dengan konstraknya. Selain itu, dalam PLS dapat dilakukan uji *bootstrapping* terhadap struktural model yang bersifat *outer model* dan *inner model*. Karena dalam studi ini menggunakan indikator untuk mengukur setiap konstraknya, dan juga model pengukuran bersifat structural diputuskan menggunakan PLS. Dalam hal ini, hal penting yang harus diperhatikan adalah keharusan adanya teori yang memberikan asumsi untuk menggambarkan model, pemilihan variabel, pendekatan analisis, dan interpretasi hasil.

Studi ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar-konstrak etika bisnis Islam, kondisi pasar, manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, strategi kompetitif, dan kinerja organisasi, serta untuk memahami pengertian kedelapan konstrak tersebut. Di samping itu dibutuhkan indikator dalam studi ini, dan model pengukuran bersifat sruktural maka studi ini menggunakan PLS.



**Gambar IV.3.** Langkah analisis PLS (Yamin & Kurniawan, 2009)

Berikut ini merupakan penjelasan secara detail langkah-langkah pengembangan model menggunakan PLS:

**a. Merancang Model Pengukuran (Outer Model)**

Model ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya. Indikator dalam penelitian ini adalah reflektif karena indikator variabel laten

mempengaruhi indikatornya. Ada beberapa cara pengukuran (Yamin & Kurniawan, 2009) sebagai berikut:

1) *Convergent Validity*

*Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan individual *item reliability*, dapat dilihat dari *standardized loading factor*. *Standardize loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruknya. Kolerasi dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai  $> 0,5$ .

2) *Discriminant Validity*

Evaluasi selanjutnya adalah melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average variance extracted* (AVE). Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika kolerasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya. Jika nilai  $\sqrt{AVE}$  lebih tinggi daripada nilai kolerasi di antara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Menurut Tasha (2005), sangat direkomendasikan apabila AVE lebih besar dari 0,5.

Berikut rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)} \quad (\text{IV.1})$$

**Dimana:**

$\lambda_i$  adalah faktor loading (convergent validity), dan  $\varepsilon_i = 1 - \lambda_i^2$ .

Fornell dan Larcker dalam Ghozali (2014) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan nilai *composite reliability* ( $\rho_c$ ).

3) *Composite Reliability*

Untuk menentukan *composite reliability*, apabila nilai *composite reliability* ( $\rho_c$ ) > 0,8 dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliable dan ( $\rho_c$ ) > 0,6 dikatakan cukup reliabel (Chin, 1998). Berikut rumus untuk menghitung *composite reliability* ( $\rho_c$ ):

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)} \quad (\text{IV.2})$$

4) *Cronbach Alpha*

Dalam PLS, uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *cronbach alpha* dimana konsistensi setiap jawaban diujikan. *Cronbach alpha* dikatakan baik apabila  $\alpha \geq 0,5$  dan dikatakan cukup apabila  $\alpha \geq 0,3$ .

**b. Merancang Model Struktural (Inner Model)**

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square ( $R^2$ ) untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevane* dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural.  $R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten

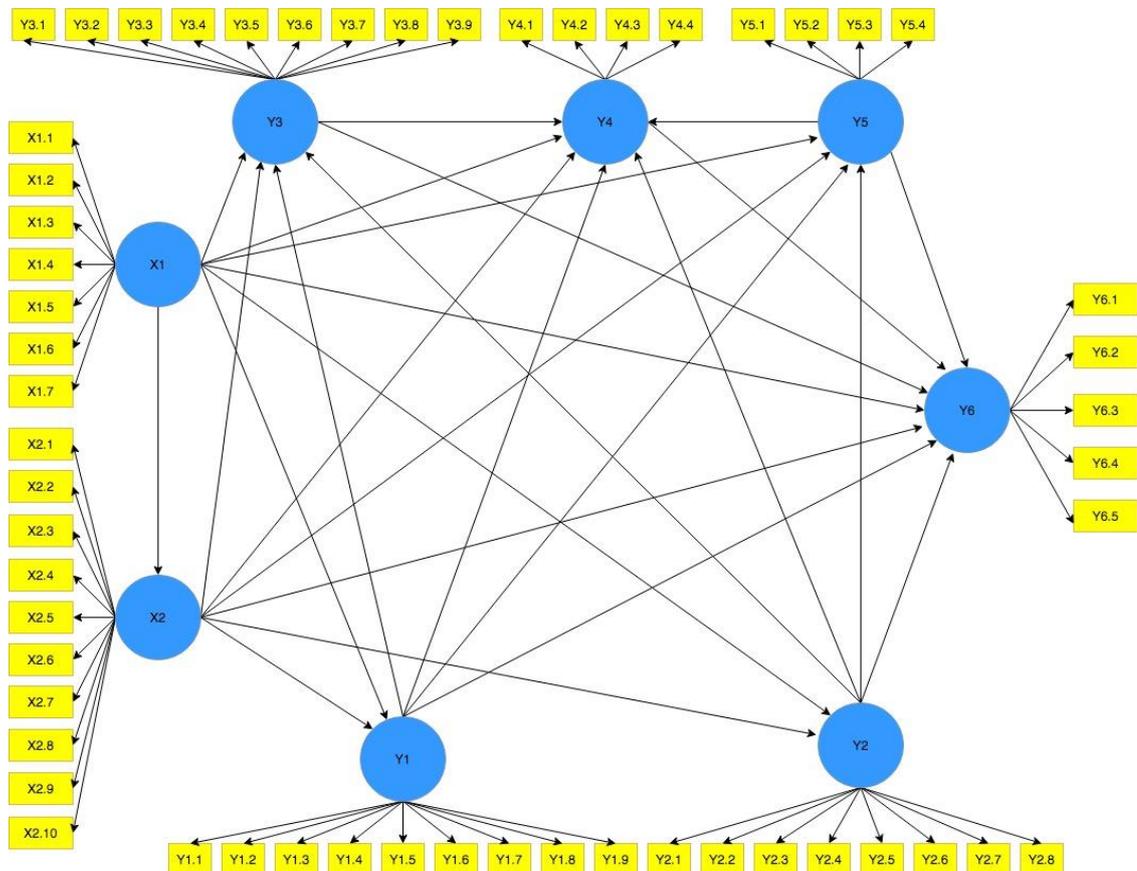
independen terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Kriteria batasan nilai  $R^2$  ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67, 0,33, dan 0,19. Pengaruh besarnya  $f^2$  dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R_{include}^2 - R_{exclude}^2}{1 - R_{include}^2} \quad (IV.3)$$

**Dimana :**

$R_{include}^2$  dan  $R_{exclude}^2$  adalah R-square dari variabel laten dependen ketika predictor variabel laten digunakan atau dikeluarkan didalam persamaan structural. Nilai  $f^2$  sama dengan 0,02, 0,15, dan 0,35. Di samping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

### c. Konstruksi Diagram Jalur



**Gambar IV.4.** Konstruksi diagram jalur

**Dimana:**

X1 = Etika bisnis Islam

X2 = Kondisi pasar

Y1 = Manajemen proyek

Y2 = Budaya organisasi

Y3 = Sumber daya dan kompetensi

Y4 = Kesuksesan proyek

Y5 = Startegi kompetitif

Y6 = Kinerja organisasi

**d. Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan**

1) *Inner Model*

*Inner Model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten satu dengan konstruk laten lainnya.

Persamaan *Inner Model* :

$$\eta_1 = \sqrt{\gamma\xi + \zeta_1} \quad (\text{IV.4})$$

$$\eta_2 = \sqrt{\beta\eta_1 + \zeta_2} \quad (\text{IV.5})$$

**Keterangan:**

$\eta$  = konstruk laten endogen

$\xi$  = konstruk laten eksogen

$\beta$  dan  $\gamma$  = koefisien matriks dan variable endogen dan eksogen

$\zeta$  = Inner Model residual matrix

2) *Outer Model*

*Outer Model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan indikatornya.

Persamaan *Outer Model*:

$$x = \Pi_x \xi + \varepsilon_x \quad (\text{IV.6})$$

$$y = \Pi_y \xi + \varepsilon_y \quad (\text{IV.7})$$

**Keterangan:**

$x$  dan  $y$  = matriks variable manifest yang berhubungan dengan laten eksogen dan endogen

$\Pi_x$  dan  $\Pi_y$  = matriks koefisien

$\varepsilon_x$  dan  $\varepsilon_y$  = matrik outer model residu

**e. Evaluasi *Goodness of Fit***

Untuk memvalidasi model secara keseluruhan, digunakan *goodness of fit*

(GoF). GoF index ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk

memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Nilai GoF index ini diperoleh dari *averages communalities index* dikalikan dengan  $R^2$  model. Berikut adalah formula GoF index:

$$GoF = \sqrt{ComxR^2} \quad (IV.8)$$

Com bergaris atas adalah *averages communalities* dan  $R^2$  bergaris atas adalah rata-rata model  $R^2$ . Nilai GoF ini terbentang antara 0 – 1 dengan interpretasi nilai ini adalah 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF moderat), dan 0,36 (GoF besar).

#### f. Uji Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, rancangan uji hipotesis yang dapat dibuat merupakan rancangan uji hipotesis dalam studi ini disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar  $(\alpha) = 10\% = 0,10$ . Perhitungan ini menghasilkan nilai t-tabel sebesar 1,96 sehingga:

- 1) Jika nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel (t-statistik < 1,96), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- 2) Jika nilai t-statistik lebih besar atau sama dengan t-tabel (t-statistik > 1,96), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner sebanyak 161 set kepada responden yang telah ditentukan menjadi target dalam penelitian ini. Responden yang digunakan adalah direktur, kepala divisi, dan manager yang bertugas baik pada organisasi struktur manajemen maupun pelaksana proyek pada perusahaan BUMN konstruksi di Indonesia. Awal pengumpulan data di lapangan dilakukan secara mandiri, dengan mengirimkan surat izin penelitian kepada tiap perusahaan BUMN konstruksi (bukti pengumpulan data terlampir pada Lampiran C). Di samping itu, proses pengerjaan pengumpulan data kuesioner di lapangan dibantu dengan enumerator independen yang direkrut untuk penelitian ini. Dengan demikian, dari 161 set kuesioner yang disebar, sebesar 81 kuesioner yang merespon pengisian kuesioner. Oleh karena itu, tingkat responden dalam penelitian ini sebesar 70%.

Dalam tahapan selanjutnya dilakukan pemeriksaan terhadap kelayakan dari data kuesioner yang terkumpul dan dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya. Berikut ini merupakan proses pengambilan data kuesioner yang dilakukan secara jaringan (daring) menggunakan google form dengan *link*:

<https://forms.gle/x7BSHufjUtATYecH8>

## B. Statistik Deskriptif

Statistika deskriptif merupakan sebagai statistika yang berkaitan dengan analisis deskripsi terhadap suatu populasi pada studi ini, tanpa harus melakukan penarikan kesimpulan apa pun untuk komunitas yang lebih luas kelompok tersebut. Pada bagian pertama, analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik demografi responden dan informasi umum tentang perusahaan responden yang diperoleh dari responden pada studi ini.

Berikut adalah beberapa informasi penting tentang profil karakteristik demografi responden dan gambaran umum perusahaan responden.

### 1. Karakteristik Demografi Responden

Penyajian data tentang karakteristik responden yang ditinjau secara demografis dapat digambarkan karakteristik pokok yang tersaji pada tabel V.1. Karakteristik pokok yang digunakan dalam penelitian ini meliputi jabatan, jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan, dan masa kerja.

**Table V.1.** Karakteristik demografis responden

No	Karakteristik responden	Jumlah	Prosentase (%)
1	Perusahaan Sampel:		
	PT. Pembangunan Perumahan	18	22,22
	PT. Hutama Karya	27	33,33
	PT. Waskita Karya	2	2,47
	PT. Adhi Karya	9	11,11
	PT. Wijaya Karya	4	4,94
	PT. Nindya Karya	8	9,88
	PT. Istaka Karya	5	6,17
	PT. Brantas Abipraya	6	7,41
	PT. Amarta Karya	2	2,47

No	Karakteristik responden	Jumlah	Prosentase (%)
2	Jabatan:		
	Direktur	31	38,27
	Kepala divisi	19	23,46
	Manajer proyek	31	38,27
3	Jenis Kelamin:		
	Pria	78	96,30
	Wanita	3	3,70
4	Usia (tahun):		
	≤ 25	0	0
	26 ≤ 30	4	4,94
	31 ≤ 35	6	7,41
	36 ≤ 40	12	14,81
	≥ 41	59	72,84
5	Jenjang pendidikan:		
	SMA/Sederajat/Diploma	0	0
	Strata 1	37	45,68
	Strata 2	43	53,09
	Strata 3	1	1,23
6	Masa kerja (tahun):		
	≤ 5	5	6,17
	5 ≤ 10	2	2,47
	≥ 10	74	91,36

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

## 2. Informasi umum tentang perusahaan BUMN Konstruksi

Perusahaan konstruksi yang digunakan sebagai target penelitian ini merupakan perusahaan konstruksi pada perusahaan milik negara (BUMN). Sebanyak sembilan jenis perusahaan konstruksi itu meliputi PT. Pembangunan Perumahan (PP) Tbk, PT. Utama Karya (Utama) Tbk, PT. Waskita Karya (Waskita) Tbk, PT. Adhi Karya (Adhi) Tbk, PT. Wijaya Karya (Wika) Tbk, PT. Nindya Karya (Nindya) Tbk, PT. Istaka Karya (Istaka) Tbk, PT. Brantas Abipraya

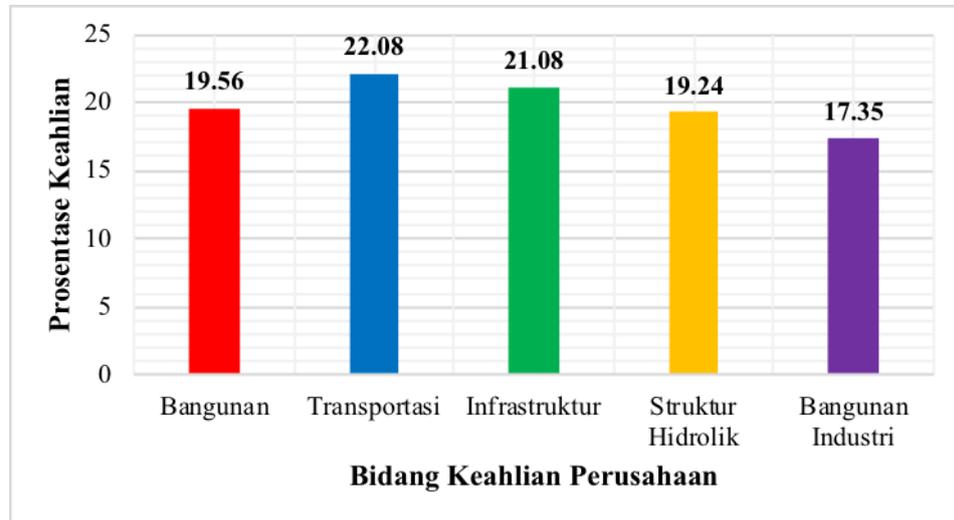
(Brantas) Tbk, dan PT. Amarta Karya (Amarta) Tbk yang digunakan dalam penelitian ini.

Analisis deskriptif pada informasi umum perusahaan BUMN konstruksi dimaksudkan untuk memberikan gambaran atau sudut pandang tentang tingkat pencapaian kinerja masing-masing organisasi konstruksi selama 5 tahun dari tahun 2015-2020. Analisis ini diperlukan untuk mendeskripsikan tentang kemampuan kompetensi, pendapatan, pemasaran, dan jumlah proyek yang ditangani. Tujuan analisis kemampuan kompetensi yang pertama dilakukan untuk mengetahui apakah sumber daya dan kompetensi yang dimiliki dapat digunakan sebagai salah satu strategi bersaing dalam memenangkan persaingan dipasar. Serta kemampuan kompetensi yang dimiliki dapat memberikan dampak terhadap peningkatan pendapatan, perluasan pasar, dan jumlah proyek yang didapat selama ini. Sehingga secara ringkas berikut gambaran umum tentang kriteria tersebut pada masing-masing perusahaan BUMN konstruksi.

a. Bidang keahlian perusahaan

Bagian ini menjabarkan pokok bidang keahlian yang dimiliki oleh perusahaan konstruksi BUMN, yang meliputi bangunan (seperti perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, universitas, dan gedung pemerintah), transportasi (seperti jalan raya, terowongan, jembatan, kereta api, pelabuhan, dan bandara), infrastruktur (seperti infrastruktur kota, fasilitas air dan air limbah, dan saluran pipa), struktur hidrolik (seperti bendungan dan sistem irigasi), dan bangunan industri (seperti pabrik industri, pembangkit listrik, pabrik

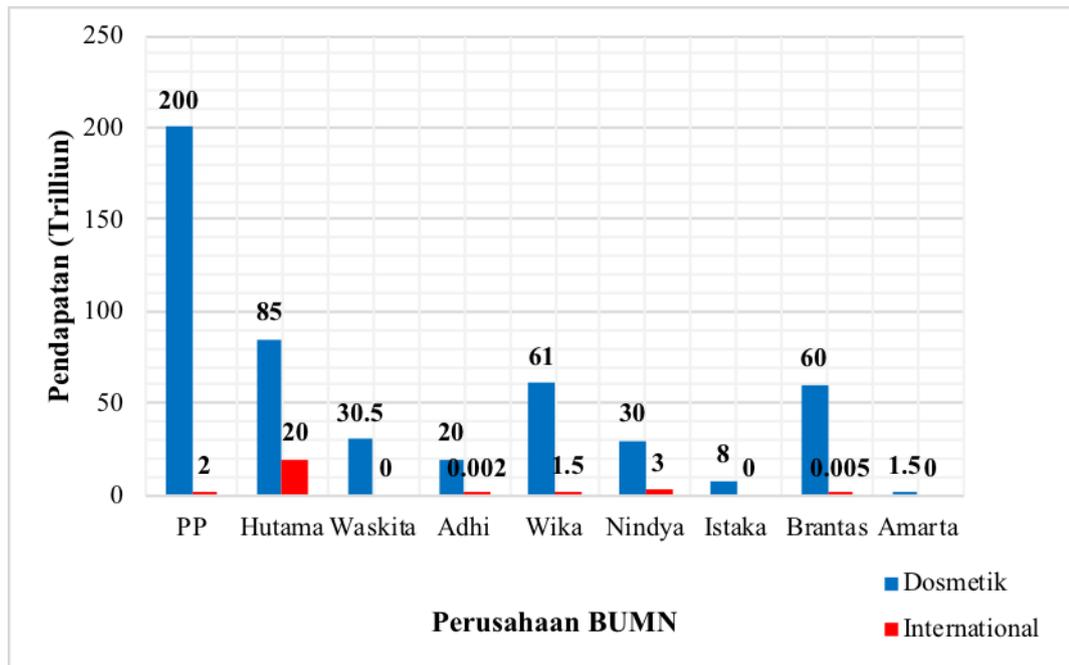
petrokimia, kilang, telekomunikasi, dan jalur transportasi energi). Penyajian data tentang bidang keahlian perusahaan responden tersaji pada gambar V.1.



**Gambar V.1.** Bidang Keahlian Perusahaan Responden

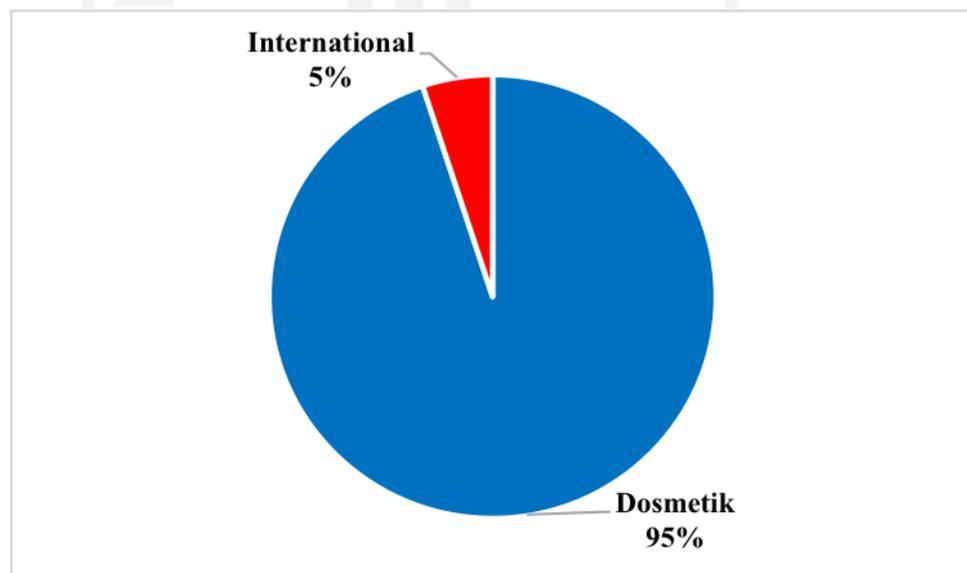
b. Pendapatan domestik dan international perusahaan

Bagian ini akan mengulas rata-rata pendapatan atau omzet yang dihasilkan oleh perusahaan responden, baik domestik maupun international selama 5 tahun dari 2015-2020, yang disajikan pada grafik V.2.



**Gambar V.2.** Pendapatan Domestik dan Internasional

Gambar *pie chart* V.3 merupakan perbandingan antara pendapatan domestik dan internasional dalam persentase (%) yang didapat selama 5 tahun pada jangka waktu 2015 sampai 2020.



**Gambar V.3.** Perbandingan Pendapatan Domestik dan Internasional

c. Pemasaran secara internasional pada perusahaan

Bagian ini akan menganalisis distribusi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan responden ke beberapa negara yang sering menjalin kerja sama dalam kurun waktu 5 tahun dari tahun 2015 sampai dengan 2020, yang disajikan pada table V.2 sebagai berikut.

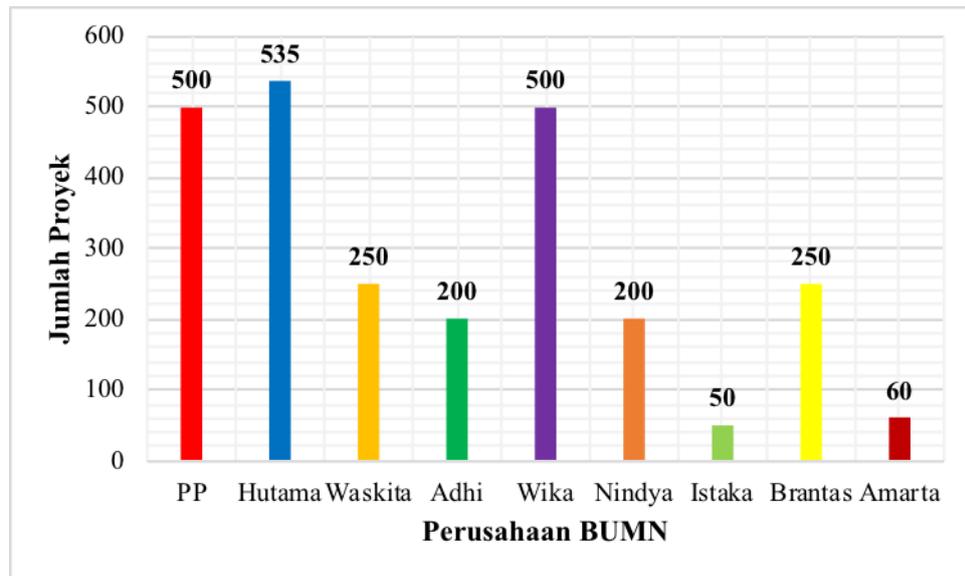
**Table V.2.** Pemasaran Internasional Perusahaan

Perusahaan	Negara Pemasaran
PT. Pembangunan Perumahan	Tidak ada
PT. Utama Karya	Timor Leste, Filipina, Malaysia
PT. Waskita Karya	Afrika
PT. Adhi Karya	Tidak ada
PT. Wijaya Karya	Aljazair, Brunai Darussalam, Timor Leste, Arab Saudi
PT. Nindya Karya	Tidak ada
PT. Istaka Karya	Cina
PT. Brantas Abipraya	Tidak ada
PT. Amarta Karya	Tidak ada

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

d. Informasi jumlah proyek perusahaan

Jumlah proyek yang beroperasi selama lima tahun terakhir, antara tahun 2015 sampai 2020, dan dipilih untuk mendapatkan titik acuan perusahaan responden menunjukkan distribusi jumlah proyek. Pada bagian ini tidak dinyatakan dalam segi keuangan, tetapi hanya melihat pada jumlah proyek yang dikerjakan, sehingga dapat dinyatakan telah memiliki informasi yang cukup mewakili tentang perputaran keuangan yang didapat selama 5 tahun terakhir pada perusahaan responden.



**Gambar V.4.** Jumlah proyek perusahaan

### C. Statistik Inferensial

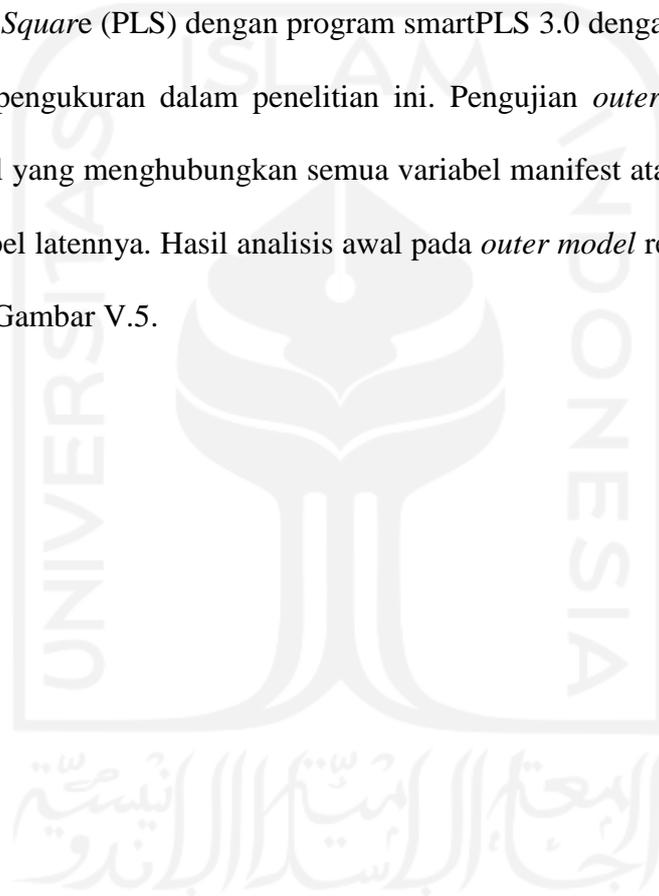
Analisis terhadap data yang digunakan untuk pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dilakukan berdasarkan tahap analisis PLS yang dikemukakan oleh Yamin & Kurniawan (2009), secara detail telah dibahas pada bab 4.

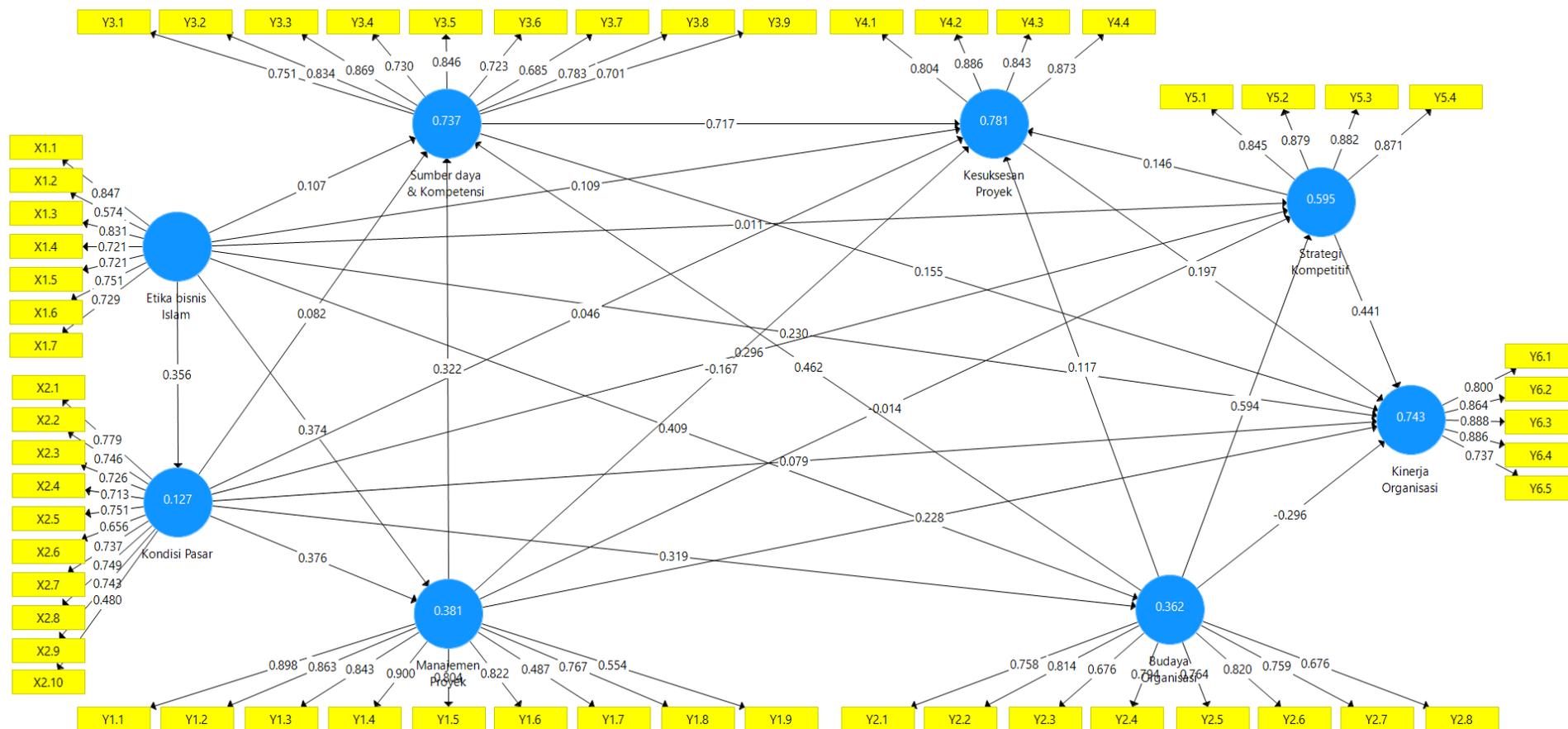
#### 1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reliabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan, dijelaskan sebagai berikut.

**a. *Convergent Validity***

Dalam pengujian *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. *Convergent validity* model pengukuran dengan item yang memiliki nilai berdasarkan korelasi antara skor item dan nilai konstruk. Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program smartPLS 3.0 dengan menggunakan 48 item pengukuran dalam penelitian ini. Pengujian *outer model* merupakan model yang menghubungkan semua variabel manifest atau indikator dengan variabel latennya. Hasil analisis awal pada *outer model* reflektif ditunjukkan pada Gambar V.5.





Gambar V.5. Hasil Uji Outer Model

Berdasarkan Gambar V.5 di atas, akan dilakukan evaluasi perbaikan model dengan melihat setiap koefisien peubah laten dengan indikatornya. Nilai koefisien di bawah 0,7 merupakan nilai yang tidak valid sehingga harus dikeluarkan dari model. Penilaian *outer model* reflektif dilakukan dengan membandingkan nilai *loading factor* dengan nilai standardnya ( $> 0,7$ ) (Hair, dkk., 2011). Jika memiliki nilai *loading factor* di bawah standar, item indikator harus dikeluarkan (*drop*) dari model. Untuk lebih detail, lihat tabel V.3.

**Tabel V.3.** Nilai *loading factor* seluruh konstruk

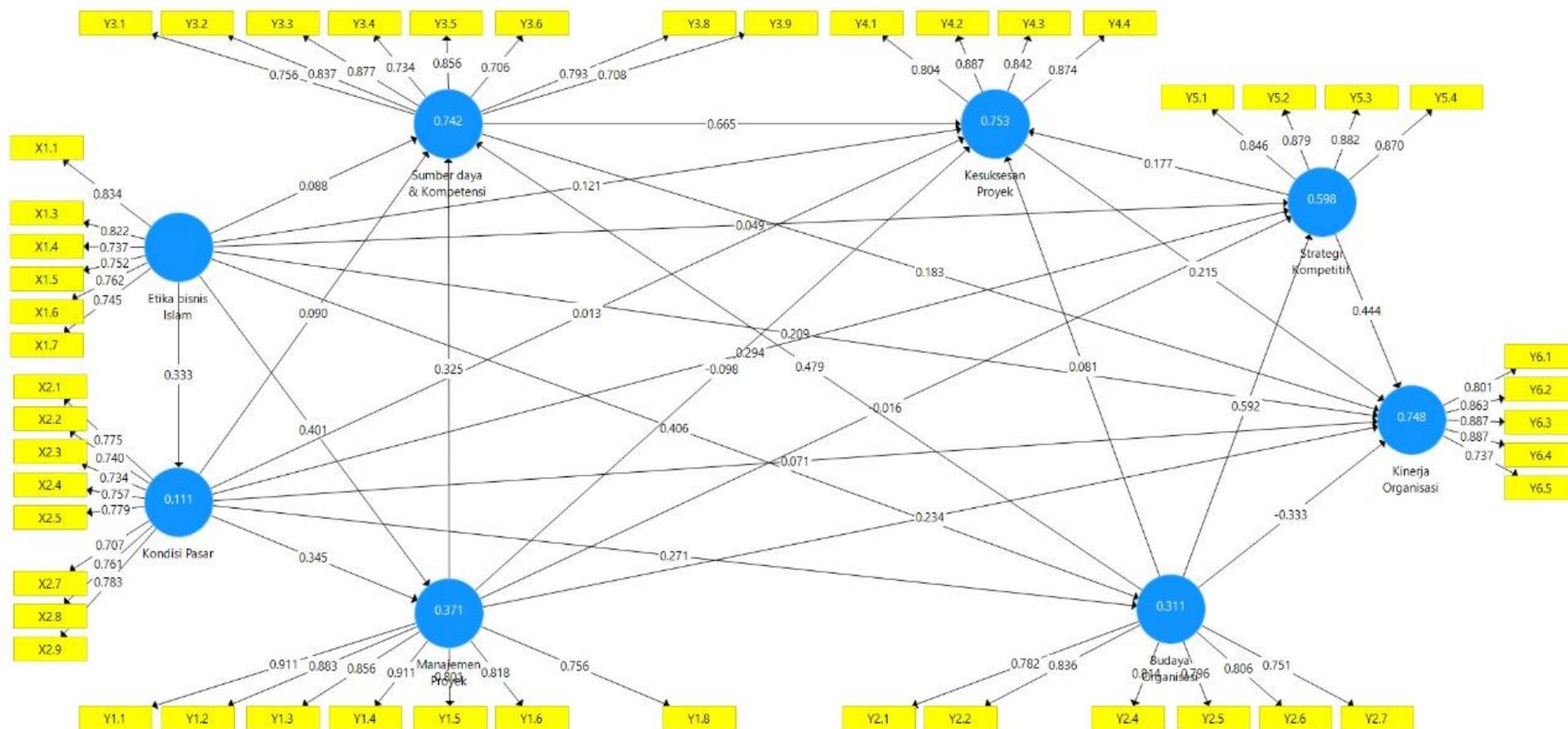
Konstruk	Item dan ID	<i>Loading factor</i>
Etika bisnis Islam (X1)	Keadilan (X1.1)	0,847
	Kepercayaan (X1.2)	0,574
	Kebajikan (X1.3)	0,831
	Kebenaran dan kejujuran (X1.4)	0,721
	Kerendahan hati (X1.5)	0,721
	Kebaikan (X1.6)	0,751
	Kesabaran (X1.7)	0,729
Kondisi Pasar (X2)	Kondisi makro-ekonomi (X2.1)	0,779
	Kondisi politik (X2.2)	0,746
	Kondisi sosial-budaya (X2.3)	0,726
	Kondisi hukum (X2.4)	0,713
	Keadaan daya saing pasar (X2.5)	0,751
	Permintaan (X2.6)	0,656
	Daya suplai (X2.7)	0,737
	Kekuatan klien (X2.8)	0,749
	Kebijakan pemerintah (X2.9)	0,743
	Proyeksi demografis (X2.10)	0,480
Manajemen Proyek (Y1)	Manajemen biaya (Y1.1)	0,898
	Manajemen jadwal (Y1.2)	0,863
	Manajemen kualitas (Y1.3)	0,843
	Manajemen sumber daya (Y1.4)	0,900
	Manajemen resiko (Y1.5)	0,804
	Manajemen rantai pasok (Y1.6)	0,822

<b>Konstruk</b>	<b>Item dan ID</b>	<b>Loading factor</b>
	Manajemen klaim (Y1.7)	0,487
	Manajemen pengetahuan (Y1.8)	0,767
	Manajemen kesehatan dan keselamatan (Y1.9)	0,554
Budaya organisasi (Y2)	Kejelasan sasaran (Y2.1)	0,758
	Koordinasi dan integrasi (Y2.2)	0,814
	Resolusi konflik (Y2.3)	0,676
	Partisipasi karyawan (Y2.4)	0,794
	Orientasi inovasi (Y2.5)	0,764
	Penekanan kinerja (Y2.6)	0,820
	Orientasi penghargaan (Y2.7)	0,759
	Orientasi tim (Y2.8)	0,676
Sumber Daya dan Kompetensi (Y3)	Kepemimpinan (Y3.1)	0,751
	Kebijakan dan strategi (Y3.2)	0,834
	Kemitraan dan sumber daya (Y3.3)	0,869
	Sumber daya keuangan (Y3.4)	0,730
	Kompetensi teknis (Y3.5)	0,846
	Pengalaman (Y3.6)	0,723
	Citra perusahaan (Y3.7)	0,685
	Kemampuan R & D (Y3.8)	0,783
	Kemampuan inovasi (Y3.9)	0,701
Kesuksesan Proyek (Y4)	Nilai & laba (Y4.1)	0,804
	Kualitas (Y4.2)	0,886
	Ekspektasi dan kepuasan pengguna (Y4.3)	0,843
	Kepuasan perusahaan/peserta (Y4.4)	0,873
Strategi Kompetitif (Y5)	Biaya rendah (Y5.1)	0,845
	Diferensiasi inovasi (Y5.2)	0,879
	Diferensiasi pemasaran (Y5.3)	0,882
	Strategi fokus (Y5.4)	0,871
Kinerja Organisasi (Y6)	Keuangan (Y6.1)	0,800
	Pelanggan (Y6.2)	0,864
	Bisnis internal (Y6.3)	0,888
	Pembelajaran dan pertumbuhan (Y6.4)	0,886
	Misi perusahaan (Y6.5)	0,737

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

Pada tabel di atas dijelaskan ada beberapa item yang dikeluarkan dari model yang diusulkan karena memiliki nilai *loading factor* di bawah nilai standar. Dalam Tabel V.3 dinyatakan bahwa nilai *loading factor* karena nilainya di atas angka yang direkomendasikan, yaitu di atas 0,7 yang sudah memenuhi kriteria realibel. Ada beberapa item yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,7, yaitu kepercayaan (X1.2), permintaan (X2.6), proyeksi demografi (X2.10), manajemen klaim (Y1.7), manajemen kesehatan dan keselamatan (Y1.9), resolusi konflik (Y2.3), orientasi tim (Y2.8), dan citra perusahaan (Y3.7).

Perlunya dilakukan perbaikan model dengan melihat koefisien setiap indikator maupun hubungan antara peubah laten pada *outer model*. Evaluasi terhadap nilai koefisien yang ada pada model reflektif telah dilakukan dengan dikeluarkannya indikator-indikator di atas, sampai diperoleh model terbaik yang memiliki nilai di atas standar. Setelah itu, dilakukan proses ulang tanpa indikator yang sudah dikeluarkan untuk memperoleh model yang terbaik. Model akhir yang diperoleh tersaji pada Gambar V.6.



Gambar V. 6. Hasil Uji Outer Model Setelah Estimasi Ulang

Pada gambar di atas, setelah melakukan revisi, tahap awal yang menggunakan 48 item model pengukuran dan didrop dari model sebanyak 8 item, sehingga hasil akhir revisi hanya didapat sebanyak 40 item pada model pengukuran. Dari hasil pengujian data menggunakan SmartPLS, tampak bahwa semua nilai *loading factor* mempunyai nilai di atas 0,7. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa semua item dalam kuesioner mempunyai nilai *loading factor* yang valid (lihat tabel V.4).

Tabel V.4. Revisi Nilai *Loading Factor* Seluruh Konstruk

<b>Konstruk</b>	<b>Item dan ID</b>	<b><i>Loading factor</i></b>
Etika bisnis Islam (X1)	Keadilan (X1.1)	0,834
	Kebajikan (X1.3)	0,822
	Kebenaran dan kejujuran (X1.4)	0,737
	Kerendahan hati (X1.5)	0,752
	Kebaikan (X1.6)	0,762
	Kesabaran (X1.7)	0,745
Kondisi Pasar (X2)	Kondisi makro-ekonomi (X2.1)	0,775
	Kondisi politik (X2.2)	0,740
	Kondisi sosial-budaya (X2.3)	0,734
	Kondisi hukum (X2.4)	0,757
	Keadaan daya saing pasar (X2.5)	0,779
	Daya suplai (X2.7)	0,707
	Kekuatan klien (X2.8)	0,761
	Kebijakan pemerintah (X2.9)	0,783
Manajemen Proyek (Y1)	Manajemen biaya (Y1.1)	0,911
	Manajemen jadwal (Y1.2)	0,883
	Manajemen kualitas (Y1.3)	0,856
	Manajemen sumber daya (Y1.4)	0,911
	Manajemen resiko (Y1.5)	0,801
	Manajemen rantai pasok (Y1.6)	0,818
	Manajemen pengetahuan (Y1.8)	0,756
Budaya organisasi (Y2)	Kejelasan sasaran (Y2.1)	0,782
	Koordinasi dan integrasi (Y2.2)	0,837
	Partisipasi karyawan (Y2.4)	0,814

Konstruk	Item dan ID	Loading factor
	Orientasi inovasi (Y2.5)	0,796
	Penekanan kinerja (Y2.6)	0,806
	Orientasi penghargaan (Y2.7)	0,751
Sumber Daya dan Kompetensi (Y3)	Kepemimpinan (Y3.1)	0,756
	Kebijakan dan strategi (Y3.2)	0,837
	Kemitraan dan sumber daya (Y3.3)	0,877
	Sumber daya keuangan (Y3.4)	0,734
	Kompetensi teknis (Y3.5)	0,856
	Pengalaman (Y3.6)	0,706
	Kemampuan R & D (Y3.8)	0,793
	Kemampuan inovasi (Y3.9)	0,708
Kesuksesan Proyek (Y4)	Nilai & laba (Y4.1)	0,804
	Kualitas (Y4.2)	0,887
	Ekspektasi dan kepuasan pengguna (Y4.3)	0,842
	Kepuasan perusahaan/peserta (Y4.4)	0,874
Strategi Kompetitif (Y5)	Biaya rendah (Y5.1)	0,846
	Diferensiasi inovasi (Y5.2)	0,879
	Diferensiasi pemasaran (Y5.3)	0,882
	Strategi fokus (Y5.4)	0,870
Kinerja Organisasi (Y6)	Keuangan (Y6.1)	0,801
	Pelanggan (Y6.2)	0,863
	Bisnis internal (Y6.3)	0,887
	Pembelajaran dan pertumbuhan (Y6.4)	0,887
	Misi perusahaan (Y6.5)	0,737

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

Pada tabel V.4 jelas bahwa setiap indikator variabel yang telah direvisi memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya di bawah 0,7 sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**b. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai yang lain. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* pada setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0,7. Berikut ini adalah nilai *cross loading* tiap indikator (lihat tabel V.5). Nilai *cross loading* berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa seluruh item tersebut valid.

Tabel V.5. Cross Loading

Item	X1	X2	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
X1.1	<b>0,834</b>	0,206	0,387	0,371	0,426	0,445	0,370	0,473
X1.3	<b>0,822</b>	0,312	0,365	0,346	0,466	0,524	0,371	0,494
X1.4	<b>0,737</b>	0,215	0,476	0,462	0,436	0,387	0,372	0,412
X1.5	<b>0,752</b>	0,185	0,275	0,314	0,326	0,298	0,314	0,393
X1.6	<b>0,762</b>	0,363	0,457	0,382	0,359	0,493	0,338	0,527
X1.7	<b>0,745</b>	0,245	0,413	0,425	0,406	0,319	0,235	0,437
X2.1	0,281	<b>0,775</b>	0,404	0,291	0,351	0,327	0,408	0,475
X2.2	0,134	<b>0,740</b>	0,271	0,224	0,278	0,241	0,387	0,352
X2.3	0,345	<b>0,734</b>	0,333	0,330	0,355	0,392	0,486	0,390
X2.4	0,366	<b>0,757</b>	0,280	0,269	0,320	0,272	0,373	0,341
X2.5	0,143	<b>0,779</b>	0,318	0,248	0,236	0,287	0,312	0,342
X2.7	0,290	<b>0,707</b>	0,390	0,347	0,357	0,388	0,370	0,463
X2.8	0,211	<b>0,761</b>	0,390	0,326	0,392	0,388	0,433	0,383
X2.9	0,204	<b>0,783</b>	0,447	0,367	0,475	0,352	0,465	0,469
Y1.1	0,482	0,495	<b>0,911</b>	0,645	0,681	0,591	0,540	0,663
Y1.2	0,494	0,524	<b>0,883</b>	0,605	0,666	0,607	0,562	0,687
Y1.3	0,356	0,391	<b>0,856</b>	0,696	0,631	0,561	0,526	0,556
Y1.4	0,456	0,377	<b>0,911</b>	0,689	0,727	0,543	0,524	0,599
Y1.5	0,484	0,338	<b>0,801</b>	0,759	0,656	0,602	0,543	0,486
Y1.6	0,429	0,288	<b>0,818</b>	0,794	0,752	0,599	0,523	0,517
Y1.8	0,352	0,415	<b>0,756</b>	0,652	0,655	0,540	0,530	0,504
Y2.1	0,410	0,268	0,645	<b>0,782</b>	0,613	0,544	0,554	0,385
Y2.2	0,438	0,336	0,750	<b>0,836</b>	0,742	0,652	0,579	0,461
Y2.4	0,420	0,417	0,721	<b>0,814</b>	0,681	0,651	0,537	0,604
Y2.5	0,389	0,281	0,566	<b>0,796</b>	0,669	0,590	0,653	0,503
Y2.6	0,395	0,300	0,610	<b>0,806</b>	0,607	0,608	0,600	0,483
Y2.7	0,315	0,334	0,582	<b>0,751</b>	0,616	0,486	0,536	0,521
Y3.1	0,357	0,373	0,615	0,621	<b>0,756</b>	0,641	0,475	0,474
Y3.2	0,381	0,306	0,696	0,781	<b>0,837</b>	0,739	0,636	0,566
Y3.3	0,463	0,382	0,702	0,745	<b>0,877</b>	0,687	0,589	0,561
Y3.4	0,442	0,289	0,558	0,565	<b>0,734</b>	0,746	0,456	0,606
Y3.5	0,457	0,471	0,767	0,714	<b>0,856</b>	0,684	0,634	0,728
Y3.6	0,372	0,381	0,587	0,519	<b>0,706</b>	0,569	0,437	0,580
Y3.8	0,395	0,360	0,529	0,608	<b>0,793</b>	0,619	0,620	0,524
Y3.9	0,410	0,385	0,551	0,581	<b>0,708</b>	0,630	0,635	0,587
Y4.1	0,407	0,439	0,518	0,543	0,639	<b>0,804</b>	0,638	0,655
Y4.2	0,512	0,414	0,629	0,694	0,809	<b>0,887</b>	0,579	0,704
Y4.3	0,408	0,316	0,458	0,556	0,632	<b>0,842</b>	0,599	0,556
Y4.4	0,497	0,348	0,693	0,715	0,793	<b>0,874</b>	0,605	0,601
Y5.1	0,239	0,429	0,485	0,591	0,514	0,514	<b>0,846</b>	0,542
Y5.2	0,410	0,346	0,570	0,652	0,651	0,588	<b>0,879</b>	0,577
Y5.3	0,338	0,595	0,562	0,627	0,645	0,597	<b>0,882</b>	0,727
Y5.4	0,489	0,496	0,567	0,640	0,662	0,736	<b>0,870</b>	0,770
Y6.1	0,510	0,513	0,590	0,439	0,636	0,745	0,631	<b>0,801</b>
Y6.2	0,515	0,548	0,589	0,493	0,631	0,641	0,568	<b>0,863</b>
Y6.3	0,531	0,449	0,616	0,638	0,688	0,625	0,687	<b>0,887</b>
Y6.4	0,541	0,392	0,570	0,598	0,690	0,623	0,648	<b>0,887</b>
Y6.5	0,357	0,337	0,453	0,417	0,415	0,427	0,664	<b>0,737</b>

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

Tabel V.5 menjelaskan bahwa tiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading* yang tersaji pada tabel V.5, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variant Extracted* (AVE) untuk tiap indikator dipersyaratkan nilainya harus  $> 0,5$  untuk model yang baik (Ghozali, 2014). Validitas diskriminan dalam penelitian ini memenuhi kriteria bahwa semua akar kuadrat dari skor AVE lebih tinggi dari korelasi antara konstruk (Hair, dkk., 2011).

**Tabel V.6.** *Average Variant Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variant Extracted</i> (AVE)
Etika bisnis Islam (X1)	0,603
Kondisi Pasar (X2)	0,570
Manajemen Proyek (Y1)	0,722
Budaya organisasi (Y2)	0,637
Sumber Daya dan Kompetensi (Y3)	0,618
Kesuksesan Proyek (Y4)	0,726
Strategi Kompetitif (Y5)	0,756
Kinerja Organisasi (Y6)	0,700

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

Berdasarkan sajian data dalam tabel V.6, tampak bahwa nilai AVE pada variabel memiliki nilai lebih dari 0,5. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

### c. *Composite Reliability*

Untuk mengukur realibilitas suatu konstruk pada PLS-SEM dapat digunakan dua cara yaitu *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. *Composite Reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,6 (Ghozali, 2014). Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari tiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang disajikan pada tabel V.7.

**Tabel V.7. *Composite Reliability***

<b>Variabel</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>
Etika Bisnis Islam (X1)	0,901
Kondisi Pasar (X2)	0,914
Manajemen Proyek (Y1)	0,948
Budaya Organisasi (Y2)	0,913
Sumber Daya dan Kompetensi (Y3)	0,928
Kesuksesan Proyek (Y4)	0,914
Strategi Kompetitif (Y5)	0,925
Kinerja Organisasi (Y6)	0,921

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

Tabel V.7, menjelaskan bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0,6$ . Hasil ini menunjukkan bahwa tiap variabel telah memenuhi *composite realibility* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

### d. *Cronbach's Alpha*

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. *Cronbach alpha* dikatakan baik apabila

$\alpha \geq 0,5$  dan dikatakan cukup apabila  $\alpha \geq 0,3$  (Ghozali, 2014). Berikut ini adalah nilai *cronbach alpha* dari tiap variabel, pada tabel V.8.

**Tabel V.8.** *Cronbach's Alpha*

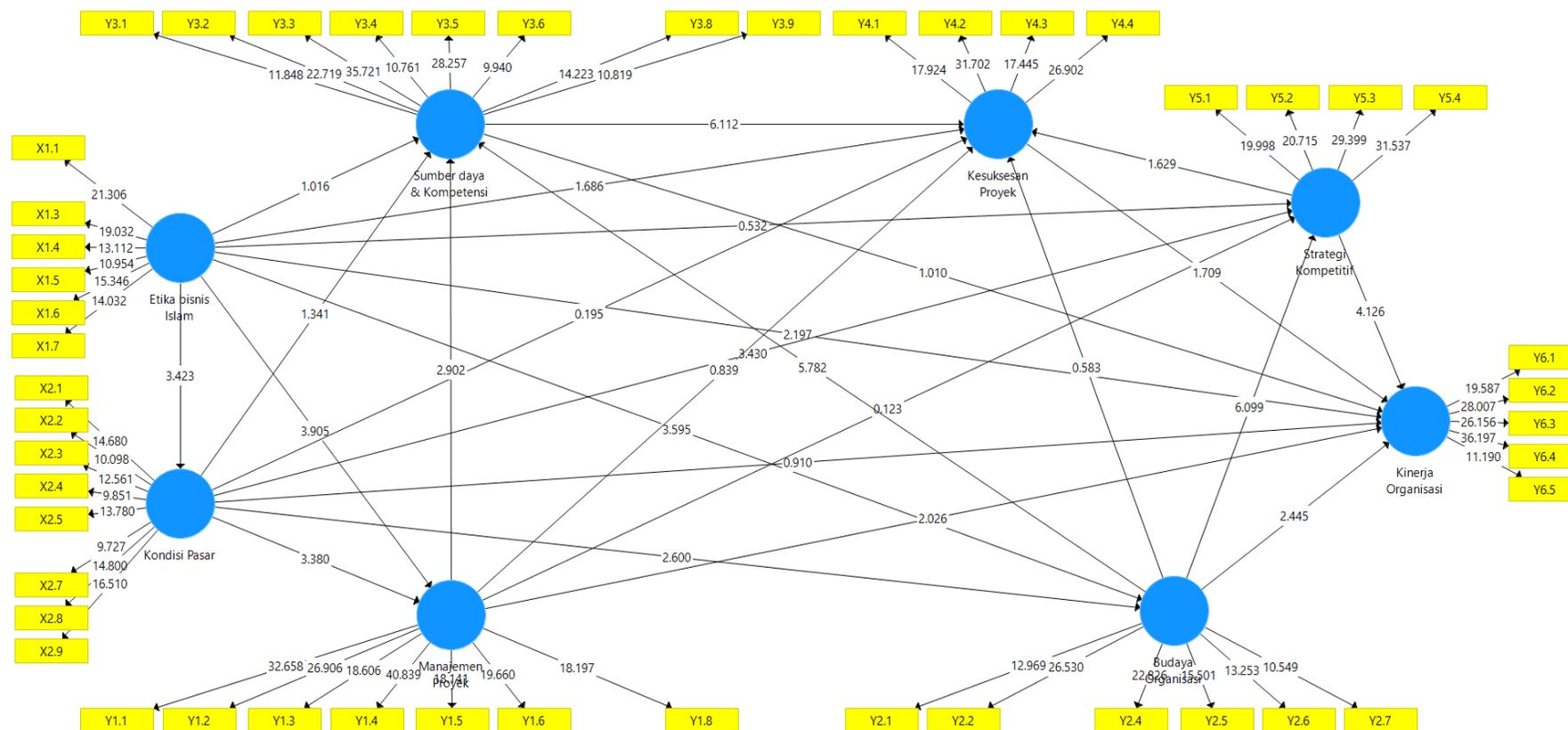
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Etika bisnis Islam (X1)	0,868
Kondisi Pasar (X2)	0,892
Manajemen Proyek (Y1)	0,935
Budaya organisasi (Y2)	0,886
Sumber Daya dan Kompetensi (Y3)	0,910
Kesuksesan Proyek (Y4)	0,874
Strategi Kompetitif (Y5)	0,893
Kinerja Organisasi (Y6)	0,892

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

Tabel V.8 di atas menjelaskan bahwa nilai *cronbach alpha* dari tiap variabel penelitian lebih dari 0,5. Dengan demikian, hasil ini dapat menunjukkan bahwa tiap variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas tinggi.

## 2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pada bagian ini akan dibahas hasil uji *path coefficient*, uji *goodness of fit* dan uji hipotesis. Evaluasi model struktural yang bertujuan untuk memprediksi hubungan antar-variabel laten berdasarkan pada teori substantif model sktruktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen. Adapun model struktural pada studi ini dapat dilihat pada gambar V.7 sebagai berikut:



Gambar V. 7. Hasil Uji Inner Model

Untuk menilai signifikansi model dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai t-statistik antara variabel eksogen ke variabel endogen dalam *Path Coefficient* pada output SmartPLS yang dijelaskan di bawah ini.

**a. Uji *Goodness of Fit***

Berdasarkan pengolahan data telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, untuk memperoleh nilai *R-Square*. *R-Square* digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi dari model sktruktural. *R-Square* menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai *R-square* 0,67 (model kuat), 0,33 (moderat) dan 0,19 (lemah) menunjukkan pengaruh variabel pada model (Ghozali, 2014).

**Tabel V.9. *R-Square***

Variabel	<i>R-Square</i>
Kondisi Pasar (X2)	0,111
Manajemen Proyek (Y1)	0,371
Budaya organisasi (Y2)	0,311
Sumber Daya dan Kompetensi (Y3)	0,742
Kesuksesan Proyek (Y4)	0,753
Strategi Kompetitif (Y5)	0,598
Kinerja Organisasi (Y6)	0,748

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

Pada tabel V.9 dijelaskan bahwa nilai *R-Square* untuk variabel kondisi pasar adalah 0,111. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya kondisi pasar dapat digambarkan oleh model pengukuran kinerja organisasi sebesar 11,1% memiliki pengaruh lemah pada model. Variabel manajemen proyek adalah 0,371 perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya manajemen proyek dapat dijelaskan oleh model

pengukuran kinerja organisasi sebesar 37,1% menunjukkan pengaruh variabel pada model secara moderat. Variabel budaya organisasi adalah 0,311 perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya budaya organisasi dapat dijelaskan oleh model pengukuran kinerja organisasi sebesar 31,1% memiliki pengaruh lemah pada model. Di sisi lain, variabel sumber daya dan kompetensi adalah 0,742. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya sumber daya dan kompetensi dapat dijelaskan oleh model pengukuran kinerja organisasi sebesar 74,2% yang menunjukkan pengaruh variabel kuat pada model. Variabel kesuksesan proyek adalah 0,753. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya kesuksesan proyek dapat dijelaskan oleh model pengukuran kinerja organisasi sebesar 75,3% yang menunjukkan pengaruh variabel pada model secara kuat. Variabel strategi kompetitif adalah 0,598 yang menjelaskan bahwa persentase besarnya strategi kompetitif dapat diuraikan oleh model pengukuran kinerja organisasi sebesar 59,8% memiliki pengaruh variabel yang mendekati kategori kuat pada model. Selain itu, variabel terakhir kinerja organisasi adalah 0,748 yang menjelaskan bahwa persentase besarnya kinerja organisasi dapat diterangkan oleh model pengukuran kinerja organisasi sebesar 74,8% memiliki pengaruh variabel kuat pada model.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat

dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai Q-Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q-Square &= 1 - [(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2) \times (1 - R_3^2) \times (1 - R_4^2) \times (1 - R_5^2) \times (1 - R_6^2) \times (1 - R_7^2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,111) \times (1 - 0,371) \times (1 - 0,311) \times (1 - 0,742) \times (1 - 0,753) \times (1 - 0,5980) \times (1 - 0,748)] \\
 &= 1 - (0,889 \times 0,629 \times 0,689 \times 0,258 \times 0,247 \times 0,402 \times 0,252) \\
 &= 0,9975
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,9975. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 99,75%. Sisanya sebesar 0,25% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

#### **b. Uji Hipotesis**

Hasil uji hipotesis berdasarkan atas olah data yang telah dilakukan dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-statistik dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0,10. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model:

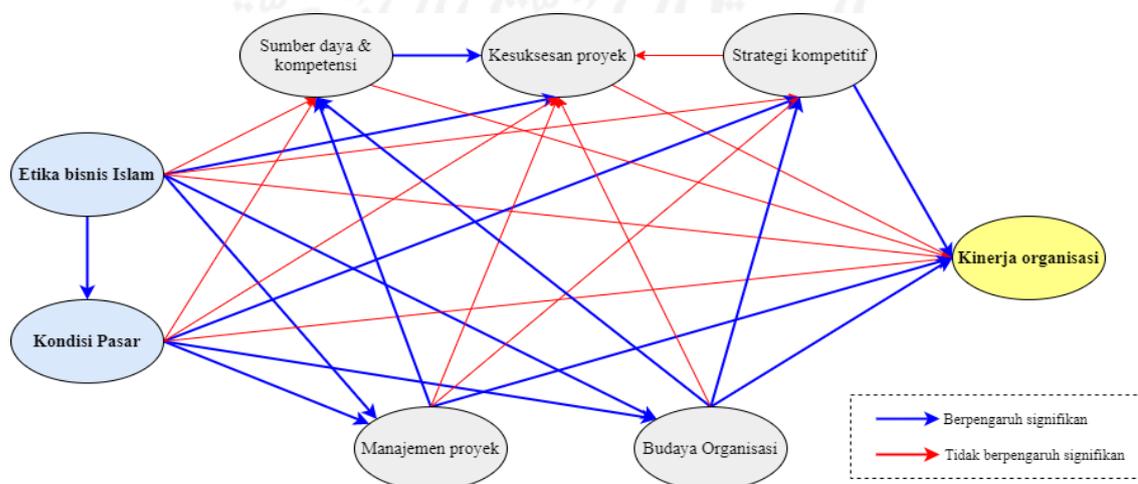
Tabel V.10. Nilai uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standar deviation (STDEV)	T-Statistics ((O/STDEV)	P-Values	Hasil
H1	Etika bisnis Islam → kondisi pasar	0,333	0,365	0,103	3,245	0,001	Signifikan
H2	Etika bisnis Islam → manajemen proyek	0,401	0,398	0,103	3,873	0,000	Signifikan
H3	Etika bisnis Islam → budaya organisasi	0,406	0,406	0,110	3,695	0,000	Signifikan
H4	Etika bisnis Islam → sumber daya dan kompetensi	0,088	0,089	0,086	1,024	0,306	Tidak Signifikan
H5	Etika bisnis Islam → kesuksesan proyek	0,121	0,127	0,073	1,664	0,097	Signifikan
H6	Etika bisnis Islam → strategi kompetitif	0,049	0,056	0,088	0,563	0,573	Tidak Signifikan
H7	Etika bisnis Islam → kinerja organisasi	0,215	0,202	0,132	1,636	0,102	Tidak Signifikan
H8	Kondisi pasar → manajemen proyek	0,345	0,360	0,104	3,317	0,001	Signifikan
H9	Kondisi pasar → budaya organisasi	0,271	0,290	0,105	2,586	0,010	Signifikan
H10	Kondisi pasar → sumber daya dan kompetensi	0,090	0,096	0,060	1,491	0,136	Tidak Signifikan
H11	Kondisi pasar → kesuksesan proyek	0,013	0,018	0,069	0,187	0,852	Tidak Signifikan
H12	Kondisi pasar → strategi kompetitif	0,294	0,311	0,084	3,505	0,000	Signifikan
H13	Kondisi pasar → kinerja organisasi	0,071	0,071	0,075	0,947	0,344	Tidak Signifikan
H14	Manajemen proyek → sumber daya dan kompetensi	0,325	0,320	0,111	2,914	0,004	Signifikan
H15	Manajemen proyek → kesuksesan proyek	-0,098	-0,101	0,124	0,794	0,428	Tidak Signifikan
H16	Manajemen proyek → strategi kompetitif	-0,016	-0,037	0,123	0,133	0,894	Tidak Signifikan
H17	Manajemen proyek → kinerja organisasi	0,234	0,229	0,123	1,902	0,058	Signifikan
H18	Budaya organisasi → sumber daya dan	0,479	0,479	0,081	5,942	0,000	Signifikan

Hipotesis	Pengaruh	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standar deviation (STDEV)	T-Statistics ((O/STDEV)	P-Values	Hasil
	kompetensi						
H19	Budaya organisasi → kesuksesan proyek	0,081	0,079	0,139	0,579	0,563	Tidak Signifikan
H20	Budaya organisasi → strategi kompetitif	0,592	0,590	0,089	6,623	0,000	Signifikan
H21	Budaya organisasi → kinerja organisasi	-0,333	-0,335	0,135	2,470	0,014	Signifikan
H22	Sumber daya dan kompetensi → kesuksesan proyek	0,665	0,664	0,117	5,687	0,000	Signifikan
H23	Sumber daya dan kompetensi → kinerja organisasi	0,183	0,179	0,186	0,981	0,327	Tidak Signifikan
H24	Kesuksesan proyek → kinerja organisasi	0,215	0,202	0,132	1,636	0,102	Tidak Signifikan
H25	Startegi kompetitif → kesuksesan proyek	0,177	0,168	0,110	1,601	0,110	Tidak Signifikan
H26	Strategi kompetitif → kinerja organisasi	0,444	0,438	0,097	4,556	0,000	Signifikan

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

Pada tabel V.10, dapat disimpulkan secara ringkas model pengujian struktural, hubungan antara variabel eksogen ke variabel endogen dalam *Path Coefficient*, yang disajikan pada gambar V.8 berikut ini:



**Gambar V.8.** Hasil model *Path Coefficient*

### 3. Menguji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh mediasi yang akan dibahas pada bagian ini menggunakan analisis PLS-SEM, yaitu dengan menghubungkan konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara tidak langsung dilakukan melalui variabel penghubung. Terdapat tiga tahapan untuk menguji pengaruh mediasi:

#### a. Tahap pertama

Pada tahap ini dilakukan pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai t-statistik lebih besar dari 1,96. Berikut ini akan disajikan hasil uji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel penghubung pada tabel V.11.

**Tabel V.11.** *Specific Indirect Effects* tahap pertama

Pengaruh	Original sample	Sample mean	Standar deviation	T-Statistics	P-Values	Hasil
Etika bisnis Islam → Budaya Organisasi → Kinerja Organisasi	-0,135	-0,136	0,069	1,968	0,050	Signifikan
Etika bisnis Islam → Kesuksesan Proyek → Kinerja Organisasi	0,026	0,024	0,023	1,124	0,261	Tidak Signifikan
Etika bisnis Islam → Kondisi Pasar → Kinerja Organisasi	0,024	0,029	0,034	0,706	0,480	Tidak Signifikan
Etika bisnis Islam → Manajemen Proyek → Kinerja Organisasi	0,094	0,089	0,053	1,783	0,075	Signifikan
Etika bisnis Islam → Strategi Kompetitif → Kinerja Organisasi	0,022	0,024	0,039	0,566	0,571	Tidak Signifikan
Etika bisnis Islam → Sumber daya dan Kompetensi → Kinerja Organisasi	0,016	0,010	0,024	0,659	0,510	Tidak Signifikan
Kondisi Pasar → Budaya Organisasi → Kinerja Organisasi	-0,090	-0,096	0,052	1,733	0,084	Signifikan

Pengaruh	Original sample	Sample mean	Standar deviation	T-Statistics	P-Values	Hasil
Kondisi Pasar → Kesuksesan Proyek → Kinerja Organisasi	0,003	0,005	0,016	0,170	0,865	Tidak Signifikan
Kondisi Pasar → Manajemen Proyek → Kinerja Organisasi	0,081	0,085	0,055	1,472	0,142	Tidak Signifikan
Kondisi Pasar → Strategi Kompetitif → Kinerja Organisasi	0,131	0,135	0,044	2,986	0,003	Signifikan
Kondisi Pasar → Sumber daya dan Kompetensi → Kinerja Organisasi	0,016	0,020	0,025	0,660	0,510	Tidak Signifikan

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

#### b. Tahap kedua

Pada tahap kedua dilakukan pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi secara tidak langsung dan harus signifikan pada nilai t-statistik lebih besar dari 1,96, yang akan disajikan pada tabel V.12 berikut ini.

**Tabel V.12.** *Specific Indirect Effects* Tahap Kedua

Pengaruh	Original sample	Sample mean	Standar deviation	T-Statistics	P-Values	Hasil
Etika bisnis Islam → Kondisi Pasar → Budaya Organisasi	0,090	0,109	0,058	1,556	0,120	Tidak Signifikan
Etika bisnis Islam → Budaya Organisasi → Kesuksesan Proyek	0,033	0,035	0,059	0,550	0,583	Tidak Signifikan
Etika bisnis Islam → Kondisi Pasar → Kesuksesan Proyek	0,004	0,006	0,028	0,155	0,877	Tidak Signifikan
Etika bisnis Islam → Manajemen Proyek → Kesuksesan Proyek	-0,039	-0,041	0,052	0,752	0,452	Tidak Signifikan
Etika bisnis Islam → Strategi Kompetitif → Kesuksesan Proyek	0,009	0,009	0,018	0,478	0,633	Tidak Signifikan
Etika bisnis Islam →	0,059	0,058	0,057	1,025	0,306	Tidak

Pengaruh	Original sample	Sample mean	Standar deviation	T-Statistics	P-Values	Hasil
Sumber daya & Kompetensi → Kesuksesan Proyek						Signifikan
Etika bisnis Islam → Kondisi Pasar → Manajemen Proyek	0,115	0,136	0,065	1,768	0,078	Signifikan
Etika bisnis Islam → Budaya Organisasi → Strategi Kompetitif	0,240	0,240	0,074	3,259	0,001	Signifikan
Etika bisnis Islam → Kondisi Pasar → Strategi Kompetitif	0,098	0,114	0,048	2,039	0,042	Signifikan
Etika bisnis Islam → Manajemen Proyek → Strategi Kompetitif	-0,007	-0,016	0,050	0,131	0,895	Tidak Signifikan
Etika bisnis Islam → Budaya Organisasi → Sumber daya & Kompetensi	0,194	0,195	0,064	3,025	0,003	Signifikan
Etika bisnis Islam → Kondisi Pasar → Sumber daya & Kompetensi	0,030	0,036	0,028	1,068	0,286	Tidak Signifikan
Etika bisnis Islam → Manajemen Proyek → Sumber daya & Kompetensi	0,130	0,128	0,057	2,277	0,023	Signifikan
Kondisi Pasar → Budaya Organisasi → Kesuksesan Proyek	0,022	0,022	0,045	0,488	0,626	Tidak Signifikan
Kondisi Pasar → Manajemen Proyek → Kesuksesan Proyek	-0,034	-0,035	0,048	0,712	0,477	Tidak Signifikan
Kondisi Pasar → Strategi Kompetitif → Kesuksesan Proyek	0,052	0,053	0,039	1,350	0,178	Tidak Signifikan
Kondisi Pasar → Sumber daya & Kompetensi → Kesuksesan Proyek	0,060	0,065	0,043	1,393	0,164	Tidak Signifikan
Kondisi Pasar → Budaya Organisasi → Strategi Kompetitif	0,160	0,171	0,067	2,380	0,018	Signifikan
Kondisi Pasar → Manajemen Proyek → Strategi Kompetitif	-0,006	-0,013	0,047	0,119	0,905	Tidak Signifikan
Kondisi Pasar → Budaya Organisasi →	0,130	0,137	0,052	2,504	0,013	Signifikan

Pengaruh	Original sample	Sample mean	Standar deviation	T-Statistics	P-Values	Hasil
Sumber daya & Kompetensi						
Kondisi Pasar → Manajemen Proyek → Sumber daya & Kompetensi	0,112	0,116	0,054	2,078	0,038	Signifikan

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

### c. Tahap ketiga

Pada tahap terakhir, dilakukan pengujian secara simultan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen secara tidak langsung dan signifikan pada nilai t-statistik lebih besar dari 1,96, yang akan disajikan pada tabel V.13 berikut ini.

**Tabel V.13.** *Specific Indirect Effects* Tahap Ketiga

Pengaruh	Original sample	Sample mean	Standar deviation	T-Statistics	P-Values	Hasil
Budaya Organisasi → Kesuksesan Proyek → Kinerja Organisasi	0,017	0,022	0,039	0,450	0,653	Tidak Signifikan
Manajemen Proyek → Kesuksesan Proyek → Kinerja Organisasi	-0,021	-0,020	0,032	0,655	0,513	Tidak Signifikan
Manajemen Proyek → Strategi Kompetitif → Kinerja Organisasi	-0,007	-0,015	0,054	0,133	0,894	Tidak Signifikan
Manajemen Proyek → Sumber daya dan Kompetensi → Kinerja Organisasi	0,059	0,060	0,071	0,831	0,406	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi → Strategi kompetitif → Kinerja Organisasi	0,262	0,258	0,069	3,809	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi → Sumber daya dan Kompetensi → Kinerja Organisasi	0,088	0,085	0,089	0,980	0,328	Tidak Signifikan
Sumber daya dan Kompetensi → Kesuksesan Proyek →	0,143	0,130	0,087	1,643	0,101	Tidak Signifikan

Pengaruh	Original sample	Sample mean	Standar deviation	T-Statistics	P-Values	Hasil
Kinerja Organisasi						
Strategi Kompetitif → Kesuksesan Proyek → Kinerja Organisasi	0,038	0,035	0,034	1,131	0,259	Tidak Signifikan

Sumber: data primer yang diolah untuk penelitian ini (2020)

#### D. Pembahasan Hipotesis

##### 1. Pengaruh Secara Langsung

Setelah melakukan analisis hipotesis secara statistika diferensial, tahap selanjutnya akan dilakukan pembahasan dan diskusi terhadap hipotesis sebanyak 26 hipotesis yang memiliki pengaruh secara langsung dalam disertasi ini sebagai berikut:

**Hipotesis 1:** Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi kondisi pasar.

Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa etika bisnis Islam berpengaruh signifikan terhadap kondisi pasar. Etika bisnis Islam diposisikan dalam model sebagai variabel laten eksogen karena tidak dipengaruhi oleh faktor lain tetapi mempengaruhi semua dengan hubungan langsung atau tidak langsung. Hal ini menjelaskan bahwa penggunaan beberapa indikator pada etika bisnis Islam dan kondisi pasar memiliki pengaruh yang signifikan. Temuan studi ini sesuai dengan pandangan tentang etika Islam dalam berbisnis yang digunakan sebagai pedoman etika yang harus diwujudkan dalam diri seorang manajer muslim seperti bersikap adil, dipercaya, berbuat dengan kebaikan, kebenaran, jujur, sabar, dan rendah hati. Pedoman ini mengatur kode etik Islam yang berkaitan dengan kehidupan bisnis. Muslim dituntut setiap

saat untuk berperilaku islami karena Allah sendiri mengawasi amalan mereka.

Indikator yang ada pada kondisi pasar diantaranya kondisi sosial budaya, dalam hal ini ketika karakter sosial budaya masyarakat prilakunya dalam keseharian bisnis sejalan dengan prinsip etika bisnis Islam tentu menciptakan iklim dunia usaha lebih kondusif, taat hukum sejalan dengan regulasi yang ada akan membentuk suatu mekanisme persaingan usaha yang sehat.

Hasil-hasil penelitian mengenai pengaruh etika bisnis Islam terhadap kondisi pasar yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu secara umum memberikan dukungan yang kuat terhadap kinerja organisasi (misalnya, Ali, 2015). Hal ini sesuai dengan penelitian Abul dan Abdul (2014) yang menyatakan bahwa dari sudut pandang strategis, bahwa penerapan prinsip Syariah Islam dinyatakan sebagai kebaruan pada sisi positif dalam meningkatkan pangsa pasar. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa etika bisnis Islam relevan dalam memberikan pengaruh signifikan terhadap kondisi pasar.

**Hipotesis 2:** Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi manajemen proyek.

Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa etika bisnis Islam berpengaruh signifikan terhadap manajemen proyek. Temuan studi ini, berdasarkan bukti empiris mendukung fakta bahwa praktik etika Islam dalam berbisnis, memiliki dampak pada keberhasilan proses manajemen

proyek. Hal ini menyiratkan manajer organisasi perlu mengklarifikasi konsep dan implementasi prinsip-prinsip etika Islami kepada karyawan untuk pemanfaatan yang efektif dari praktik manajemen proyek. Dengan demikian, manajer konstruksi perlu memiliki sifat spiritual, moral, nilai dan etika dalam berbisnis. Salah satunya para manajer diharapkan memiliki sifat ketaqwaan dalam menjalankan aktivitas berbisnisnya. Senam, dkk. (2014) beranggapan bahwa seorang manajer proyek individu dengan ketaqwaan akan memiliki karakter moral yang kuat yang terbangun secara internal, sehingga memiliki pedoman Al-Quran dan kenabian yang jelas tentang setiap tindakannya dalam kegiatan terkait manajemen proyek serta dalam kehidupan pribadinya (Senam, dkk., 2014).

Manajemen proyek sebagai proses pengendalian jalanya pencapaian tujuan proyek tentu membutuhkan pengawalan tatanan kerangka kerja dengan nilai-nilai moral agar tidak hanya berhasil secara kuantitatif sepihak tapi juga benar secara substantif, tidak ada yang tercederai/dirugikan.

Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Abuznaid (2009) yang menyatakan bahwa penggunaan etika Islam pasti akan mengarah pada perilaku etis. Dalam Islam, ada faktor jelas yang memengaruhi perilaku etis termasuk interpretasi hukum, faktor organisasi, faktor individu, faktor sosial, lingkungan, dan manajer.

Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa etika bisnis Islam relevan dalam memberikan pengaruh signifikan terhadap manajemen proyek.

**Hipotesis 3:** Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi budaya organisasi.

Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa etika bisnis Islam berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Temuan pada studi ini memberikan bukti secara empiris bahwa praktik etika bisnis Islam dan budaya organisasi yang dibangun dalam berbisnis memiliki dampak pada keberhasilan perusahaan. Diharapkan bagi pihak para manajer untuk mengajarkan atau menerapkan nilai-nilai kerja berdasarkan perspektif Islam yang membangun nilai-nilai budaya organisasi. Dengan demikian, hal tersebut dapat berdampak kepada keselarasan antara etika Islam dengan budaya yang tercipta pada organisasi konstruksi. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa etika Islam dianggap sebagai komponen sentral dan kuat dari budaya organisasi (Rice, 1999; Schwartz & Carroll, 2008). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa etika bisnis Islam relevan dalam memberikan pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

**Hipotesis 4:** Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi sumber daya dan kompetensi.

Hasil analisis hipotesis menyatakan bahwa penggunaan indikator pada etika bisnis Islam dengan sumber daya dan kompetensi memiliki pengaruh yang tidak signifikan secara langsung terhadap sumber daya

dan kompetensi. Meskipun demikian, ada temuan dalam hubungan pengaruh secara tidak langsung. Dalam hal ini, hasilnya menunjukkan bahwa etika bisnis Islam memiliki pengaruh tidak langsung terhadap sumber daya dan kompetensi, melainkan melalui variabel budaya organisasi. Temuan studi ini memberikan bukti secara empiris bahwa etika bisnis Islam dapat membentuk budaya organisasi yang memengaruhi secara signifikan sumber daya dan kompetensi. Dengan demikian, dalam hal ini diharapkan sumber daya dan kompetensi yang dimiliki organisasi dapat digunakan secara baik sesuai dengan kaidah Islam serta tidak semata-mata bertujuan untuk memperoleh keuntungan, tetapi harus sesuai dengan ketentuan serta tidak menimbulkan kerusakan dalam kehidupan bermasyarakat.

Temuan hasil penelitian lain menyatakan keakuratan hasil mengenai pengaruh etika bisnis Islam yang memengaruhi secara tidak langsung terhadap sumber daya dan kompetensi. Hal ini juga didukung oleh Khan dan Rasheed (2014) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh moderasi untuk hubungan antara praktik manajemen sumber daya terhadap etika bisnis Islam dalam organisasi konstruksi berbasis proyek. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa etika bisnis Islam tidak memberikan pengaruh secara langsung terhadap sumber daya dan kompetensi, tetapi memberikan pengaruh signifikan secara tidak langsung melalui variabel budaya organisasi.

**Hipotesis 5:** Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek.

Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa etika bisnis Islam berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kesuksesan proyek. Persepsi tentang penggunaan etika dalam berbisnis demi keberhasilan proyek dapat dimaknai sebagai pembeda untuk mana yang etis maupun tidak etis dalam menghasilkan suatu keuntungan demi tercapainya kesuksesan proyek. Hasil temuan ini bisa dimaknai dalam perspektif kinerja proyek dan menghasilkan kesuksesan dengan memberikan dukungan secara penuh dalam melaksanakan tugas atau kerja sejalan dengan prinsip etika bisnis Islam sehingga termotivasi dengan kebaikan dan kebenaran untuk menghasilkan proyek yang sukses. Hal ini sesuai pendapat Haque (2014) tentang konsep konsep *itqan* (bekerja keras), berarti berjuang untuk kesempurnaan dan kriteria pencapaian dalam kesuksesan proyek.

Temuan hasil studi ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khan dan Rasheed (2014) yang menyatakan adanya pengaruh moderasi etika bisnis Islam terhadap keberhasilan proyek. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Abbasi, dkk. (2011) menyatakan bahwa etika Islam memiliki korelasi positif yang signifikan dengan hasil proyek.

**Hipotesis 6:** Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi strategi kompetitif.

Hasil analisis hipotesis ini menyimpulkan bahwa etika bisnis Islam tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap strategi kompetitif, tetapi berpengaruh secara tidak langsung terhadap strategi kompetitif melalui variabel budaya organisasi dan kondisi pasar.

Temuan studi ini menyoroti pentingnya penggunaan etika bisnis Islam dapat membantu memperbaiki lingkungan kerja, sehingga menghasilkan suatu kerangka kerja strategis dalam menghadapi persaingan secara etis, tanpa meninggalkan nilai-nilai ajaran Islam dengan tetap menjunjung tinggi motif bisnis sesuai dengan etika Islam.

Rahmantya, dkk. (2019) membuktikan bahwa etika bisnis Islam berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi kompetitif. Hal ini sesuai dengan penelitian Mustika (2010) dalam Rahmantya, Salim, Djumahir and Djazuli (2019), penerapan etika bisnis akan selalu menguntungkan perusahaan, baik dalam jangka menengah maupun jangka panjang, karena dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

Hal ini menyiratkan bahwa etika bisnis Islam mempengaruhi strategi kompetitif dengan membangun budaya organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip etika bisnis Islam.

**Hipotesis 7:** Etika bisnis Islam secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi.

Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa etika bisnis Islam tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, tetapi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui variabel manajemen proyek dan budaya organisasi.

Hal ini menjelaskan dengan membangun budaya kerja pada organisasi dan tata kelola manajemen proyek yang sesuai dengan prinsip etika bisnis Islam akan mendorong capaian kinerja organisasi yang tinggi.

Temuan hasil studi ini sejalan dengan pendapat Salahudin, dkk. (2016) bahwa etika menunjukkan loyalitas yang lebih besar dan terlibat dengan organisasi secara tidak langsung dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

**Hipotesis 8:** Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi manajemen proyek.

Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa kondisi pasar berpengaruh signifikan terhadap manajemen proyek. Kondisi pasar berada di luar kendali perusahaan hal ini menyiratkan bahwa kondisi pasar yang dapat berubah secara cepat akan memberikan dampak pada manajemen proyek.

Untuk itu perlu dikondisikan manajemen proyek yang mampu menyesuaikan terhadap perubahan pasar dengan dukungan kekuatan manajemen dalam segi pengetahuan maupun pelatihan agar mampu bersaing dengan kondisi pasar yang dinamis.

Perkembangan regulasi pemerintah, kondisi makro ekonomi, proyeksi demografi, dan hal-hal yang berada diluar kendali organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap rangkaian kerja tata kelola manajemen proyek untuk mencapai tujuan proyek.

Temuan hasil studi ini selaras dengan penelitian sebelumnya oleh Belout dan Gauvreau (2004) yang melaporkan bahwa kondisi pasar berkaitan dengan manajemen proyek. Di pihak lain, Oo dkk. (2008) menunjukkan bahwa kontraktor Hong Kong lebih dipengaruhi oleh kondisi pasar dalam keputusan mereka untuk menawar daripada kontraktor Singapura dan pengaruh ini tidak tergantung pada intensitas persaingan. Kurniawan dkk. (2020) menyoroti bahwa manajemen proyek perlu dibingkai oleh orientasi pasar untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa kondisi pasar sangat relevan dalam memberikan pengaruh signifikan terhadap manajemen proyek.

**Hipotesis 9:** Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi budaya organisasi.

Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa kondisi pasar berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Temuan studi ini menyatakan bahwa lingkungan bisnis yang selalu dinamis, cepat berubah, dan kompleks membutuhkan budaya organisasi yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan terutama pada kondisi pasar yang tidak pasti, sehingga membuat lingkungan kerja yang dinamis untuk dapat mengikuti perubahan dengan cepat, dalam menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi. Ketika organisasi mengembangkan dan

merumuskan langkah strategis organisasi, ada faktor lingkungan eksternal (kondisi pasar) dan internal (budaya organisasi) yang harus diselaraskan untuk mencapai tujuan organisasi. Orientasi pasar juga dapat dianggap sebagai suatu budaya (Misalnya Deshpande & Wester, 1989).

Temuan hasil studi ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lumpkin dan Dess (2001) yang menyampaikan bahwa budaya organisasi perusahaan menjadi penting dalam upaya perusahaan untuk menghadapi situasi pasar. Di sisi lain, Dorson (2017) mengemukakan bahwa perusahaan mampu mengelola pengaruh faktor lingkungan eksternal terhadap operasi bisnis dengan budaya organisasi yang tepat. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa kondisi pasar relevan dalam memberikan pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

**Hipotesis 10:** Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi sumber daya dan kompetensi.

Hasil analisis hipotesis menyatakan bahwa penggunaan indikator kondisi pasar terhadap sumber daya dan kompetensi tidak memiliki hubungan yang signifikan secara langsung, tetapi secara tidak langsung melalui manajemen proyek dan budaya organisasi. Sumber daya dan kompetensi organisasi sebagai asset yang berwujud dan tidak berwujud merupakan modal dasar bagi keunggulan organisasi untuk mempertahankan posisinya menghadapi kondisi pasar yang dinamis dengan tata kelola

manajemen proyek dan budaya organisasi yang dipengaruhi langsung oleh kondisi pasar.

Dengan demikian, diharapkan organisasi dapat meningkatkan kualitas sumber daya dan keahlian dalam menciptakan inovasi untuk menghadapi perubahan kondisi pasar yang dinamis. Sumber daya dan kompetensi yang ada dalam organisasi terbentuk oleh budaya organisasi dan manajemen proyek yang dipengaruhi secara langsung signifikan dari perubahan kondisi pasar.

**Hipotesis 11:** Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek.

Hasil analisis hipotesis menyatakan bahwa penggunaan indikator pada kondisi pasar dan kesuksesan proyek tidak memiliki hubungan signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan studi ini menjelaskan bahwa kondisi pasar lebih didominasi oleh kemampuan sumber daya dan kompetensi organisasi yang merupakan hasil langsung dari tata kelola manajemen proyek. Manajemen proyek yang dipengaruhi secara langsung oleh kondisi pasar.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa faktor lingkungan eksternal berkontribusi pada proses proyek (manajemen proyek) dan keberhasilan proyek (Belout & Gauvreau, 2004; Takim, dkk., 2003; Agarwal & Rathod, 2006; Thomas, dkk., 2009). Di sisi lain, Pinto dan Prescott (1988) bahwa ada perbedaan antara proyek yang gagal karena faktor eksternal dan yang gagal karena kesalahan manajemen. Di pihak lain, Awakul dan Ogunlana (2002), serta

Meeampol dan Ogunlana (2006), menyatakan bahwa kondisi pasar tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja biaya dan waktu dalam penyelesaian proyek konstruksi.

**Hipotesis 12:** Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi strategi kompetitif.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis dinyatakan bahwa penggunaan indikator pada kondisi pasar dan strategi kompetitif memiliki hubungan yang mempengaruhi secara signifikan, baik langsung maupun tidak langsung. Temuan studi ini menjelaskan bahwa strategi kompetitif dihasilkan dari analisis pasar, sehingga terjadi keselarasan antara strategi dengan kondisi pasar yang berlangsung. Hubungan tidak langsung dari kondisi pasar terhadap strategi kompetitif dimediasi oleh budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan kondisi pasar yang dinamis. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan tingkat analisis antara lingkungan pasar dan kemampuan perusahaan akan membentuk strategi dan kinerja bisnis (Chew, dkk., 2008; Barlish, 2011; Barreto, 2010). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa kondisi pasar sangat relevan dalam memberikan pengaruh terhadap strategi kompetitif, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel budaya organisasi.

**Hipotesis 13:** Kondisi pasar secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis menyatakan bahwa penggunaan indikator pada kondisi pasar dan kinerja organisasi tidak memiliki hubungan signifikan secara langsung, melainkan secara tidak langsung

berpengaruh melalui strategi kompetitif dan budaya organisasi. Temuan ini menjelaskan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh capaian strategi kompetitif dan budaya organisasi dimana kedua variabel tersebut dipengaruhi langsung oleh kondisi pasar. Temuan ini sejalan dengan argumen Pedersen dan Sudzina (2012) yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang jelas antara ketidakpastian lingkungan kondisi pasar dan kinerja yang komprehensif.

**Hipotesis 14:** Manajemen proyek secara signifikan mempengaruhi sumber daya dan kompetensi.

Berdasarkan atas hasil analisis hipotesis dinyatakan bahwa indikator pada manajemen proyek dan sumber daya dan kompetensi memiliki hubungan signifikan secara langsung. Temuan studi ini menjelaskan bahwa keberhasilan dalam tata kelola manajemen proyek yang baik akan meningkatkan sumber daya dan kompetensi organisasi.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Bronius Neverauska dan Ruta Čiutiene (2011) yang menyatakan bahwa pengembangan manajemen dapat meningkatkan daya saing perusahaan berdasarkan bidang sumber daya dan kompetensi yang dimiliki perusahaan. Isik, dkk. (2010) menyatakan bahwa manajemen proyek sangat mempengaruhi sumber daya dan kompetensi secara langsung. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa manajemen proyek sangat relevan dalam memberikan pengaruh signifikan terhadap sumber daya dan kompetensi.

**Hipotesis 15:** Manajemen proyek secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis dinyatakan bahwa penggunaan indikator pada manajemen proyek dan kesuksesan proyek tidak memiliki hubungan signifikan secara langsung, tetapi melalui sumber daya dan kompetensi. Temuan ini menjelaskan bahwa kesuksesan proyek dalam tolak ukur organisasi ditentukan oleh kemampuan sumber daya dan kompetensi yang dicapai dari tata kelola manajemen proyek.

Temuan hasil studi ini selaras dengan penelitian yang menguatkan bahwa pengelolaan hubungan manajemen sebagai unsur penting yang semakin berdampak pada keberhasilan proyek (Volckmann, 1997; Robichaud & Anantatmula, 2011; Belassi & Tukel, 1996; Munns & Bjeirmi, 1996; Alzahrani & Emsley, 2013).

**Hipotesis 16:** Manajemen proyek secara signifikan mempengaruhi strategi kompetitif.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis dinyatakan bahwa penggunaan indikator pada manajemen proyek dan strategi kompetitif tidak memiliki hubungan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Temuan studi ini berpendapat bahwa strategi kompetitif pada dasarnya menjadi variabel utama dalam kinerja organisasi, sedangkan manajemen proyek berperan sebagai variabel utama pada tata kelola yang menghasilkan kesuksesan proyek. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa manajemen proyek dan strategi kompetitif adalah variabel yang

masing-masing berbeda hubungan pengaruhnya dalam rangkaian organisasi konstruksi. Temuan hasil studi ini selaras dengan penelitian Joo, Wang, dan Wu (2009) yang menunjukkan bahwa strategi kompetitif tidak mempengaruhi manajemen proyek secara langsung.

**Hipotesis 17:** Manajemen proyek secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis dinyatakan bahwa penggunaan indikator pada manajemen proyek dan kinerja organisasi memiliki pengaruh langsung secara signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa manajemen proyek sebagai proses pengendalian capaian tujuan proyek dalam seluruh rangkaian kerjanya mengelola sumber daya dan kompetensi sekaligus berdampak mengemban misi perusahaan sebagai salah satu parameter keberhasilan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan kinerja perusahaan konstruksi dipengaruhi oleh kompetensi manajemen proyek (Isik, 2010; Zulu, 2007). Beberapa pengukuran kinerja dalam konstruksi sebagian besar berfokus pada manajemen proyek (Bassioni, dkk., 2005; Kagioglou, dkk., 2001).

**Hipotesis 18:** Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi sumber daya dan kompetensi.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis dinyatakan bahwa penggunaan indikator budaya organisasi terhadap sumber daya dan kompetensi memiliki pengaruh signifikan secara langsung. Temuan studi ini

menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya dan kompetensi pada organisasi terbentuk dari terciptanya budaya organisasi yang di dalam mengandung nilai-nilai atau norma yang menjadi karakter organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi sebagai kunci yang memegang peranan penting untuk proses pengembangan sumber daya dan kompetensi.

Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hii dan Neely (2000). Penelitian ini melaporkan bahwa budaya perusahaan sangat penting dalam menetapkan strategi, struktur, sistem, dan orang yang tepat untuk mengembangkan dan mempertahankan inovasi. Oleh karena itu, budaya perusahaan merupakan kunci pengembangan sumber daya dan kompetensi untuk inovasi. Begitu pula halnya dengan penelitian Ibrahim, Abdullah, dan Ismail (2016) yang menyatakan bahwa dalam mengembangkan sumber daya diperlukan kompetensi manajerial dan budaya organisasi yang proaktif. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat relevan dalam memberikan pengaruh terhadap sumber daya dan kompetensi secara langsung.

**Hipotesis 19:** Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis dinyatakan bahwa penggunaan indikator budaya organisasi terhadap kesuksesan proyek tidak memiliki hubungan signifikan secara langsung, tetapi melalui sumber daya dan kompetensi. Temuan studi ini menjelaskan kesuksesan proyek

dipengaruhi secara signifikan oleh sumber daya dan kompetensi organisasi yang dibangun oleh budaya organisasi berdasarkan karakteristik organisasi.

Hal ini selaras dengan penelitian Shore dan Cross (2005) yang menjelaskan bahwa adanya kesulitan untuk menghubungkan budaya langsung ke kesuksesan proyek dikarenakan ada banyak faktor lain yang terlibat.

**Hipotesis 20:** Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi strategi kompetitif.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis dinyatakan bahwa penggunaan indikator budaya organisasi terhadap strategi kompetitif memiliki hubungan signifikan secara langsung. Temuan studi ini menjelaskan strategi kompetitif organisasi ditentukan secara dominan oleh budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai karakter organisasi.

Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya sebagai peluang untuk memperkuat bisnis dengan menyelaraskan operasi dengan strategi (Szeto & Tsang, 2005; Kotter & Heskett, 1992; Bititci, dkk., 2004). Ketika strategi perusahaan selaras dengan konteks internalnya, seperti budaya organisasi, kemungkinan akan berdampak terhadap kinerja (misalnya Anderson & Zeithaml, 1984; Porter, 1980; Venkatraman & Prescott, 1990). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi relevan dalam memberikan pengaruh terhadap strategi kompetitif.

**Hipotesis 21:** Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis, dinyatakan bahwa penggunaan indikator budaya organisasi terhadap kinerja organisasi memiliki pengaruh signifikan secara langsung. Temuan studi ini menjelaskan bahwa kinerja organisasi selaras dengan budaya organisasi yang merupakan cerminan karakter nilai dari organisasi. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang menyatakan budaya organisasi salah satu faktor-faktor penting yang memengaruhi kinerja organisasi (Liu, dkk., 2006; Cheung, dkk., 2012; Lopez, dkk., 2004; Bititci, dkk., 2004). Hal ini sejalan dengan penelitian Hofstede (2006) yang menyatakan bahwa budaya memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Selain itu, beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi yang diimplementasikan dan digunakan menjadi faktor penentuan keberhasilan (Bititci, dkk., 2004; Szeto & Tsang, 2005; Bourne, dkk., 2002; Milosevic & Patanakul, 2005).

Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi relevan dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi secara langsung.

**Hipotesis 22:** Sumber daya dan kompetensi secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis dinyatakan bahwa penggunaan indikator sumber daya dan kompetensi terhadap kesuksesan proyek

memiliki hubungan signifikan secara langsung. Temuan studi ini menjelaskan bahwa kesuksesan proyek ditentukan dari kualitas sumber daya dan kompetensi yang dimiliki oleh organisasi.

Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya oleh Maqbool, dkk. (2017) yang menyatakan bahwa manajer proyek yang memiliki kompetensi yang diinginkan secara efektif menghasilkan kesuksesan yang lebih tinggi dalam proyek. Ekrot, dkk. (2016) menemukan bahwa sumber daya dan kompetensi berhubungan positif dengan keberhasilan proyek rata-rata pada organisasi.

Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa sumber daya dan kompetensi relevan dalam memberikan pengaruh terhadap kesuksesan proyek.

**Hipotesis 23:** Sumber daya dan kompetensi secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi.

Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa sumber daya dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan studi ini menyatakan bahwa sumber daya dan kompetensi merupakan faktor utama kesuksesan proyek, yang tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Sumber daya dan kompetensi yang dikelola sebagai modal dasar organisasi memerlukan banyak variabel agar optimal pengelolaannya dengan manajemen proyek dan budaya organisasi yang baik untuk mencapai kesuksesan proyek, hal ini tentu tidak bisa langsung dapat

menentukan keseluruhan capaian hasil kinerja organisasi, namun tetap memiliki dampak terhadap kinerja organisasi.

Penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa sumber daya dianggap memiliki dampak terhadap kinerja organisasi (Othman, dkk., 2015; Heffernan & Flood, 2000). Meskipun demikian, studi ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Lim dan Peltner (2011), tidak ada sumber daya dan kompetensi inovasi perusahaan yang signifikan terhadap kinerja inovasi perusahaan konstruksi di Singapura. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa sumber daya dan kompetensi tidak relevan dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi.

**Hipotesis 24:** Kesuksesan proyek secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi.

Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa kesuksesan proyek tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi.

Temuan hasil studi ini menjelaskan bahwa kesuksesan proyek hanya terkait dengan tujuan proyek, dimana keberhasilan dari tujuan proyek diukur dengan batasan waktu proyek, biaya, dan capaian proyek. Dengan kata lain, kesuksesan proyek hanya bagian elementer dari salah satu tujuan capaian kinerja organisasi. Ketika organisasi konstruksi tumbuh semakin besar karena permintaan pasar yang kuat dan beragamnya output atau produk dari jasa dan industri konstruksi, organisasi konstruksi mulai menempatkan kepentingan yang lebih besar pada praktik manajemen proyek untuk membantu dalam pengambilan

keputusan strategis dan meningkatkan daya saing sebagai tujuan utama dari peningkatan kinerja organisasi. Penilaian terhadap keberhasilan suatu proyek dimungkinkan berbeda sudut pandangnya tergantung pada posisi kesuksesan proyek tersebut menurut penilaian antara kepentingan organisasi konstruksi dengan kepentingan pengguna jasa konstruksi. Temuan hasil studi ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chan dan Chan (2004), Azevedo, dkk. (2013), dan Sadeh, dkk. (2000).

**Hipotesis 25:** Startegi kompetitif secara signifikan mempengaruhi kesuksesan proyek.

Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa strategi kompetitif tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kesuksesan proyek.

Temuan hasil studi ini menjelaskan bahwa strategi kompetitif berperan sebagai unit dasar analisis untuk meningkatkan daya saing yang berkaitan dengan pola-pola pilihan yang dibuat untuk menentukan tolak ukur peningkatan kinerja organisasi, dengan kata lain keberadaan strategi kompetitif sebagai satu variabel dalam rangkaian analisis kinerja organisasi jauh sebelum pelaksanaan pekerjaan proyek.

**Hipotesis 26:** Strategi kompetitif secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi.

Hasil analisis hipotesis menyimpulkan bahwa strategi kompetitif secara signifikan mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja organisasi.

Temuan studi ini menjelaskan bahwa peningkatan kinerja yang berkelanjutan sebagai keunggulan organisasi konstruksi ditentukan dari kemampuan strategi kompetitif organisasi konstruksi dalam kemampuan mempertahankan dan mengembangkan daya saing yang berkelanjutan. Strategi kompetitif organisasi tentu tidak bisa dilepaskan dari pencapaian misi perusahaan yang merupakan salah satu indikator dari kinerja organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Murray (1988) menyatakan bahwa adanya keraguan tentang hubungan antara strategi kompetitif terhadap kinerja organisasi, sedangkan Claver, dkk. (2012) menyatakan bahwa strategi kompetitif dapat memengaruhi beberapa dimensi struktur organisasi, tetapi tidak memediasi hubungan antara strategi kompetitif dan kinerja organisasi.

Meskipun demikian, temuan studi ini selaras dan diperkuat dengan penelitian Chew, dkk. (2008) yang menyatakan ada hubungan positif yang menyelaraskan strategi kompetitif sebagai prasyarat untuk kinerja organisasi yang unggul. Hal ini diperkuat oleh Kurniawan, dkk. (2020) bahwa strategi kompetitif digunakan untuk mencapai kinerja organisasi. Hasil studi ini menunjukkan bahwa strategi kompetitif relevan dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi.

## 2. Pengaruh Secara Tidak Langsung

Tujuan selanjutnya pada studi ini adalah untuk menguji bagaimana pengaruh mediasi struktur organisasi dalam hubungan etika bisnis Islam dan kondisi pasar terhadap kinerja organisasi. Pengaruh tidak langsung atau pengaruh mediasi dalam hubungan model kinerja organisasi dalam disertasi ini sebagai berikut:

- a. Etika bisnis Islam berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis ini menyimpulkan bahwa etika bisnis Islam melalui manajemen proyek dan budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan untuk variabel mediasi sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif tidak memberikan pengaruh signifikan pada hubungan etika bisnis Islam terhadap kinerja organisasi. Meskipun demikian, etika bisnis Islam melalui budaya organisasi dan kondisi pasar memberikan pengaruh signifikan terhadap strategi kompetitif. Serta etika bisnis Islam melalui budaya organisasi dan manajemen proyek memberikan pengaruh signifikan terhadap sumber daya dan kompetensi. Etika bisnis Islam melalui kondisi pasar memberikan pengaruh signifikan terhadap manajemen proyek.

Hal ini menyiratkan dengan mengeksplorasi prinsip etika bisnis Islam dalam konteks budaya organisasi, secara singkat mengungkapkan persepsi bahwa budaya organisasi yang memfasilitasi munculnya etika bisnis Islam terhadap peningkatan kinerja organisasi. Pada tahap awal analisis studi ini, etika bisnis Islam memposisikan diri sebagai kekuatan terdepan untuk

mendorong pertumbuhan dan pembangunan ekonomi maupun manajemen organisasi dalam hal ini kinerja organisasi. Sehingga pentingnya melakukan perubahan dalam budaya organisasi yang tidak hanya untuk menghasilkan keuntungan sepihak semata, tetapi juga seimbang mencapai masalahat bagi semua pihak. Selain itu, masalah diskontinuitas budaya tidak boleh diabaikan dalam setiap langkah untuk menerapkan prinsip etika bisnis Islam pada setiap kegiatan ekonomi dan bisnis. Peran etika Islam menjadi salah satu elemen penting dari suatu budaya yang memiliki pengaruh terhadap sikap dan kebiasaan dalam budaya masyarakat itu sendiri.

Kekuatan model bisnis berlandaskan etika Islam terletak pada basis keyakinan atas landasan keimanan dan pengetahuan yang memberikan dorongan kuat untuk produktif dan presisi antara dimensi material dengan spiritual untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Kemampuan daya saing yang tidak memiliki pengetahuan hukum atau bisnis berlandaskan prinsip Islam akan mengarah terhadap perbuatan yang tidak etis.

Etika bisnis Islam mendapatkan keunggulan dalam pengembangan manajemen karena memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan, inovasi dan stabilitas organisasi, sehingga pada akhirnya dapat digunakan sebagai peningkatan sumber daya dan perumusan startegi kompetitif dalam berbisnis. Etika binsis Islam dapat memberikan pengaruh terhadap sumber daya dan kompetensi, strategi kompetitif dan kinerja organisasi secara tidak langsung melalui kondisi pasar, budaya organisasi, dan

manajemen proyek. Hal ini menyiratkan variabel tersebut secara keseluruhan berdampak terhadap kinerja organisasi.

- b. Kondisi pasar berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Hasil analisis ini menyimpulkan bahwa kondisi pasar melalui budaya organisasi dan strategi kompetitif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan untuk variabel mediasi manajemen proyek, sumber daya dan kompetensi, dan kesuksesan proyek tidak memberikan pengaruh signifikan pada hubungan kondisi pasar terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan, bahwa kondisi pasar melalui budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap strategi kompetitif. Serta kondisi pasar melalui budaya organisasi dan manajemen proyek memberikan pengaruh signifikan terhadap sumber daya dan kompetensi.

Proses kinerja organisasi sering dinilai melalui proses bisnis yang memberikan informasi terkait produk, pengembangan pasar, proyek dan kepuasan konsumen. Sehingga kondisi pasar sebagai faktor yang berbeda memerlukan pengukuran yang berbeda, agar sesuai dengan tujuan strategis perusahaan dalam menghadapi persaingan, dengan mengelola bisnis dan manajemen organisasi secara optimal, untuk menghasilkan strategi kompetitif yang sesuai dan dapat mengikuti perkembangan kondisi pasar sehingga hasilnya berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Selain itu, budaya organisasi yang dapat menciptakan proses pembelajar dalam menangkap peluang untuk mengikuti persaingan kondisi pasar yang

dinamis. Karena budaya organisasi yang kondusif akan menciptakan organisasi yang unggul dalam inovasi.

- c. Hubungan tidak langsung manajemen proyek terhadap kinerja organisasi melalui sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek dan strategi kompetitif. Ketiga variabel tersebut tidak memediasi hubungan manajemen proyek ke kinerja organisasi.
- d. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi melalui strategi kompetitif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, tetapi tidak memberikan pengaruh melalui variabel mediasi yang lain terhadap kinerja organisasi. Hal ini menjelaskan, budaya organisasi dapat dikelola dan diubah sesuai paradigma yang ada pada organisasi untuk memandu perilaku organisasi sebagai dasar penciptaan strategi bersaing yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan kinerja organisasi.
- e. Sumber daya dan kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi.  
Sumber daya dan kompetensi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui variabel kesuksesan proyek. Hasilnya kesuksesan proyek tidak memediasi hubungan secara signifikan antara sumber daya kompetensi terhadap kinerja organisasi.

- f. Strategi kompetitif berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Hubungan tidak langsung strategi kompetitif terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh variabel kesuksesan proyek dan hasilnya menjelaskan bahwa kesuksesan proyek tidak memediasi hubungan antara strategi kompetitif terhadap kinerja organisasi. Strategi kompetitif berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi.

#### **E. Keterbatasan Penelitian**

Studi ini tidak terlepas dari keterbatasan. Beberapa keterbatasan pada studi ini adalah sebagai berikut:

1. Studi ini dilakukan berdasarkan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji model penelitian secara umum berdasarkan hasil analisis model yang diusulkan untuk penelitian ini telah memenuhi kriteria fit yang dapat diterima. Keterbatasan model ini adalah dalam pemilihan variabel moderator yang memiliki pengaruh, baik langsung maupun tidak langsung terhadap variabel kinerja organisasi. Hal ini memungkinkan adanya variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi selain variabel yang diusulkan dalam studi ini.
2. Studi ini mengumpulkan data pada perusahaan BUMN konstruksi di Indonesia. Hasil pengumpulan data diperoleh dari persepsi direktur/kepala divisi/manager proyek pada perusahaan BUMN konstruksi yang berjumlah 9 perusahaan. Dengan demikian, generalisasi untuk jenis data analisis ini

kompleks karena adanya karakteristik populasi yang berbeda dan beragam dari setiap perusahaan BUMN konstruksi sehingga harus dilakukan dengan hati-hati, dalam konteks empiris untuk menilai penerapan variabel yang lebih luas dari model yang disajikan.

3. Selain itu, keterbatasan penelitian ini adalah variabel dependen yang digunakan untuk kinerja organisasi berdasarkan model pengukuran kinerja utama yaitu *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton (1992).
4. Studi ini juga masih memiliki keterbatasan dalam penggunaan faktor eksternal yang hanya mencakup kondisi pasar, sedangkan faktor internal mencakup manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif dan masih terbuka dalam melakukan pengembangan model yang disederhanakan dalam membangun konstruk kinerja organisasi konstruksi.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan dalam menyelesaikan temuan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut.

1. Etika bisnis Islam memberikan pengaruh langsung secara signifikan terhadap kondisi pasar, manajemen proyek, budaya organisasi, serta kesuksesan proyek. Selain itu, untuk variabel lain seperti sumber daya dan kompetensi, strategi kompetitif dan kinerja organisasi tidak dipengaruhi secara langsung oleh etika bisnis Islam, melainkan, secara tidak langsung. Etika bisnis Islam memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap sumber daya dan kompetensi melalui manajemen proyek dan budaya organisasi. Etika bisnis Islam memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap strategi kompetitif melalui kondisi pasar dan budaya organisasi. Terakhir, etika bisnis Islam memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui manajemen proyek dan budaya organisasi.
2. Kondisi pasar memberikan pengaruh langsung secara signifikan terhadap manajemen proyek, budaya organisasi dan terhadap strategi kompetitif. Untuk variabel lain seperti sumber daya dan kompetensi, kesuksesan

proyek, dan kinerja organisasi tidak dipengaruhi secara langsung oleh kondisi pasar.

Kondisi pasar memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap sumber daya dan kompetensi melalui manajemen proyek, dan budaya organisasi. Kondisi pasar memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap strategi kompetitif melalui budaya organisasi. Terakhir, kondisi pasar memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi dan strategi kompetitif.

3. Terdapat pengaruh secara langsung manajemen proyek terhadap sumber daya dan kompetensi, dan kinerja organisasi. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap sumber daya dan kompetensi, dan strategi kompetitif. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, disamping itu budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui strategi kompetitif. Sumber daya dan kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kesuksesan proyek. Terakhir, strategi kompetitif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi.

## **B. Implikasi Penelitian**

### **1. Implikasi teori**

Studi ini berfokus pada analisis faktor-faktor kriteria yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan BUMN konstruksi, yang berkontribusi dalam beberapa aspek kriteria yang

diusulkan dalam studi ini, seperti: pengaruh lingkungan (etika bisnis Islam dan kondisi pasar) maupun struktur organisasi (manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif). Kontribusi yang dihasilkan dalam implikasi teori studi ini, menganalisis dampak:

**Pertama**, pengaruh langsung etika bisnis Islam dan kondisi pasar secara signifikan terhadap kinerja organisasi:

- a. Hasil studi ini, menegaskan bahwa etika bisnis Islam tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, melainkan melalui mediasi variabel manajemen proyek dan variabel budaya organisasi. Karena itu, perlunya analisis yang mendalam terhadap kebutuhan suatu organisasi untuk menerapkan etika bisnis Islam dalam membangun karakter Sumber Daya Manusia (SDM) membentuk budaya kerja yang sejalan dengan nilai-nilai (norma) produktifitas yang Islami, begitu pula halnya tata kelola manajemen proyek memerlukan pengawalan nilai-nilai moral dalam mengemban misi perusahaan sebagai parameter keberhasilan kinerja organisasi.
- b. Kondisi pasar tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Mengelola dampak terhadap faktor lingkungan eksogen (dalam hal ini kondisi pasar) yang memiliki kekuatan dalam menciptakan ketidakpastian dan faktor yang dipengaruhi oleh lingkungan diluar organisasi merupakan sebagai kunci kekuatan untuk membentuk karakteristik secara luas perusahaan konstruksi sehingga dapat

memberikan dorongan pada efisiensi kinerja organisasi. Analisis ukuran kinerja organisasi menyediakan mekanisme yang cukup luas, sehingga mendorong organisasi dalam menerapkan model kinerja organisasi untuk mendapatkan momentum sebagai hasil dari kondisi pasar yang dapat memberikan gambaran terhadap organisasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Studi ini dapat memberikan arahan pentingnya untuk melengkapi ukuran analisis kinerja organisasi dari sisi keuangan dan non-keuangan.

**Kedua**, pengaruh langsung variabel mediasi (manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif) secara signifikan terhadap kinerja organisasi:

- a. Adanya pengaruh manajemen proyek secara langsung signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini, menjelaskan hubungan manajemen konstruksi untuk mempercepat operasi dan membantu mencapai kinerja organisasi yang lebih baik dan mempromosikan praktik kinerja organisasi dipengaruhi manajemen proyek. Studi empirik Cooke (2004) manajemen proyek memiliki pengaruh yang kuat dan langsung terhadap sumber daya dan kapabilitas perusahaan serta keputusan strategis, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif.
- b. Adanya pengaruh budaya organisasi secara langsung signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi sebagai representasi dari lingkungan internal, yang membentuk karakteristik manajemen organisasi dalam melaksanakan aktivitas di lingkungan organisasi untuk

menciptakan komitmen yang kuat secara internal sehingga memberikan upaya yang maksimal dalam peningkatan kinerja organisasi. Studi ini, juga menambahkan bahwa karakteristik dari budaya organisasi yang baik akan mendorong langkah organisasi membangun strategi kompetitif yang dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

- c. Pengaruh strategi kompetitif secara langsung signifikan terhadap kinerja organisasi. Studi ini, secara umum memberikan pengetahuan tentang hubungan antara strategi kompetitif terhadap kinerja organisasi, hal ini menyiratkan bahwa informasi yang digunakan sebagai pengambilan keputusan dalam menentukan strategi bersaing yang diadopsi dan pada akhirnya akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.
- d. Studi ini, memberikan temuan bahwa sumber daya dan kompetensi, dan kesuksesan proyek tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Sumber daya dan kompetensi pada studi ini memberikan pengaruh terhadap kesuksesan proyek. Dalam hal ini pentingnya peningkatan kualitas sumber daya dan kompetensi dalam proses pengerjaan proyek, karena hal tersebut dapat menyiratkan keberhasilan proyek yang ditangani, pengalokasian sumber daya sangat penting karena hal itu dapat memberikan dampak pada kinerja proyek, berlebihan sumber daya dan tidak kompeten dapat menyebabkan pemborosan sedangkan kekurangan juga dapat menghambat penyelesaian proyek.

**Ketiga**, pengaruh tidak langsung etika bisnis Islam dan kondisi pasar yang dimediasi oleh manajemen proyek, budaya organisasi, sumber daya dan kompetensi, kesuksesan proyek, dan strategi kompetitif terhadap kinerja organisasi:

- a. Etika bisnis Islam melalui manajemen proyek dan budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Studi ini menjelaskan bahwa budaya organisasi dibangun dengan prinsip etika bisnis Islam, secara otomatis akan memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini yang mendasari pentingnya etika bisnis Islam dalam kegiatan berbisnis.
- b. Kondisi pasar melalui budaya organisasi dan strategi kompetitif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kondisi pasar sebagai variabel eksternal organisasi yang dinamis mempengaruhi dinamika internal organisasi untuk melakukan penyesuaian dalam hal ini membangun budaya organisasi untuk mencapai kinerja organisasi yang efektif. Oleh karena itu, pentingnya bagi perusahaan konstruksi menciptakan strategi kompetitif untuk mampu bersaing dengan biaya rendah, tetapi menghasilkan kualitas yang unggul dan inovasi pengembangan teknologi konstruksi sehingga mampu mengelola situasi pasar untuk memberikan nilai tambah yang dapat meningkatkan kinerja organisasi konstruksi.

Implikasi secara teoritikal berdasarkan teori kontigensi, dalam studi ini memasukan etika bisnis Islam dan kondisi pasar pada lingkungan eksternal.

Studi ini, mendukung teori kontingensi yang dikembangkan oleh Lawrence dan Lorsch (1967) melakukan penelitian empirik untuk menunjukkan pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja ekonomi organisasi dan berpendapat bahwa kinerja organisasi bergantung pada dimensi lingkungan. Serta studi ini memasukan variabel mediasi terkait penggunaan struktur organisasi secara internal, yang secara umum dalam perusahaan konstruksi seperti: manajemen proyek, sumber daya dan kompetensi, dan kesuksesan proyek. Sehingga penambahan konstruk pada studi ini menggunakan budaya organisasi. Sedangkan penggunaan strategi kompetitif diterapkan berdasarkan teori kontigensi yang digunakan dalam studi ini. Oleh karena itu, pentingnya melakukan eksplorasi terhadap teori kontigensi untuk membangun sebuah model kinerja organisasi yang menghubungkan konstruk lingkungan-struktur-kinerja berdasarkan teori awal oleh Burns dan Stalker, (1961); Chandler, (1962); Lawrence dan Lorsch, (1967); Miles dan Snow, (1978) dan pengembangan teori kontigensi oleh Parnell (2013) dan Pertusa-Ortega dkk., (2008).

## **2. Implikasi manajerial**

Secara spesifik, hasil studi ini dapat bermanfaat bagi praktisi manajemen yang terlibat dalam pengembangan perusahaan BUMN konstruksi. Kapabilitas inti dalam studi ini adalah penentu faktor utama kinerja organisasi dalam berbisnis di dunia kontraktor konstruksi harus menjadi sumber dorongan bagi manajer. Berdasarkan temuan-temuan dalam studi

ini, dapat dijelaskan secara detail beberapa implikasi bagi manajerial sebagai berikut:

- a. Temuan penting dalam studi ini adalah adanya pengaruh etika bisnis Islam, walaupun secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Studi ini memberikan wawasan bagi pengambil keputusan dalam penerapan etika bisnis Islam pada perusahaan konstruksi membuat keputusan etis yang tak terhindarkan secara eksplisit untuk menjadikannya lebih baik. Diharapkan studi ini dapat memperkuat perilaku Islami dan penggunaan kode etik Islami dalam berbisnis bagi para manager, untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang prinsip-prinsip utama etika bisnis dalam perspektif Islam sehingga mendorong perilaku bisnis yang produktif dan spiritualis.
- b. Temuan penting kedua dalam studi ini adalah pengaruh kondisi pasar terhadap kinerja organisasi walaupun secara tidak langsung. Kondisi pasar sebagai faktor lingkungan eksternal yang berada di luar kendali pihak manajemen. Diharapkan pemahaman manager terhadap kondisi pasar dapat memberikan wawasan dalam melakukan evaluasi dan meminimalkan risiko terjadinya kerugian atau kegagalan bagi pihak manajemen maupun operasional proyek. Menganalisis kondisi pasar dapat menciptakan strategi bersaing untuk mendapatkan segmen pasar. Temuan ini memberikan pesan yang jelas terhadap pihak manajemen organisasi, yakni dengan memantau aktivitas-aktivitas pada faktor eksternal serta memberikan informasi yang penting terkait terhadap

perubahan pasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi bersaing dengan perusahaan sejenis. Dengan demikian, diharapkan para manajer dapat mengenali nilai strategis dari struktur organisasinya karena hal tersebut sangat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Para manajer harus cermat mendesain strategi organisasi yang dapat menjadikannya sebagai sumber keunggulan kompetitif. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan implikasi yang penting bagi keberlangsungan organisasi konstruksi yang sehat dalam menghasilkan strategi kompetitif dan keberhasilan capaian kinerja organisasi yang optimum.

- c. Studi ini diharapkan menjadi pendorong bagi manager untuk menggunakan dan fokus pada indikator non-keuangan yang memiliki tingkat kompleksitas lebih tinggi di samping indikator keuangan. Hal ini bertujuan untuk mengatasi peningkatan kualitas kinerja industri konstruksi, khususnya pada BUMN konstruksi.
- d. Secara komprehensif dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi langsung oleh manajemen proyek dan budaya organisasi yang terbentuk dari prinsip-prinsip etika bisnis Islam dan tanggap terhadap dinamika kondisi pasar sebagai faktor eksternal dalam upaya membangun budaya organisasi yang sehat untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Di samping itu, kinerja organisasi ditentukan dari strategi kompetitif yang dilandasi dari manajemen proyek dan

budaya organisasi yang sehat/Islami dan responsif dengan perkembangan kondisi pasar yang dinamis.

- e. Ketika etika bisnis Islam diterapkan dalam sistem bisnis, akan mempengaruhi kondisi pasar yang sehat (berkeadilan dan jujur) dimana hal tersebut akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam internal organisasi bisnis untuk membangun manajemen proyek dan budaya organisasi yang sehat pula. Begitu pula halnya dengan situasi pasar yang sehat berpengaruh langsung terhadap strategi kompetitif sebagai bagian penting dalam internal organisasi untuk mencapai persaingan usaha yang sehat sesuai dengan prinsip-prinsip bisnis Islam.

### **C. Saran Penelitian Mendatang**

Sebagaimana pada penelitian-penelitian lainnya, studi ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan. Beberapa keterbatasan yang ditemukan sebelumnya menjadi kajian untuk memberikan masukan buat studi yang akan datang. Pengembangan model kinerja organisasi pada perusahaan BUMN konstruksi di Indonesia masih menyisakan beberapa gap pengetahuan yang potensial untuk dikaji lebih lanjut pada studi mendatang.

1. Studi ini menjadi motivasi studi ke depan untuk menarik secara lebih detail lagi pertimbangan teoretis dan metodologis basis kinerja perusahaan konstruksi agar lebih presisi dalam mencapai bisnis yang terintegrasi secara utuh antara dimensi material dan spiritual sesuai dengan konsepsi hakikat

aktivitas ekonomi Islam itu sendiri, yaitu mencapai *falah* (*maslahat ammah*) yang seimbang/berkeadilan.

2. Studi di masa depan direkomendasikan dengan model yang sama secara terpisah untuk organisasi konstruksi kontraktor berbasis pemerintah, yang dalam hal ini BUMN karya dan organisasi konstruksi swasta non-BUMN. Ini mungkin mengarah pada kesimpulan tertentu yang berbeda dari studi ini.
3. Studi replikasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan ukuran sampel yang lebih besar untuk menilai kembali efektivitas yang berkaitan dengan kemampuan umum dari temuan studi ini.
4. Studi di masa depan diharapkan juga dapat dilakukan pada pengembangan instrumen yang lebih berkembang dan lebih akurat yang mencakup ukuran dari praktik kinerja organisasi konstruksi, sehingga secara detail dapat menentukan indeks penerapan etika bisnis Islam dalam seluruh rangkaian mencapai kinerja organisasi sesuai prinsip bisnis yang Islami.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, T.H., Kausar, A., Ashiq, H., Inam, H., Nasar, H., dan Amjad, R. (2012). Corporate social responsibility disclosure : A comparison between Islamic and conventional financial institutions in Bahawalpur region. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(3): 51-62.
- Abu Jarad, I., Yusof, N., dan Wira Mohd Shafiei, M. (2010). The organizational performance of housing developers in Peninsular Malaysia. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 3(2): 146-162.
- Abu-Jarad Ismael Younis, Yusof Nor'Aini, dan Nikbin Davoud, (2010), A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance Ismael, *International Journal of Business and Social Science*, 1 (3) December.
- Abu-Tapanjeh, A. M., (2009), Corporate governance from the Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles, *Critical Perspectives on Accounting*, 20 (5): 556–567.
- Abuznaid, S. A., (2009), Business ethics in Islam: the glaring gap in practice, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(4): 278–288.
- Agarwal, N., dan Rathod, U., (2006), Defining ‘success’ for software projects: An exploratory revelation, *International Journal of Project Management*, 24(4): 358–370.
- Ahmad, K., (2003), The Challenge of Global Capitalism: An Islamic Perspective Making Globalization Good, *The Moral Challenge of Global Capitalism*. Oxford, Oxford University Press.
- Ahmad, M., (1995), Business ethics in Islam, *The International Institute of Islamic Thought*, Islamabad.
- Ahmed, M., dan Shafiq, S., (2014), The impact of organizational culture on organizational performance: A case study of telecom sector, *Global Journal of Management & Business Research*, 14(3): 21–30.
- Alegre Joaquín, dan Chiva Ricardo, (2013), Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance, *Journal of small business management*, Taylor & Francis.
- Al-Hasan, Faridahwati, dan Kamil, (2013), Ethics and Ethical Theories from an Islamic Perspective, *International Journal of Islamic Thought*. 4 (Dec).
- Ali Aslan Gümüşay, (2015), Entrepreneurship from an Islamic Perspective, *Journal of business ethics*, Springer.

- Al-Qaradawi, Yusuf, (1995), *Dawr Al-Qiyam Wal-Akhlaaq Fi Al-Iqtisaad Al-Islaami* (Maktabat Wahbah).
- Ankrah, N. A., (2011), An Investigation Into The Impact Of Culture On Construction Project Performance, *Journal of International Real Estate and Construction Studies*, 1(December): 6813.
- Antonelli Cristiano, (1997), The economics of path-dependence in industrial organization, *International Journal of Industrial Organization*, 15: 643-675.
- Ashok, Jashapara. (2003). Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization. *The Learning Organization*, 10(1): 31 – 50.
- Atkinson, R., (1999), Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, *International Journal of Project Management*, 17(6): 337–342.
- Awakul, P., dan Ogunlana, S. O., (2002), The effect of attitudinal differences on interface conflicts in large scale construction projects: a case study, *Construction Management & Economics*, 20 (4): 365-377.
- Aziz Abdul., (2013), Etika bisnis perspektif Islam, Implementasi etika Islami untuk dunia usaha, *Alfabeta Bandung*.
- Barnes, J.H. Jr. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, 5(1984): 129-37.
- Barney, J., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 1 (17): 99-120.
- Barry, D., dan Elmes, M., (1997), Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse, *Academy of Management Review*, 22: 429-452.
- Basheer, M.F., Hameed, W.U., Sabir, S.A., dan Jehangir, M.S. (2019). Islamic Business Ethics And Islamic Banks Performance In Malaysia: Does Sincerity Matter?. *HamdardIslamicus*, 42(4): 225—241.
- Bedoui, H. E., dan Mansour, W., (2015), Performance and Maqasid al-Shari' ah' s Pentagon-Shaped Ethical Measurement, *Science and Engineering Ethics Springer*, (September).
- Beekun, R. I., (1996), Islamic business ethics. Herndon, *International Institute of Islamic Thought*.
- Beekun, R. I., (2012), Character centered leadership: Muhammad (p) as an ethical role model for CEOs, *Journal of Management Development*, 31(10): 1003-1020.
- Beekun, R. I., dan Badawi, J. A., (2005), Balancing ethical responsibility among multiple organizational stakeholders: The Islamic perspective, *Journal of Business Ethics*, 60 (2): 131–145.
- Belout, A., dan Gauvreau, C., (2004), Factors influencing project success: The impact of human resource management, *International Journal of Project Management*, 22 (1): 1–11.

- Bititci, U. S., Turner, T., dan Begemann, C., (2000), Dynamics of performance measurement systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (6): 692–704.
- Bou-Llugar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., dan Beltrán-Martín, I., (2009), An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management*, 27 (1): 1–22.
- Bourne, M., dan Neely, A., (2003), Implementing performance measurement systems: a literature review. *Business Performance Management*, 5 (1): 1-24.
- Boyne, George A., dan Richard M. Walker., (2004), Strategy content and public service organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (2): 231-52.
- Browne, J., Devlin, J., Rolstadas, A., dan Andersen, B., (1997), Performance Measurement: The ENAPS Approach, *The International Journal of Business Transformation*, Vol. 1.
- Burns, T., dan Stalker G. M., (1961), The Management of Innovation, *Tavistock*, London.
- Chamanifard, R., Nikpour, A., dan Chamanifard, S., (2014), Investigating the impact of emotional intelligence on organizational performance in international division of Tejarat bank, Iran., *International Journal of Scientific Management & Development*, 2(11): 652–657.
- Chan, A. P. C., dan Chan, A. P. L., (2004), Key performance indicators for measuring construction success, *Benchmarking*, 11(2): 203–221.
- Chandler, Alfred D. Jr., (1962), *Strategy and Structure*. Garden City, NY: Doubleday.
- Chenhall, R. H., (2006), Theorizing contingencies in management control systems research, *Handbooks of management accounting research*, Elsevier.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P., dan Lam, A. L., (2012), An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations, *Journal of Business Economics and Management*, 13 (4): 688–704.
- Chew, D. A. S., Yan, S., dan Cheah, C. Y. J., (2008), Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China, *Chinese Management Studies*, 2 (3): 203–214.
- Clarke, R., dan Davies, S.W. (1982). Market structure and price-cost margins, *Economica*, 49(195): 277-287.
- Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., dan Molina-Azorín, J. F., (2012), “Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive

- strategy: Implications for performance, *Journal of Business Research*, 65(7): 993-1002.
- Coffey, V., Willar, D., dan Trigunarsyah, B., (2011), Profiles of organisational culture in Indonesian construction companies, *Proceedings of The Sixth Rework International Structural Engineering and Construction Conference (ISEC-6)*, ETH Zürich, Zürich.
- Cooke, T. E., (1990), An assessment of voluntary disclosures in the annual reports of Japanese corporations, *The International Journal of Accounting*, 26: 89-174.
- Costa, J., dan Teare, R. (2000). Developing an environmental scanning process in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 12(3): 156-69.
- Cox, A., (1996), Relational competence and strategic procurement management towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 2 (1): 57–70.
- Daft, R. L., (2000), *Organization Theory and Design, (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning, U.S.A.*
- Deng, F., dan Smyth, H., (2013), Contingency-based approach to firm performance in construction: Critical review of empirical research, *Journal of Construction Engineering and Management*, 139 (10): 1-14.
- Denison, D. R., dan Mishra, A. K., (1995), Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, 6(2): 204-223.
- Dinca, M. S., Barbuta-Misu, N., Madaleno, M., Dinca, G., dan Deari, F., (2017), “Integrated Analysis of EU Construction Companies’ Financial Performances, *Journal of Construction Engineering and Management*, 143 (6): 1-17.
- Donaldson, (2013), *Structural Contingency Theory/Information Processing Theory*, Oxford University Press.
- Doyle, Peter., (1994), Setting Business Objectives and Measuring Performance, *European Management Journal*, 12 (2): 123-132.
- Eccles, R. G., dan Nohria, N., (1998), Strategy as a language game. In S. Segal-Horn (Ed.), *The strategy reader*, Oxford: Blackwell Publishers, Ltd.
- Edwards, J.B., (2001), ERP, Balanced scorecard, and IT: how do they fit together?, *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, July/August: 3-12.
- Einav, Liran., Mark, Jenkins., dan Jonathan, Levin., (2010), Contract Pricing in Consumer Credit Markets, *Unpublished paper*, Stanford University.
- Fairholm, Matthew R., (2009), Leadership and organizational strategy, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 14(1): 2009, article 3.

- Federico, Etro., (2016), Research in Economics and Industrial Organizational, *Research in Economics*.
- Ferrell, O.C. dan Gresham, L.G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3): 87-96.
- Floyd, Steven W., dan Wooldridge, Bill., (1997), Middle management's strategic influence and organizational performance, *Journal of Management Studies*, 34 (3): May.
- Galbraith, C., dan Scendel, D., (1983), An empirical Analysis of Strategy Types, *Strategic Management Journal*, 4: 153-173.
- Garengo, P., Biazzo, S., dan Bititci, U., (2005), Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 7 (1): 25-47.
- George, J M., dan Jones, G R., (2012), Understanding and Managing Organizational Behavior sixth ed, *Prentice Hall*.
- Geringer J., Michael, Beamish Paul W., dan DaCosta Richard C., (1989), Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance, *Strategic Management Journal*, 10 (2): 109-119.
- Ginsberg dan Buchholtz, (1990), Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change, *Academy of Management Journal*.
- Goodman, Paul S., dan Johannes M. Pennings., (1977), New Perspectives on Organizational Effectiveness, *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Gunasekera, V. S., dan Chong, S. C., (2018), Knowledge management critical success factors and project management performance outcomes in major construction organisations in Sri Lanka: A case study, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48 (4): 537–558.
- Gupta Puneet, Kahng Andrew B., Kim Youngmin, dan Dennis Sylvester., (2004), Investigation of Performance Metrics for Interconnect Stack Architectures, *SLIP'04*, February: 14–15.
- Gupta, V. K., dan Batra, S., (2016), Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives, *International Small Business Journal*, 34 (5): 660-682.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M., (2011), PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet, *Journal of Marketing Theory dan Practice*, 19 (2): 139–152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., dan Mena, J. A., (2012), An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3): 414–433.
- Hassan, A., Chachi, A., dan Latiff, S.A. (2008). Islamic Marketing Ethics and Its Impact on Customer Satisfaction in the Islamic Banking Industry. *JKAU: Islamic Econ*, 21(1): 27-46.

- Hastuti, E. W., dan Anggara, F. S. A., (2017), Implementation of Islamic Business Ethics Values based on IFSB 09: BMT La Tansa Ponorogo Experience, *Al Tijarah*, 3(2): 119.
- Hatem A., El-Karanshawy., Azmi Omar., Tariqullah Khan., Salman Syed Ali., Hylmun Izhar., Wijdan Tariq., Karim Ginena., dan Bahnaz Al Quradaghi., (2015), Ethics, Governance and Regulation in Islamic Finance, Cover design: *Natacha Fares*, vol 4.
- Heffernan, M. M., dan Flood, P. C., (2000), An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations, *Journal of European Industrial Training*, 24 (January): 128–136.
- Hegazy, M., dan Hegazy, S., (2012), The development of key financial performance indicators for UK construction companies, *Accounting, Accountability & Performance*, 17 (1/2): 49.
- Hillebrandt, Patricia M., (2000), Economic Theory and the Construction Industry, *Macmillan Press Ltd*.
- Ho, P. H. K., (2016), Analysis of Competitive Environments, Business Strategies, and Performance in Hong Kong's Construction Industry, *Journal of Management in Engineering*, 32(2).
- Hofer, C. W., dan Schendel, D., (1978), Strategy formulation: Analytical concepts, *St. Paul, MN West Publishing Company*.
- Hu, X., dan Liu, C., (2018), Measuring efficiency, effectiveness and overall performance in the Chinese construction industry, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25 (6): 780–797.
- Hudson, M., Smart, A., dan Bourne, M., (2001), Theory and practice in SME performance measurement systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (8): 1096–1115.
- Irefin, P., dan Mechanic, M. A., (2014), Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno state, *IOSR Journal of Humanities & Social Science*, 19 (3): 33–41.
- Işık, Z., (2009), A Conceptual Performance Measurement Framework for Construction Industry, *A Thesis Submitted To The Graduate School Of Natural And Applied Sciences*, (November).
- Isik, Z., Arditi, D., Dilmen, I., dan Talat Birgonul, M., (2010), The role of exogenous factors in the strategic performance of construction companies, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 17 (2): 119–134.
- Ismaeel, Muatasim., dan Blaim, Katharina., (2012), Toward applied Islamic business ethics: responsible halal business, *Journal of Management Development*, 31 (10): 1090-1100.

- James, B. G., (1984), *Business wargames*, Harmondsworth: Penguin Books Ltd.
- Jap, S. D. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer–supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1–2): 19–35.
- Jimoh, R., Oyewobi, L., Isa, R., dan Waziri, I. (2018). Total quality management practices and organizational performance: the mediating roles of strategies for continuous improvement. *International Journal of Construction Management*.
- Jones, G. K., Lanctot Jr, A., dan Teegen, H. J., (2001), Determinants and performance impacts of external technology acquisition, *Journal of Business venturing*, 16 (3): 255-283.
- Jusoh, R., dan Parnell, J. A., (2008), Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study, *Management Decision*, Vol. 46.
- Kagioglou, M., Cooper, R., dan Aouad, G., (2001), Performance management in construction: a conceptual framework, *Construction Management and Economics*, 19 (1): 85–95.
- Kaliffa, A.S., (2003), The Multidimensional Nature and Purpose of Business in Islam, *The Islamic Perspective Journal*, 7: 1-25.
- Kalkan, Adnan., Bozkurt., Özlem Çetinkaya., dan Arman, Mutlu., (2014), The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150 (2014): 700- 707.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P., (1992), The balanced scorecard measures that drive performance, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. s., dan Norton, D. P., (2000), Focusing your organization on strategy - with the balanced scorecard, *International Journal of Production Research*, 25 (3): 243–256.
- Karna Sami, dan Junnonen, (2016), Benchmarking construction industry, company and project performance by participants' evaluation, *Benchmarking: An International Journal*, 23 (7): 2092-2108.
- Khan, A.S., dan Farooq Rasheed, F. (2014). Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations. *International Journal of Project Management*.
- Klapper, L., Laeven, L., dan Rajan, R., (2010), Entry Regulation as a Barrier to Entrepreneurship, *Journal of Financial Economics*, 82 (3): 591-623.
- Konno, Y., dan Itoh, Y. (2018). Empirical analysis of R&D in the Japanese construction industry based on the structure conduct performance model. *Cogent Business and Management*, 5(1): 1-14.

- Kotter, J.P., dan Heskett, J.L., (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: *The Free Press*.
- Kum Fai Yuen, K.F., Wang, X., Wong, Y.D., dan Li, K.X. (2020). The role of stakeholder participation and sustainability integration in maritime transport: A structure-conduct-performance analysis. *Transport Policy*, 99(Agustus): 44-5.
- Latiffi, A. A., (2004), *Performance Measurement for Construction Profitability*, A *Doctoral Thesis*.
- Latiffi, A. A., Carrillo, P., Ruikar, K., dan Anumba, C. J., (2009), The need for performance measurement in construction strategy development: A current scenario, *Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2009 - Proceedings of the 25th Annual Conference*, October: 403–412.
- Law, M., Cooper, B., Strong, S., Stewart, D., Rigby, P., dan Letts, L., (1996), The person-environment-occupation model: A transactive approach to occupational performance, *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 63 (1): 9-23.
- Lawrence, P. R., dan Lorsch J. W., (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston MA *Harvard University*.
- Leuschner, R., Rogers, D.S., dan Charvet, F.F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2): 34-57.
- Li, J.C., dan Yu, L.H. (2016). Double externalities, market structure and performance: an empirical study of China's unrenewable resource industries. *J. Clean. Prod*, 126: 299-307.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. dan Rao, S.S., (2006), The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *Omega: The International Journal of Management Science*, 34 (2): 107-24.
- Lim, C. S., dan Mohamed, M. Z., (1999), Criteria of project success: An exploratory re-examination, *International Journal of Project Management*, 17 (4): 243-248.
- Lin, G., dan Shen, Q., (2007), Measuring the performance of value management studies in construction: Critical review, *Journal of Management in Engineering*, 23 (1): 2–9.
- Lipczynski, J., dan Wilson, J. (2001). *Industrial organization: an analysis of competitive markets*. Prentice Hall, Harlow.
- Liu, A. M. M., Shuibo, Z., dan Meiyung, L., (2006), A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13 (4): 327–342.

- London, K., dan Kenley, R., (2000), The development of a neo-industrial organisation methodology for describing and comparing construction supply chains, *In Proceedings of IGLC 8th Annual Conference, Brighton, UK*.
- Longman, A., dan Mullins, J., (2004), Project management: key tool for implementing strategy, *Journal of Business Strategy*, 25 (5): 54–60.
- Loosemore, M., dan Lim, B.T.H. (2016). Linking corporate social responsibility and organizational performance in the construction industry. *Construction Management and Economics*.
- Love, P. E. D., dan Holt, G. D., (2000), Construction business performance measurement: The SPM alternative, *Business Process Management Journal*, 6 (5): 408–416.
- Lumpkin, G.T., dan Dess, Gregory, G., (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *The Academy of Management Review*, 21 (1): 135-172.
- Luu, T., Van, Kim, S. Y., Cao, H. L., dan Park, Y. M., (2008), Performance measurement of construction firms in developing countries, *Construction Management and Economics*, 26 (4): 373–386.
- Mahmood, Mohd Zahari, Yaacob, dan Mat Zin, (2017), Small firm performance: an empirical analysis in Malaysian housing construction industry, *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 10 (1).
- Maletic, M., Maletic, D., Dahlgaard, J.J., Dahlgaard-Park, S.M., dan Gomiscek, B., (2015), Effect of sustainability-oriented innovation practices on the overall organizational performance: an empirical examination, *Total Quality Management & Business Excellence*, 27 (9-10): 1171-1190.
- Mark, Kriger., dan Yvonne, Seng. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. *The Leadership Quarterly*, 16(2005): 771–806.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1): 61-74.
- McKnight, D. H., dan Chervany, N. L., (1996), The Meaning of Trust, Retrieved, September: 23.
- McKone-Sweet, K., dan Lee, Y.T. (2009). Development and analysis of a supply chain strategy taxonomy. *Journal of Supply Chain Management*, 45(3): 3-24.
- Meeampol, S., dan Ogunlana, S. O. (2006), Factors affecting cost and time performance on highway construction projects: evidence from Thailand, *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 11 (1): 3-20.

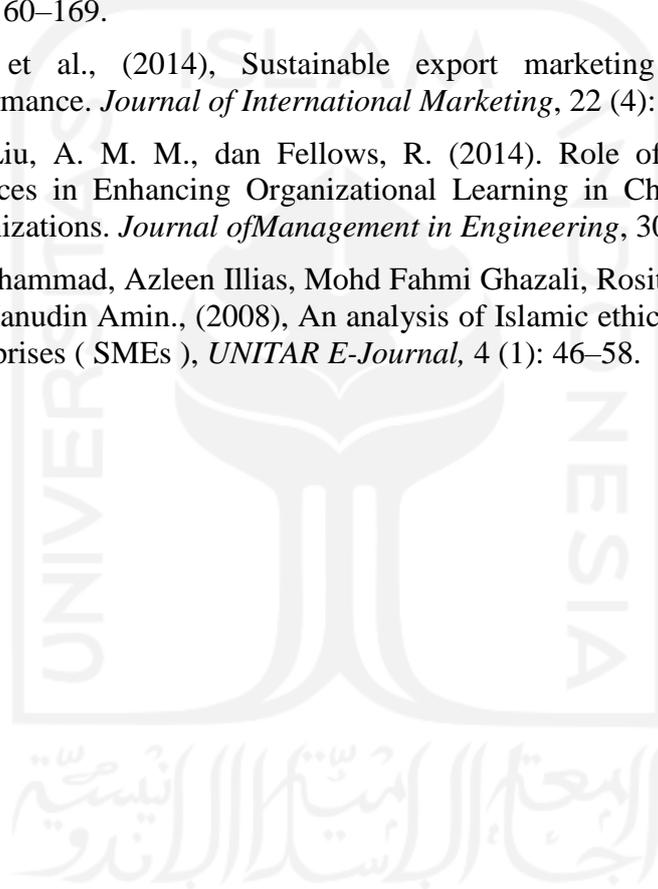
- Meier, Kenneth J., dan O'Toole Laurence Jr., (2002), Public management and organizational performance: The impact of managerial quality, *Journal of Policy Analysis and Management*, 21 (4): 629–43.
- Miles, R. E., dan Snow, C. C., (1994), Fit, Failure and the Hall of Fame, *Free Press, New York*.
- Miles, R.E., dan Snow, C.C., (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, *McGraw-Hill, New York*.
- Milosevic, D. Z., dan Srivannaboon, S., (2006), A Theoretical Framework For Aligning Project Management With Business Strategy, *Project Management*, 66 (1): 5–13.
- Mintzberg, H., dan Waters, J., (1985), Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6 (Jul/Sept): 257-272.
- Munns, A. K., dan Bjeirmi, B. F., (1996), The role of project management in achieving project success, *International Journal of Project Management*, 14 (2): 81–87.
- Murray, A.I., (1988), A contingency view of Porter's `generic strategies, *Academy of Management Review*, 31: 390-400.
- Neely Andy., Gregory Mike., dan Platts Ken., (2005), Performance measurement system design A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (4): 80-116.
- Neely, Andy., Adams, C., dan Kennerley, M., (2002), The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, *Cranfield School of Management*, January: 159–160.
- Nguyen, L. H., dan Watanabe, T. (2017). The Impact of Project Organizational Culture on the Performance of Construction Projects. *Sustainability*, 9(2017): 781.
- Othman, M. Z., Affendi, M., Pozin, A., Akmar, F., dan Nifa, A., (2018), Integration of Islamic Value (Work Ethics) in Construction Projects: The Malaysian Industrialised Building System (IBS) Case Zainal Md Zan, *The Journal of Social Sciences Research*, 189–195.
- Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., dan Rotimi, J. O. B., (2015), Measuring strategic performance in construction companies: a proposed integrated model, *Journal of Facilities Management*, 13 (2): 109–132.
- Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., Rotimi, J. O. B., dan Jimoh, R. A., (2016), Relationship between competitive strategy and construction organisation performance: The moderating role of organisational characteristics, *Management Decision*, 54 (9): 2340–2366.
- Ozorhon, B., (2012), Analysis of construction innovation process at project level, *Journal of Management in Engineering*, 29 (4): 455-463.

- Panagiotou, G. (2006). The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm: A strategic group perspective. *Management Decision*, 44 (3): 423-441.
- Pedersen, Esben Rahbek Gjerdrum, dan Sudzina, Frantisek., (2012), Which firms use measures?: Internal and external factors shaping the adoption of performance measurement systems in Danish firms, *International Journal of Operations & Production Management*, 32 (1): 4-27.
- Pekovic, S., dan Rolland, S., (2016), Customer orientation and firm's business performance: A moderated mediation model of environmental customer innovation and contextual factors, *European Journal of Marketing*, 50 (12): 2162–2191.
- Pekuri, A., Haapasalo, H., dan Herrala, M., (2011), Productivity and Performance Management – Managerial Practices in the Construction Industry, *International Journal of Performance Measurement*, 1 (December): 39-58.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., dan Claver-Cortés, E., (2010), Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach, *Management Decision*, 48 (8): 1282–1303.
- Peter Weill dan Margrethe H. Olson., (1989), An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems, *Journal of Management Information Systems*, 6 (1): 59-86.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 (S2): 95-117.
- Porter, M.E., dan Kramer, M.R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harv. Bus. Rev.*, 89 (1): 2.
- Porter, Michael., (1980), Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, *The Free Press: New York*.
- Porter, Michael., (1997), Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence*, 1 (2): 12-17.
- Price, A. D. F., Ganiev, B. V., dan Newson, E., (2003), Changing strategic management practice within the UK construction industry, *Strategic Change*, 12 (7): 347–366.
- Pulaj, E., Kume, V., dan Cipi, A. (2015). The Impact Of Generic Competitive Strategies On Organizational Performance. *The Evidence From Albanian Context. European Scientific Journal*, 11(28): 1857 – 7881.
- Ricardo, R., dan Wade, D., (2001), Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategies Alignment, *Butterworth Heinemann*.

- Robinson, Herbert S., Anumba, C. J., Carillo, P. M., dan Al-Ghassani, A. M., (2005), Business performance measurement practices in construction engineering organisations, *Measuring Business Excellence*, 9 (1): 13-22.
- Robinson, Richard B. Jr., (1982), The Importance of “Outsiders” in Small Firm Strategic Planning, *Academy of Management Journal*, 25 (1): 80-93.
- Sadeh, A., Dvir, D., dan Shenhar, A., (2000), The Role of Contract Type in the Success of R&D Defense Projects under Increasing Uncertainty, *Project Management Journal*, 31(3): 14–22.
- Salahudin, S. N. bin, Baharuddin, S. S. binti, Abdullah, M. S., dan Osman, A. (2016), The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment, *Procedia Economics and Finance*, 35 (October): 582–590.
- Sami, F. Al-Zahraa, dan Rahim, A. A., (2017), Ethics and values in construction industry from Islamic perspective, *Journal of the Malaysian Institute of Planners*, 15 (1): 319–326.
- Semple, C, Hartman, F. T., dan Jergeas, G., (1994), Construction Claims and Disputes : Clauses and Cost/ Time Overruns, *ASCE Journal of Construction Engineering and Management*, 120 (4): 785-795.
- Senam, M. R., Abdul Rashid, K., Ahmad Sarkawi, A., dan Mohd. Zaini, R., (2014), Construction Project Leadership from the Perspective of Islam, *International Journal of Islamic Thought*, 6 (1): 46–56.
- Sertsios, Giorgo., (2020), Corporate finance, industrial organization, and organizational economics, *Journal of Corporate Finance*.
- Simons, R.H. dan Thomson, B.M. (1998). Strategic determinants, the context of managerial decision making. *Journal of Managerial Psychology*, 13(1/2): 7-21.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., dan Yim, F. H. K., (2005), CRM: conceptualization and scale development, *European Journal of Marketing*, 39 (11/12): 1264-90.
- Sink, D. S., dan Tuttle, T. C., (1989), Planning and Measuring Your Organization of the Future, *Industrial Engineering and Management Press, Norcross*.
- Smith, K. G., Guthrie, J. P., dan Chen, M. J., (1989), Strategy size and performance, *Organizational Studies*, 10 (1): 63-81.
- Snow, Charles, dan Lawrence Hrebiniak., (1980), Strategy, distinctive competence, and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-336.
- Soares, Danny de Castro, dan Maduro-Abreu, Alexandre., (2019), Relationship between environment, structure and efficiency in contingency theory: a systematic review of literature, *Revista Foco*, 2 (1): 82-105.
- Stank, T. P., Davis, B. R., dan Fugate, B. S. (2005). A strategic framework for supply chain oriented logistics. *Journal of Business Logistics*, 26(2): 27-46.

- Stankard, M. F., (2002), *Management Systems and Organizational Performance: The Search for Excellence Beyond ISO9000*, Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Steensen, Elmer Fly., (2014), Five types of organizational strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 30: 266-281.
- Tajuddin, M. Z. M., Iberahim, H., dan Ismail, N. (2015). Relationship Between Innovation and Organizational Performance in Construction Industry in Malaysia. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(4): 87-99.
- Takim, R., Akintoye, A., dan Kelly, J., (2003), Performance measurement system in construction, *Greenwood, D J (Ed.), 19th Annual ARCOM Conference* , 1 (1): 423-32.
- Tangen, S., (2004), Professional practice performance measurement: From philosophy to practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8): 726–737.
- Torres, M. (1998). Ethical Decision-Making Models, Research Paper N 358, *University of Navarra*.
- Tsai, K. H., dan Hsu, T. T., (2014), Cross-Functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product performance: A mediated moderation model, *Industrial Marketing Management*, 43 (2): 293–303.
- Uddin, S. J. (2003). “Understanding the framework of business in Islam in an era of globalization” dalam *a review. Business Ethics: A European Review*, 12(1), 23–32.
- Venkatraman, N., dan Ramanujam, V., (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison Approaches, *Academy of Management Review*, 11: 801-814.
- Walker, D. H. T., (1996), The contribution of the construction management team to good construction time performance an Australian experience, *Journal of Construction Procurement*, 2 (2): 4-18.
- Weaver, S. C., (2001), Measuring Economic Value Added: A Survey of the Practices of EVA(R) Proponents, *Measurement Techniques*, 7–17.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organisations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Willar, D., (2017), Developing attributes for evaluating construction project based performance, *TQM Journal*, 29 (2): 369–384.
- Wissema, J.G., Van der Pol, H.W., dan Messer, H.M. (1980). Strategic management archetypes. *Strategic Management Journal*, 1: 37-47.

- Wu, Z., dan Salomon, R. (2016). Does imitation reduce the liability of foreignness? Linking distance, isomorphism, and performance. *Strategy Management Journal*, 37(12): 2441–2462.
- Yan, S., dan Chew, D.A.S. (2011). An investigation of marketing strategy, business environment and performance of construction SMEs in China. *African Journal of Business Management*, 5(6): 2396-2405.
- Yu, W, Ramanathan, R., dan Nath, P., (2017), Environmental pressures and performance: An analysis of the roles of environmental innovation strategy and marketing capability, *Technological Forecasting and Social Change*, 117: 160–169.
- Zeriti, A. et al., (2014), Sustainable export marketing strategy fit and performance. *Journal of International Marketing*, 22 (4): 44–66.
- Zhai, X., Liu, A. M. M., dan Fellows, R. (2014). Role of Human Resource Practices in Enhancing Organizational Learning in Chinese Construction Organizations. *Journal of Management in Engineering*, 30(2).
- Zulkifli Muhammad, Azleen Illias, Mohd Fahmi Ghazali, Rosita Chong Abdullah, dan Hanudin Amin., (2008), An analysis of Islamic ethics in Small Medium Enterprises ( SMEs ), *UNITAR E-Journal*, 4 (1): 46–58.



## LAMPIRAN 1 KUESIONER

---

### PENGANTAR

Yth: Bapak/Ibu Direktur/Manager/Kepala Divisi  
Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Jasa Konstruksi  
Sebagai Responden Terpilih

Di tempat

Assalaamu'alaikum Wr. Wb

Teriring do'a semoga kita semua selalu dalam rahmat dan lindungan Allah SWT dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Pada kesempatan ini perkenankan Saya mahasiswa Doktoral Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta sedang melakukan Riset untuk Disertasi dengan judul *“Pengembangan Model Konseptual Kinerja Perusahaan BUMN Konstruksi Dalam Perspektif Etika Bisnis Islam”*.

Dalam rangka mengumpulkan data, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk menjawab kuesioner berikut ini. Data ini sangat bergantung pada jawaban yang sesuai dengan keadaan diri Bapak/Ibu yang sebenarnya. Kami akan menjamin kerahasiaan identitas dan jawaban yang diberikan. Bantuan Bapak/Ibu sangat berharga untuk penelitian yang sedang saya lakukan. Untuk itu sudilah kiranya Bapak/Ibu sekali lagi memeriksa kelengkapan jawaban pada kuesioner ini. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang Bapak/Ibu berikan.

Atas segala bantuan dan kerja sama yang telah diberikan, kami mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta,.....2020

**Hormat Saya,**

**Hamdi Buldan**  
NIM: 11916003

**PETUNJUK**

Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi pertanyaan di bawah ini, sesuai dengan keadaan yang dirasakan atau dialami dengan cara mengisi pada kolom yang telah disediakan dan memberi **tanda cek list (√)** pada kotak yang tersedia.

**IDENTITAS RESPONDEN:**

1. Nama : .....
2. Perusahaan : .....
3. Jabatan : .....
4. Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan
5. Usia : ..... tahun
6. Jenjang Pendidikan : SMA/Sederajat/Diploma  S1  S2  S3
7. Latar Belakang Bidang Pendidikan : .....
8. Masa Kerja : < 5 tahun  5 th - < 10 th  > 10 tahun

Yogyakarta,..... 2020

Responden

(.....)

### DAFTAR PERTANYAAN

#### KETERANGAN:

1. Berilah persepsi jawaban pertanyaan berikut sesuai dengan pendapat anda dengan cara memberi tanda (√) pada kolom yang tersedia.
2. Periksa kotak terkait yang paling sesuai untuk pertanyaan pilihan ganda.
3. Pertanya akan di jawab dalam bentuk skala likert, sebagai berikut:
  - ❖ Sangat Tidak Setuju Sama Sekali (diberi nilai 1);
  - ❖ Sangat Tidak Setuju (diberi nilai 2)
  - ❖ Tidak Setuju (diberi nilai 3)
  - ❖ Netral/Cukup/Sedang/Tidak Tahu (diberi nilai 4)
  - ❖ Setuju (diberi nilai 5)
  - ❖ Sangat Setuju (diberi nilai 6)
  - ❖ Sangat Setuju Sama Sekali (diberi nilai 7)

#### INFORMASI UMUM TENTANG PERUSAHAAN:

1. Sebutkan bidang keahlian perusahaan Anda (Anda mungkin memiliki lebih dari satu pilihan).

Bangunan (seperti Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, universitas, dan gedung pemerintah)	<input type="checkbox"/>
Transportasi (seperti Jalan Raya, terowongan, jembatan, kereta api, pelabuhan, dan bandara)	<input type="checkbox"/>
Infrastruktur (seperti Infrastruktur kota, fasilitas air dan air limbah, dan saluran pipa)	<input type="checkbox"/>
Struktur hidrolis (seperti bendungan, dan sistem irigasi)	<input type="checkbox"/>
Bangunan industri (seperti Pabrik industri, pembangkit listrik, pabrik petrokimia, kilang, telekomunikasi, dan jalur transportasi energi)	<input type="checkbox"/>
Lainnya.....	<input type="checkbox"/>

2. Sebutkan omset domestik perusahaan Anda selama 5 tahun terakhir dari tahun akhir 2015 sampai 2020.....Rupiah.
3. Sebutkan omset internasional perusahaan Anda selama 5 tahun terakhir dari tahun akhir 2015 sampai 2020.....Rupiah.
4. Sebutkan jumlah negara yang berbeda yang telah dioperasikan perusahaan Anda selama 5 tahun terakhir .....
5. Sebutkan jumlah proyek yang kerjakan oleh perusahaan Anda selama 5 tahun terakhir .....



**DAFTAR PERTANYAAN DALAM PERSEPSI PENGUKURAN KINERJA:****1. ETIKA BISNIS ISLAM**

Dampak: Apa tingkat dampak pada sub-parameter "Persepsi Etika Bisnis Islam" pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda?

Dampak Persepsi Etika Bisnis Islam	Tingkat Dampak						
	1	2	3	4	5	6	7
1. "Keadilan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
2. "Kepercayaan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
3. "Kebajikan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
4. "Kebenaran dan kejujuran " berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
5. "Kerendahan hati" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
6. "Kebaikan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
7. "Kesabaran" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							

## 2. KONDISI PASAR

Dampak: Apa tingkat dampak pada sub-parameter "Kondisi Pasar" pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda?

Dampak persepsi Kondisi Pasar	Tingkat Dampak						
	1	2	3	4	5	6	7
1. "Kondisi makro-ekonomi" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
2. "Kondisi politik" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
3. "Kondisi sosial-budaya" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
4. "Kondisi hukum" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
5. "Keadaan daya saing pasar" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
6. "Kondisi permintaan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
7. "Kondisi daya saing" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
8. "Permintaan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
9. "Kekuatan klien" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
10. "Kebijakan pemerintah" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
11. "Proyeksi demografis/wilayah kerja" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							

### 3. MANAJEMEN PROYEK

Dampak: Apa tingkat dampak pada sub-parameter "Manajemen Proyek" pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda?

Dampak Persepsi Manajemen Proyek	Tingkat Dampak						
	1	2	3	4	5	6	7
1. "Manajemen biaya" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
2. "Manajemen jadwal" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
3. "Manajemen kualitas" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
4. "Manajemen sumber daya" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
5. "Manajemen resiko" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
6. "Manajemen rantai pasok" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
7. "Manajemen klaim/kelancaran komunikasi dan penyelesaian klaim" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
8. "Manajemen pengetahuan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
9. "Manajemen kesehatan dan keselamatan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							

#### 4. BUDAYA ORGANISASI

Dampak: Apa tingkat dampak pada sub-parameter "Budaya Organisasi" pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda?

Dampak Persepsi Budaya Organisasi	Tingkat Dampak						
	1	2	3	4	5	6	7
1. "Kejelasan sasaran" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
2. "Koordinasi dan integrasi" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
3. "Resolusi konflik" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
4. "Partisipasi karyawan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
5. "Orientasi inovasi" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
6. "Penekanan kinerja/komitmen karyawan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
7. "Orientasi penghargaan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
8. "Orientasi tim/orientasi mutu dan standar karyawan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							

## 5. SUMBER DAYA DAN KOMPETENSI

Dampak: Apa tingkat dampak pada sub-parameter "Sumber daya Dan Kompetensi" pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda?

Dampak Persepsi Sumber Daya dan Kompetensi	Tingkat Dampak						
	1	2	3	4	5	6	7
1. "Kepemimpinan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
2. "Kebijakan dan strategi" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
3. "Kemitraan dan sumber daya" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
4. "Sumber daya keuangan perusahaan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
5. "Kompetensi teknis" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
6. "Pengalaman" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
7. "Citra perusahaan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
8. "Kemampuan <i>Research &amp; Development</i> " berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
9. "Kemampuan inovasi" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							

## 6. KESUKSESAN PROYEK

Dampak: Apa tingkat dampak pada sub-parameter "Kesuksesan Proyek" pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda?

Dampak Persepsi Kesuksesan Proyek	Tingkat Dampak						
	1	2	3	4	5	6	7
1. "Nilai dan laba" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
2. "Kualitas" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
3. "Ekspektasi dan kepuasan pengguna/klien" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
4. "Kepuasan perusahaan/tepat waktu, mutu, tepat metode dan keselamatan kerja" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							

## 7. STRATEGI KOMPETITIF

Dampak: Apa tingkat dampak pada sub-parameter "Strategi Kompetitif" pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda?

Dampak Persepsi Strategi Kompetitif	Tingkat Dampak						
	1	2	3	4	5	6	7
1. "Biaya rendah dalam produksi" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
2. "Diferensiasi inovasi" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
3. "Diferensiasi pemasaran" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
4. "Strategi fokus" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							

## 8. KINERJA ORGANISASI

Dampak: Apa tingkat dampak pada sub-parameter "Kinerja Organisasi" pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda?

- Perspektif keuangan: Bagaimana kita memandang pemegang saham?
- Perspektif pelanggan: Bagaimana pelanggan melihat perusahaan kami?
- Perspektif bisnis internal: Apa yang harus kita kuasai?
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: Bisakah kita terus meningkatkan dan menciptakan nilai pada perusahaan?
- Misi perusahaan : Apa misi dan tujuan perusahaan sudah sesuai dengan keempat prespektif tersebut?

Dampak Persepsi Kinerja Organisasi	Tingkat Dampak						
	1	2	3	4	5	6	7
1. "Prespektif keuangan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
2. "Prespektif pelanggan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
3. "Prespektif bisnis internal" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
4. "Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							
5. "Misi perusahaan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.							

## LAMPIRAN 2

### DATA RESPONDEN DAN KUESIONER

Timestamp	Nama	Nama Perusahaan	Jabatan	Jenis Kelamin	Usia	Jenjang Pendidikan	Latar Belakang Bidang Pendidikan	Masa Kerja
7-26-2020 8:07:55	Yudi Priyono	PT. ISTAKA KARYA	Kepala Divisi Operasi II	Pria	49	S2	Magister Teknik	Lebih dari 10 tahun
7-26-2020 9:52:00	Eli Fadillah	PT Adhimix PCI Indonesia	President Director	Wanita	49	S2	S1. Teknik Sipil, S2. Business Management	Lebih dari 10 tahun
7-28-2020 11:56:57	Satya Priambodo	PT.PP Infrastruktur	Direktur Operasi	Pria	49 thn	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
7-28-2020 14:10:16	HASANIN ADE PUTRA	PT LMA ( group PP)	DIR OPS	Pria	54	S2	Teknik sipil	Lebih dari 10 tahun
7-28-2020 14:19:47	Zainal Abidin	PT. LMA	Direktur Keuangan	Pria	51	S2	Ekonomi	Lebih dari 10 tahun
7-28-2020 14:35:32	Gatut Kristuharto	PT PP PRESISI TBK	Direktur Peralatan	Pria	57 th	S2	Teknik sipil	Lebih dari 10 tahun
7-28-2020 14:36:02	Anjang sono	PT.PP	PM	Pria	36 thn	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
7-28-2020 15:22:21	M. Wira Zuhriah	PT. PP Presisi Tbk.	Direktur	Pria	49	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
7-28-2020 19:19:23	Apri nz	PT PP	Senior Manager Marketing	Pria	49	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
7-29-2020 8:28:11	Tauhid Kurniawan	PT PP Infrastruktur	Direksi	Pria	42	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
7-29-2020 13:30:25	Muh Ery Sugiharto	PT. Hutama Karya (Persero)	Direktur Human Capital & Legal	Pria	46	S2	Ilmu Hukum UGM	Lebih dari 10 tahun
7-30-2020 17:04:14	Dody perbawanto	PT brantas abipraya persero	General manager	Pria	54	S1	Insyur	Lebih dari 10 tahun
7-30-2020 17:10:59	mustafa nahdi	pt brantas abipraya	senior meneger pengembangan bisnis	Pria	41	S2	MT	Lebih dari 10 tahun
7-30-2020 17:25:23	Jumadi Mardiyanto	PT ISTAKA KARYA ( Persero)	Kepala Divisi Human Capital & Umum	Pria	54 Tahun	S1	Ekonomi	Lebih dari 10 tahun
7-30-2020 17:35:54	Bambang Eko Prabowo	PT Istaka Karya ( Persero )	Kepala Divisi Operasi	Pria	53	S1	universitas	Lebih dari 10 tahun
7-30-2020 18:22:02	Misadi	PT Istaka Karya Persero	Kepala Divisi Pengembangan Bisnis	Pria	53	S1	Ekonomi	Lebih dari 10 tahun
7-30-2020 18:46:12	Prasetyadhie	PT Brantas Abipraya	GM	Pria	48	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
7-30-2020 19:16:39	Prasetyadhie	PT Brantas Abipraya	GM	Pria	48	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
7-30-2020 19:21:50	Dody perbawanto	pt brantas abipraya persero	General manager	Pria	54	S1	Insyur	Lebih dari 10 tahun
7-30-2020 20:54:33	mustafa nahdi	pt brantas abipraya	senior meneger pengembangan bisnis	Pria	41	S2	MT	Lebih dari 10 tahun
8-2-2020 14:57:17	Taufik Hidayat	PT PP (Persero), Tbk	Dirut PT PP Properti, Tbk	Pria	55 thn	S2	Civil engineering	Lebih dari 10 tahun
8-2-2020 15:46:59	Yuyus	PT PP	Corsec	Pria	43	S1	Teknik sipil	Lebih dari 10 tahun
8-3-2020 11:16:33	Yuyus	PT PP	Corsec	Pria	43	S1	Teknik sipil	Lebih dari 10 tahun
8-4-2020 11:03:13	Taufik Hidayat	PT PP (Persero), Tbk	Dirut PT PP Properti, Tbk	Pria	55 thn	S2	Civil engineering	Lebih dari 10 tahun
8-6-2020 9:19:27	Bambang Soeroso	PT. PP ( Persero ) Tbk	Kepala Departemen Pemasaran	Pria	53	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-6-2020 9:33:48	Pandhit Seno Aji	PT Amarta Karya (Persero)	Head Of Finance Division	Pria	33 th	S2	MM	Lebih dari 10 tahun
8-6-2020 10:29:18	Pandhit Seno Aji	PT Amarta Karya (Persero)	Head Of Finance Division	Pria	33 th	S2	MM	Lebih dari 10 tahun
8-6-2020 10:44:03	Agus Choliq	PT. PP Energi	Direktur	Pria	59	S2	Teknik	Lebih dari 10 tahun
8-6-2020 13:10:02	Rebrimun	PT PP	PM	Pria	45	S1	Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-6-2020 20:10:49	Helmi Adam	PT. PP (Persero) Tbk.	Manager	Pria	37 tahun	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-6-2020 21:58:09	Agus Dyah Kurniawan	PT. Istaka Karya (persero)	Manager marketing 2	Pria	32	S1	Teknik sipil	5-10 tahun
8-6-2020 22:17:59	ARIEF SETIYO W	PT. NINDYA KARYA (Persero)	Manager	Pria	47	S1	S1 TEKNIK SIPIL	Lebih dari 10 tahun
8-6-2020 22:29:30	Seno Susanto	PT. Nindya Karya (Persero)	Auditor	Pria	51 Tahun	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-7-2020 4:17:36	Ery Satriadi	PT. Adhi Karya (Persero), Tbk.	Manager Divisi	Pria	42 tahun	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-7-2020 15:50:40	Helmi Adam	PT. PP (Persero) Tbk.	Manager	Pria	37 tahun	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-8-2020 13:58:06	Bambang Soeroso	PT. PP ( Persero ) Tbk	Kepala Departemen Pemasaran	Pria	53	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 13:03:11	Eddy Djunaedy	PT. Hutama Karya (Perso)	VP Leaming & Development	Pria	56	S2	Manajemen	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 14:51:37	Kusumo Prasetyo	PT Hutama Karya	Vice President	Pria	52	S2	Teknik Sipil/Bisnis Adminis	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 14:58:25	R.Agung	PT.HK	VP	Pria	36	S2	Teknik	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 14:59:33	Tri handoko	PT HK	VP	Pria	38	S1	ekonomi	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 15:02:49	Erwin Luthfi	PT Hutama Karya (Persero)	VP QA	Pria	49 Tahun	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 15:05:30	Ir aminudin azis ST MM	PT HAKASTON	Kepala Divisi	Pria	49	S2	Teknik sipil/ managemen	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 15:07:33	Audy Adtriananda	PT. Hutama Karya	Officer	Pria	23	S1	Teknik Sipil	Kurang dari 5 tahun
8-13-2020 15:10:08	Aminudin Faruq m	PT. Hutama Karya	Officer	Pria	25	S1	Teknik Sipil	Kurang dari 5 tahun
8-13-2020 15:10:53	Jusuf Sitouss	PT Hutama Karya ( persero )	Vice President Procurement	Pria	51 th	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 15:11:34	Eko Yulianto	PT Hutama Karya Infrastruktur	Kepala Departemen Sistem & Risiko	Pria	50	S2	Teknik Sipil, Ilmu Lingkungan	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 15:14:35	Dwi Nugroho	PT. Hutama Karya (persero)	BIM Manager Operasional	Pria	39	S1	S1	Kurang dari 5 tahun
8-13-2020 15:28:18	Mahar Muliawan	PT Hutama Karya (Persero)	Vice President Pre Construction	Pria	43	S1	Teknik	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 15:29:24	Seno Aji	PT. Hutama Karya	Vice President	Pria	42	S1	Akuntansi	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 15:30:17	Mardiansyah	Hutama Karya Infrastruktur	Kepala Departemen	Pria	42	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 15:43:16	Eldyson Rizky Anifan	PT Hutama Karya (Persero)	Officer	Pria	23	S1	Teknik Sipil	Kurang dari 5 tahun
8-13-2020 16:13:48	R.Agung	PT.HK	VP	Pria	36	S2	Teknik	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 16:23:56	Juni Irantto	PT Hutama Karya	VP	Pria	37	S1	sarjana ekonomi	5-10 tahun
8-13-2020 17:36:35	Mardiansyah	Hutama Karya Infrastruktur	Kepala Departemen	Pria	42	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 17:54:56	Ayu Hutami	PT Hutama Karya (Persero)	VP Finance, HC & General Affair	Wanita	35	S1	S1 Ekonomi	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 18:00:54	Mahar Muliawan	PT Hutama Karya (Persero)	Vice Presiden Pre Construction	Pria	43	S1	Teknik	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 19:52:23	Yuliani	PT.Hutama Karya	Kepala Divisi Human Capital	Pria	54 th	S3	S3 Tek.Sipil, kajian Riset.p	Lebih dari 10 tahun
8-13-2020 20:22:36	Erwin Luthfi	PT Hutama Karya (Persero)	VP QA	Pria	49 Tahun	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-14-2020 5:47:08	Muhammad Salim	PT Hutama Karya (Persero)	VP Sistem	Pria	34 thn	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-14-2020 21:19:43	Joko Purwanto	PT Hutama Karya	Kepala Departemen	Pria	53	S2	Teknik	Lebih dari 10 tahun
8-15-2020 23:18:49	Joko Purwanto	PT Hutama Karya	Kepala Departemen	Pria	53	S2	Teknik	Lebih dari 10 tahun
8-17-2020 19:30:24	R. Agung	PT.HK	VP	Pria	36	S2	Teknik	Lebih dari 10 tahun
8-20-2020 7:09:00	Satrio	PT Adhi Karya	Manager	Pria	55	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-20-2020 7:41:44	Partha, Sarthi	PT Adhi Karya (Persero)	Direktur	Pria	58	S2	Engineering & Finance	Lebih dari 10 tahun
8-20-2020 12:06:38	Agus Wantoro	PT Waskita Beton Precast Tbk	Direktur Pemasaran	Pria	52 Tahun	S2	Magister Management	Lebih dari 10 tahun
8-20-2020 18:37:17	Agus Wantoro	PT Waskita Beton Precast Tbk	Direktur Pemasaran	Pria	52 Tahun	S2	Magister Management	Lebih dari 10 tahun
8-23-2020 16:07:59	Satrio	PT Adhi Karya	Manager	Pria	55	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-25-2020 15:17:05	Ery Satriadi	PT Adhi Karya (persero) Tbk	Kepala Divisi Civil & Trackwork - Departem	Pria	42	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-25-2020 15:19:01	Ery Satriadi	PT Adhi Karya (persero) Tbk	Kepala Divisi Civil & Trackwork - Departem	Pria	42	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-25-2020 16:28:27	Ery Satriadi	PT Adhi Karya (persero) Tbk	Kepala Divisi Civil & Trackwork - Departem	Pria	42	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
8-26-2020 17:03:03	Moeharmin Zc	PT Nindya Karya (Persero)	Dir Pemasaran dan Pengembangan	Pria	55	S2	Engineering	Lebih dari 10 tahun
8-31-2020 20:29:14	Anif	PT Nindya Karya	Staf SDM	Pria	29	S1	S1 Psikologi	Kurang dari 5 tahun
8-31-2020 20:43:08	Rani kardiari	PT. Nindya Karya	PM	Wanita	37	S2	teknik sipil & manajemen b	Lebih dari 10 tahun
9-1-2020 5:38:23	Edy Setyawan	PT. Nindya Karya	SOM	Pria	39	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
9-1-2020 6:18:38	Hidayat Wahyudi	PT NINDYA KARYA	Head of HR	Pria	51	S2	Finance	Lebih dari 10 tahun
9-1-2020 6:57:44	Bayu Dwi Herlambang	PT. Nindya Karya ( Persero )	Manager Keuangan & SDM	Pria	34	S1	S1 Akuntansi Uli	Lebih dari 10 tahun
9-5-2020 6:52:02	Agus willaso	PT wika	Manager	Pria	55	S2	Teknik sipil	Lebih dari 10 tahun
9-8-2020 21:11:15	Driham Surudi	PT Wijaya Karya Serang Panimbang	Direktur Keuangan & Human Capital	Pria	54 th	S2	Akuntansi	Lebih dari 10 tahun
9-9-2020 5:48:24	SUSILA	PT Wijaya Karya	General Manager	Pria	50 tahun	S2	Mechanical & Industrial Eng	Lebih dari 10 tahun
9-9-2020 7:33:10	Iran yeni	PT. Adhi Karya	PT. MBR	Pria	54	S1	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun
9-16-2020 17:16:12	Sri Budiutomo Setiawibow	PT. Hutama Karya Infrastruktur	Kepala Satuan Pengawas Internal	Pria	42	S2	Teknik Sipil	Lebih dari 10 tahun

1. Sebutkan bidang keahlian perusahaan Anda (Anda dapat memilih lebih dari satu pilihan)	2. Sebutkan omset domestik perusahaan Anda selama 5 tahun terakhir dari tahun akhir 2015 sampai 2020 (dalam nilai Rupiah).	3. Sebutkan omset internasional perusahaan Anda selama 5 tahun terakhir dari tahun akhir 2015 sampai 2020 (dalam nilai Rupiah).	4. Sebutkan jumlah negara yang berbeda yang telah dioperasikan perusahaan Anda selama 5 tahun terakhir.	5. Sebutkan jumlah proyek yang dikerjakan oleh perusahaan Anda selama 5 tahun terakhir.
Bangunan (Seperti: Perum	RP. 8T	RP. 0	tidak ada	43
Bangunan (Seperti: Perum investment company khusus	20 T 1.000.000.000.000,00	200 M	0	3 0
Bangunan (Seperti: Perum Infrastruktur (Seperti: Infra	3,5 Trilyun 7,5T	Lokal Indonesia Tdk ada	Lokal Indonesia Tdk ada	+/- 50 proyek 100 proyek
Transportasi (Seperti: Jal	9,35 Triliun	O	Belum ada	120 proyek
Bangunan (Seperti: Perum	50 T	-	-	200
General Contractor (Bang	4.000.000.000 per tahun	0	0	40
Bangunan (Seperti: Perum	100 triliun	Tidak ada	Tidak ada	300
Infrastruktur (Seperti: Infra	> Rp 200 milyar	0	Tidak ada	4 proyek investasi
Bangunan (Seperti: Perum	2015-583.904M, 2016-850	0	0	500
Transportasi (Seperti: Jal	60T	-	-	100
Bangunan (Seperti: Perum	10T	150 M	timor leste	250
Transportasi (Seperti: Jalan Raya, terowongan, jembatan, kereta api, pelabuhan, bandara, dan lain-lain)				+/- 50 Proyek
Bangunan (Seperti: Perum	3 T	0	tidak ada	50 Proyek
Bangunan (Seperti: Perum	Rp 2 Trilyun	Tidak ada	Tidak ada	50 proyek
Transportasi (Seperti: Jal	4,5 Triliun Rupiah	500 miliar rupiah	-	1 >100
Transportasi (Seperti: Jal	4,5 Triliun Rupiah	500 miliar rupiah	-	1 >100
Transportasi (Seperti: Jal	60T	-	-	100
Bangunan (Seperti: Perum	10T	150 M	timor leste	250
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perum	200 Triliun	2 Triliun		2 500
Struktur hidrolik (Seperti: Rp 750 M sd Rp 1,5 T		0	0	60 proyek
Struktur hidrolik (Seperti: Rp 750 M sd Rp 1,5 T		0	0	60 proyek
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				8
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perum	80 Triliun	0	0	500 proyek
Bangunan (Seperti: Perum	Rp. 1.400.000.000.000,00	Rp. 0,00	1 (satu)	25 (dua lima)
Bangunan (Seperti: Perum	> 30T	0	Belum ada	> 200 pryk
Bangunan (Seperti: Perum	7 T	0	0	Lebih dari 100
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perum	80 Triliun	0	0	500 proyek
Bangunan (Seperti: Perum	200 Triliun	2 Triliun		2 500
Bangunan (Seperti: Perum	2015: 6.3T2016: 8.8T2017	Tidak ada Omzet Internas	Tidak ada selain Dalam N	Tidak ada selain Dalam N
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Transportasi (Seperti: Jal	2015 6T2016 8.5T2017 18	-	Filipina, Malaysia,	400
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perum	2020-2,3T 2019-3,4T 2018	0	0	20-30 paket
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perum	50 Triliun	Tdk ada	-	1 250
Bangunan (Seperti: Perum	20,2 Triliun	0	0	20
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Transportasi (Seperti: Jal	30T	0	0	30
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Transportasi (Seperti: Jal	19 Triliun	-	-	Lk 27 kontrak pekerjaan
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perum	85 triliun	508 miliar	timor leste	534
Transportasi (Seperti: Jal	19 Triliun	-	-	Lk 27 kontrak pekerjaan
Bangunan (Seperti: Perum	Kurang lebih Rp. 5 T	Kurang lebih Rp. 1 T	-	2 Kurang Lebih 50an Proyel
Transportasi (Seperti: Jal	30T	0	0	30
Bangunan (Seperti: Perum	54 Triliun	20 Triliun	2	250
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perum	10T	0	0	200
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perum	Rp. 30.571.000.000.000	Tidak ada	Tidak ada	1000 proyek
Bangunan (Seperti: Perum	Rp. 30.571.000.000.000	0	1 Negara	Jumlah proyek selama 5 t
Bangunan (Seperti: Perum	10T	0	0	200
Bangunan (Seperti: Perum	Rp. 15.981.953.810.000	-	-	5 proyek yg dikerjakan De
Bangunan (Seperti: Perum	Rp. 15.981.953.810.000	-	-	5 proyek yg dikerjakan De
Bangunan (Seperti: Perum	Rp. 15.981.953.810.000	-	-	5 proyek yg dikerjakan De
Bangunan (Seperti: Perum	Rp. 6 T	Nihil	Nihil	80
Infrastruktur (Seperti: Infrastruktur kota, fasilitas air dan air limbah, saluran pipa, dan lain-lain)				
GENERAL CONTRACTOR	Saya tidak mengetahui le	Idem jawaban no 2	Idem jawaban no 2	idem jawaban no 2
Bangunan (Seperti: Perum	25-30T	tidak ada	-	raturan proyek (tidak tau
Bangunan (Seperti: Perum	0	0	0	0
Infrastruktur (Seperti: Infra	5 T	3 T	5	100
Bangunan (Seperti: Perum	61 triliun	1,5 triliun	Aljajair, uea, brunei, timor	Kereta cepat jkt bandung,
Bangunan (Seperti: Perumahan, fasilitas wisata, pusat perdagangan, fasilitas sosial dan budaya, rumah sakit, fasilitas militer, univ				
Bangunan (Seperti: Perum	Rata rata 18 Triliun	Rata Rata 2 triliun	Lebih dari 5 negara	Lebih dari 100 proyek per
Bangunan industri (Seperti: Pabrik industri, pembangkit listrik, pabrik petrokimia, kilang, telekomunikasi, jalur transportasi energi, c				
Transportasi (Seperti: Jal	60 trilyun rupiah	0	0	6+2+2+1+1=12

1. "Keadilan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	2. "Kepercayaan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	3. "Kebajikan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	4. "Kebenaran dan kejujuran" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	5. "Kerendahan hati" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	6. "Kebaikan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	7. "Kesabaran" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	Dengan mempertimbangkan "Persepsi etika bisnis Islam" dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan Anda.
5	7	6	7	2	5	5	4
6	6	6	6	5	5	5	6
7	7	7	7	6	6	6	7
6	7	6	6	7	7	6	7
5	7	6	7	5	6	6	6
6	7	7	6	6	7	5	6
6	7	6	6	6	6	6	6
6	7	5	5	5	5	4	5
7	7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	7	7	7	7
5	5	5	6	5	5	6	5
7	7	7	6	5	5	5	6
6	5	5	6	5	6	5	4
6	7	6	6	5	6	5	6
7	7	7	7	6	7	7	7
6	7	7	7	7	7	7	7
5	6	5	6	5	4	5	5
5	6	5	6	5	4	5	5
7	7	7	6	5	5	5	6
6	5	5	6	5	6	5	4
5	7	5	5	5	5	5	5
7	7	6	7	6	6	6	6
7	7	6	7	6	6	6	6
5	7	5	5	5	5	5	5
7	7	6	6	6	6	5	6
6	7	6	4	6	6	6	6
6	7	6	4	6	6	6	6
6	7	6	6	5	5	5	5
6	7	7	7	6	6	7	7
7	7	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7
7	7	6	6	6	7	6	7
4	6	4	4	3	5	5	4
7	7	6	6	6	6	6	6
7	7	6	6	6	6	5	6
7	7	7	7	6	6	6	6
7	7	7	7	6	7	7	7
7	7	7	7	7	7	7	7
5	6	5	6	5	6	6	5
7	7	7	7	7	7	7	7
6	6	7	7	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	7	7	7	7
5	6	5	5	5	5	5	5
7	7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7
5	6	5	6	5	6	5	5
7	7	5	7	5	6	6	6
7	7	7	7	7	7	6	7
7	7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	6	6	7	7	4
6	6	6	7	5	6	5	6
6	6	6	7	5	6	5	6
7	7	7	7	7	7	7	7
4	6	5	5	5	5	6	5
4	6	5	5	5	5	6	5
4	6	5	5	5	5	6	5
7	7	7	7	7	7	6	7
5	5	5	5	6	5	6	5
6	7	7	5	5	6	5	7
6	7	4	6	6	6	6	4
7	7	7	7	4	5	6	7
5	7	6	6	6	6	5	5
5	7	4	7	5	4	6	6
6	6	6	6	6	6	6	6
6	7	6	5	2	7	6	5
7	7	4	7	5	5	7	7
6	7	7	7	7	7	4	7

1. "Kondisi makro-ekonomi" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	2. "Kondisi politik" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	3. "Kondisi sosial-budaya" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	4. "Kondisi hukum" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	5. "Keadaan daya saing pasar" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	6. "Kondisi permintaan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.
6	6	6	5	7	7
7	6	5	6	7	7
7	7	6	7	7	7
6	7	7	7	6	6
6	6	5	6	7	6
7	7	5	6	7	7
6	6	5	5	6	7
7	7	5	6	7	7
7	7	7	7	7	7
6	6	5	2	2	7
5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	6	6
6	5	6	5	6	4
4	6	4	5	6	6
7	5	6	6	7	7
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	6	6
6	5	6	5	6	4
5	4	4	5	5	6
6	6	6	7	7	6
6	6	6	7	7	6
5	4	4	5	5	6
6	7	5	6	7	6
6	6	5	6	6	5
6	6	5	6	6	5
6	6	6	6	7	5
6	6	6	6	7	6
6	6	6	6	6	6
7	5	7	7	7	7
7	7	7	7	7	7
7	7	5	6	7	7
6	6	4	6	6	6
6	6	6	6	6	6
6	7	5	6	7	6
5	4	4	5	5	5
7	7	7	7	7	7
6	5	5	5	6	6
6	7	6	7	7	6
6	5	5	5	6	5
4	6	5	5	3	5
5	6	6	4	6	5
6	7	7	4	7	7
7	7	7	7	7	5
6	7	5	3	7	7
6	6	6	6	7	6
5	5	5	5	6	6
6	6	6	6	6	5
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	7	6
6	5	5	5	6	6
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	6	7
5	5	5	5	5	6
7	7	5	6	6	5
6	5	5	5	6	5
7	5	6	5	7	7
6	6	5	7	7	7
6	6	5	7	7	7
6	5	5	5	6	6
7	7	7	7	7	7
6	5	5	6	7	6
6	5	5	5	7	6
6	5	5	5	7	6
7	7	7	7	7	7
6	6	6	5	6	6
6	6	6	5	6	6
7	7	7	7	7	7
6	6	6	5	6	4
6	7	6	6	7	7
7	6	5	6	6	6
7	7	7	6	7	7
5	5	5	5	5	5
7	7	7	7	7	7
7	7	4	7	7	7

7. "Kondisi daya saing" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	8. "Permintaan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	9. "Kekuatan klien" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	10. "Kebijakan pemerintah" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	11. "Proyeksi demografis/wilayah kerja" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	Dengan mempertimbangkan "kondisi pasar" dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan Anda.
7	7	7	7	6	6
7	7	6	6	6	6
7	6	7	7	6	6
6	7	7	7	6	6
7	6	7	7	6	6
7	7	6	7	7	7
6	5	5	5	5	5
6	7	7	7	5	5
7	7	7	7	7	7
7	7	1	3	6	7
5	5	5	5	5	5
6	6	5	5	5	5
6	4	4	5	5	6
6	6	5	5	5	5
7	7	7	6	5	7
7	7	7	7	7	7
6	6	6	7	7	6
6	6	6	7	7	6
6	6	5	5	5	5
6	4	4	5	5	6
5	6	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
5	6	5	5	5	5
7	6	6	7	5	6
6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6
6	6	6	6	5	6
6	6	6	6	5	6
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	7	7
7	5	7	7	6	6
6	6	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6
7	6	6	7	5	6
5	5	6	5	6	6
7	7	6	7	6	7
6	5	5	6	4	5
7	6	6	7	6	6
6	5	5	5	5	5
3	7	7	7	4	4
5	5	4	6	3	5
7	7	7	7	7	7
7	6	7	7	6	7
7	7	7	7	5	7
7	6	6	6	6	7
7	6	7	7	5	6
6	5	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
6	6	5	6	6	6
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	6	7
7	6	7	7	5	6
6	5	5	5	5	5
7	7	5	6	6	7
7	7	7	7	5	6
7	7	7	7	5	6
6	5	5	6	4	5
7	7	7	7	7	7
6	6	6	5	4	5
7	6	6	5	5	6
7	6	6	5	5	6
7	7	7	7	7	7
7	6	6	6	6	6
7	6	6	6	6	6
7	6	6	6	6	6
7	7	7	7	5	7
5	6	6	6	6	6
6	6	6	6	5	6
7	7	7	7	7	6
5	6	4	5	5	6
6	5	5	7	4	5
6	6	6	6	4	6
7	7	6	7	6	7
5	5	5	7	5	5
7	7	7	7	5	7









6. "Pengalaman" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	7. "Citra perusahaan" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	8. "Kemampuan Research & Development" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	9. "Kemampuan inovasi" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	Dengan mempertimbangkan "Sumber daya dan kompetensi" dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan Anda.
7	7	6	6	7
6	7	6	5	6
6	7	7	7	7
7	7	6	7	7
7	7	6	6	6
7	7	6	6	7
6	7	6	6	5
7	7	7	6	6
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
5	5	5	5	5
6	7	6	6	6
5	6	5	5	6
6	5	5	5	6
7	7	5	5	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
6	7	6	6	6
5	6	5	5	6
5	5	6	6	5
6	7	6	6	7
6	7	6	6	7
5	5	6	6	5
6	6	6	6	6
6	6	5	5	6
5	6	5	5	6
6	6	5	6	6
6	7	7	7	7
6	6	6	6	6
7	7	5	7	7
7	7	7	7	7
6	7	7	7	7
5	5	6	7	6
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	6	6	6
6	6	6	6	6
5	6	5	6	6
6	7	7	7	7
6	6	7	7	7
6	6	7	7	7
7	7	6	6	6
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
7	7	6	6	6
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
6	7	6	6	7
7	7	7	6	7
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
5	6	6	5	6
6	6	6	6	7
6	6	5	6	6
7	6	6	6	7
7	5	5	5	7
7	7	6	6	7



1. "Biaya rendah dalam produksi" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	2. "Diferensiasi inovasi" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	3. "Diferensiasi pemasaran" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	4. "Strategi fokus" berdampak pada keberhasilan perusahaan konstruksi Anda.	Dengan mempertimbangkan "Strategi kompetitif" dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan Anda.
5	5	5	6	6
6	6	6	6	7
7	7	6	7	6
7	7	7	7	7
6	5	5	6	6
7	7	6	6	6
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
6	6	7	7	7
5	7	6	7	7
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	5	5	6
5	4	4	6	6
7	5	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
7	7	5	5	6
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
5	5	5	5	5
6	6	6	5	6
4	4	5	5	4
4	4	5	5	4
5	5	5	5	6
5	6	6	7	7
6	6	6	6	6
5	7	7	7	7
7	7	7	7	7
6	7	7	7	6
5	6	6	6	6
6	6	6	6	6
6	6	6	5	6
6	7	6	6	7
6	7	6	6	6
5	5	5	6	7
6	6	6	6	6
4	4	4	5	5
7	7	5	6	6
6	6	5	5	5
7	5	7	7	7
7	7	7	7	7
7	6	7	7	7
6	7	7	7	7
7	7	7	7	7
4	6	6	6	6
7	7	7	7	7
6	6	6	6	6
5	5	5	6	7
6	5	5	5	5
7	7	7	7	7
6	6	7	7	7
7	7	7	7	7
5	5	5	5	5
4	4	4	5	5
7	7	7	7	7
7	7	5	7	7
7	7	5	7	7
5	5	5	6	7
7	7	7	7	7
4	6	6	4	6
6	6	6	6	6
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
4	4	5	4	5
4	4	5	4	5
4	4	5	4	5
6	7	7	7	7
6	7	6	6	7
5	6	6	6	7
4	4	4	6	5
7	7	7	7	7
5	6	5	5	6
7	6	6	5	6
6	6	6	6	6
7	6	6	6	6
4	5	5	5	5
5	5	5	6	6

