

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEADILAN DISTRIBUTIF
TERHADAP KINERJA MANAJER KONSTRUKSI DENGAN
PERILAKU INOVATIF SEBAGAI MEDIATOR**

Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh:
Suprijo
16931006

**PROGRAM PASCASARJANA EKONOMI EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN KEADILAN DISTRIBUTIF
TERHADAP KINERJA MANAJER KONSTRUKSI DENGAN
PERILAKU INOVATIF SEBAGAI MEDIATOR**

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor dalam Ilmu Ekonomi pada Program
Pascasarjana Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta



**PROGRAM PASCASARJANA EKONOMI EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2020**

BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Kamis tanggal 8 Oktober 2020 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: R.Suprijo S.M., ST., MM., MT.

No. Mhs. :16931006

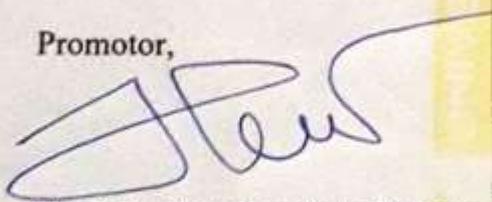
Konsentrasi :Manajemen/SDM

DenganJudul:

PENGARUH KOMPETENSI DAN KEADILAN DISTRIBUTIF TERHADAP KINERJA MANAJER KONSTRUKSI DENGAN PERILAKU INOVATIF SEBAGAI MEDIATOR

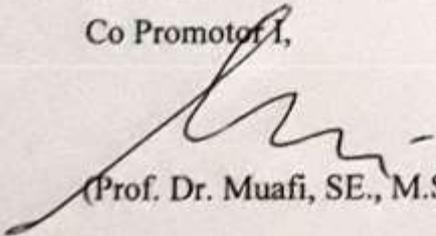
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



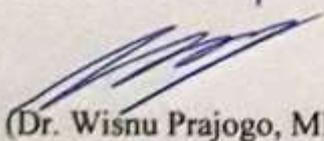
(Prof. Dr. Heru Kumianto Tjahjono, MM.)

Co Promotor I,



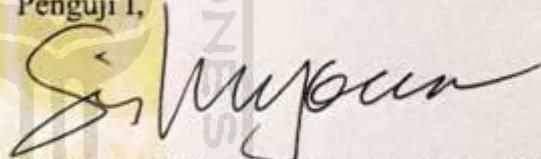
(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

Co Promotor II,



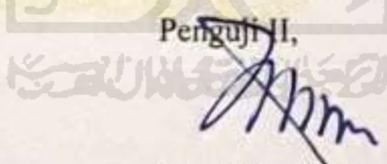
(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

Penguji I,



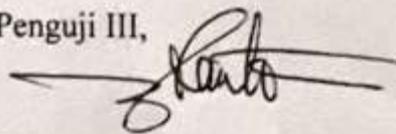
(Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM., M.Pd.)

Penguji II,



(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Penguji III,



(Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



(Drs. Agus Yudi Arandi, MA., Ph.D.)

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

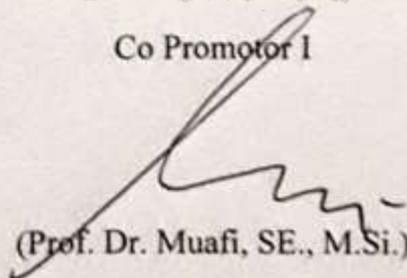
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor



(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

Co Promotor I



(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

Co Promotor II



(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : R.Suprijo.SM

No MHS : 16931006

Angkatan : 24

Dengan ini menyatakan bahwa

1. Disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor di Universitas Islam Indonesia(UII) Yogyakarta maupun di perguruan tinggi lain
2. Disertasi ini murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali bimbingan dan arahan dari Tim Promotor
3. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya maupun pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas, dicantumkan, sebagai acuan dalam naskah disertasi ini dengan disebutkan nama-nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari ada kekeliruan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, sehingga dapat menimbulkan keraguan atau pelanggaran maka saya bersedia untuk menerima sanksi akademik yang mungkin berupa pencabutan gelar yang diperoleh ataupun sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi

Yogyakarta, 01 November 2020



Yang membuat pernyataan

Suprijo

(R. Suprijo.SM)

ABSTRAKSI

Manajer konstruksi berperan penting dalam fungsi manajemen proyek dan keberhasilan proyek. Perilaku inovatif pada level manajer perlu ditinjau efektivitas pengaruhnya terhadap kinerja serta diidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran perilaku inovatif sebagai mediator pengaruh kompetensi dan keadilan distributif terhadap kinerja pada manajer proyek konstruksi. Penelitian dilakukan dengan pendekatan survei terhadap 140 manajer yang bersertifikat SKA madya yang diterbitkan oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *structural equation modelling* (SEM). Hasil penelitian ini menemukan bahwa perilaku inovatif memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek, tetapi perilaku inovatif tidak memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek. Kebaruan penelitian ini adalah dalam menguji secara empiris peran perilaku inovatif sebagai mediator pengaruh kompetensi dan keadilan distributif terhadap kinerja pada level individu manajer proyek konstruksi

Kata kunci: kompetensi manajer, keadilan distributif, perilaku inovatif, kinerja manajer proyek konstruksi



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmani'rahiim

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alhamdulillah, Dengan Asma Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, atas segala karunia dan ridho-Nya, sehingga disertasi dengan judul “PENGARUH KOMPETENSI DAN KEADILAN DISTRIBUTIF TERHADAP KINERJA MANAJER KONSTRUKSI DENGAN PERILAKU INOVATIF SEBAGAI MEDIATOR” ini dapat penulis selesaikan.

Disertasi ini disusun untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar doktor pada program pascasarjana fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII). Dalam penyusunan disertasi ini, berbagai pihak telah banyak memberikan dorongan, bantuan serta masukan sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, Promotor yang telah meluangkan waktu dan pikirannya, memberikan masukan dan membantu memecahkan masalah selama studi, penelitian dan penyusunan disertasi.
2. Prof. Dr. Muafi S.E., M.Si. (Ko-promotor I) dan Dr. Wisnu Prajogo, SE., MBA (Ko-promotor II), yang selalu sabar membimbing dan memberikan masukan yang sangat berguna sejak awal hingga penyelesaian disertasi.
3. Prof. Dr. Siswoyo Haryono, M.M., M.Ed (Ketua tim Penguji), Dr. Zaenal Mustafa El Qodri, MM (Penguji I), Drs. John Suprihanto, MM, PhD (Penguji II), yang telah memberikan saran-saran dan masukan berharga, yang bermanfaat demi perbaikan dan penyempurnaan disertasi ini.
4. Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D, Rektor Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan kebijakan membantu penulis dalam menempuh studi pada program Pascasarjana Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Drs. Akhsyim Afandi, MA., Ph.D, Direktur program pasca sarjana ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah membantu dalam kelancaran menempuh studi.
6. Istri, anak dan keluarga yang telah memberikan semangat, do'a, nasehat dan

suasana menyenangkan dan menenangkan selama studi dan penulisan disertasi ini.

7. Semua dosen dan karyawan Program Pasca Sarjana Ekonomi Universitas Islam Indonesia, atas ilmu dan amalnya semoga menjadi amal jariyah.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan semangat dan membantu penulis selama penyelesaian disertasi ini.

Akhirnya sekali lagi penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah membantu sejak awal sampai selesainya penulisan disertasi ini. Semoga Allah SWT meninggikan derajat mereka dan memberikan balasan yang berlipat. Aamiin....

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Yogyakarta, Juli 2020

Suprijo



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	i
LEMBAR JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
DAFTAR ISTILAH.....	xiii
DAFTAR SINGKATAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Kontribusi Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
BAB II KERANGKA TEORI.....	27
3.1 Teori Inovasi.....	27
3.1.1. <i>Output</i> Inovasi: Kinerja Manajer Proyek Konstruksi.....	31
3.1.2. Perilaku Inovatif (Proses).....	38
3.1.3. <i>Input</i> Inovasi	41
3.1.3.1 Kompetensi Manajer	42
3.1.3.2 Keadilan Distributif.....	47
3.2. Pengembangan Hipotesis Penelitian	51

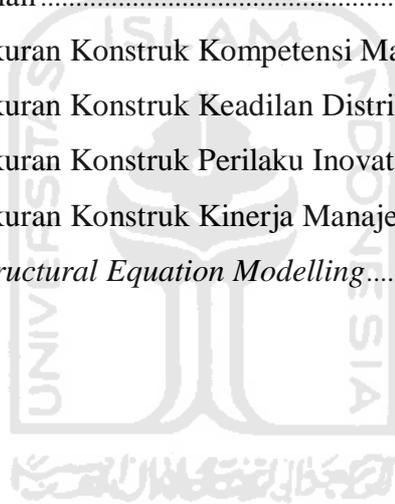
BAB IV METODE PENELITIAN	62
4.1 Populasi dan Sampel Penelitian	62
4.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	65
4.4 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian.	65
4.5 Metode Analisis	71
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	80
5.1 Analisis Data	80
5.1.1 Karakteristik Responden	80
5.1.2 Data Variabel Penelitian.	82
5.1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas.	89
5.1.4 Evaluasi Asumsi SEM.	94
5.1.5 Evaluasi <i>Goodness of Fit Index</i>	96
5.1.6 Uji Hipotesis.	98
5.1.7 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total.	101
5.2 Pembahasan	102
BAB VI PENUTUP	125
6.1 Kesimpulan	125
6.2 Implikasi Penelitian	126
6.2.1 Implikasi Keilmuan	126
6.2.1 Implikasi Praktis	127
6.3 Keterbatasan Metodologi dan Saran untuk Penelitian selanjutnya	129
DAFTAR PUSTAKA	131
LAMPIRAN	139

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kesenjangan Penelitian Hubungan Kompetensi, Keadilan Distributif terhadap Perilaku inovatif dan Kinerja Manajer	8
Tabel 3.1 Indikator Perilaku Inovatif	41
Tabel 3.2 Indikator Kompetensi Manajer	46
Tabel 3.3 Indikator Keadilan Distributif	51
Tabel 4.1 Populasi Sasaran Manajer Proyek Konstruksi di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2016-2019	63
Tabel 4.2 Variabel, Definisi Operasional dan Indikator	66
Tabel 4.3 Intrument Penelitian	70
Tabel 4.4 Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	72
Tabel 4.5 Kriteria Pengujian Hipotesis	78
Tabel 5.1 Karakteristik Manajer Proyek	81
Tabel 5.2 Kriteria Interpretasi Skor	83
Tabel 5.3 Distribusi Frekuensi Kompetensi Manajer dan Keadilan Distributif	84
Tabel 5.4 Distribusi Frekuensi Perilaku inovatif dan Kinerja Manajer	86
Tabel 5.5 Hasil Uji CFA Konstruk Eksogen	90
Tabel 5.6 Hasil Uji CFA Konstruk Endogen	92
Tabel 5.7 Hasil Uji Reliabilitas	93
Tabel 5.8 Korelasi Antar Variabel Independen	96
Tabel 5.9 Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i>	97
Tabel 5.10 Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)	98
Tabel 5.11 Hasil Uji Peran Mediator dengan <i>Sobel Test</i>	100
Tabel 5.12 Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total	101
Tabel 5.13 Rangkuman Pembahasan Hasil Penelitian	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kreativitas dan Inovasi berdasarkan Komponen Individual dan Organisasi.....	13
Gambar 3.1 Kerangka Teoritis Analisis Multi Level Kreativitas dan Inovasi .	28
Gambar 3.2 Kerangka Teoritis <i>Input</i> , Proses dan Kinerja Inovasi Level Individual.....	30
Gambar 3.3 Indikator Kinerja Proyek.....	34
Gambar 3.4 Kerangka Konseptual Penelitian	61
Gambar 4.1 Model Penelitian	72
Gambar 5.1 Model Pengukuran Konstruk Kompetensi Manajer (KM).....	91
Gambar 5.2 Model Pengukuran Konstruk Keadilan Distributif (KD)	91
Gambar 5.3 Model Pengukuran Konstruk Perilaku Inovatif (PI)	92
Gambar 5.4 Model Pengukuran Konstruk Kinerja Manajer (KIM)	92
Gambar 5.5 Full Model <i>Structural Equation Modelling</i>	97



DAFTAR LAMPIRAN

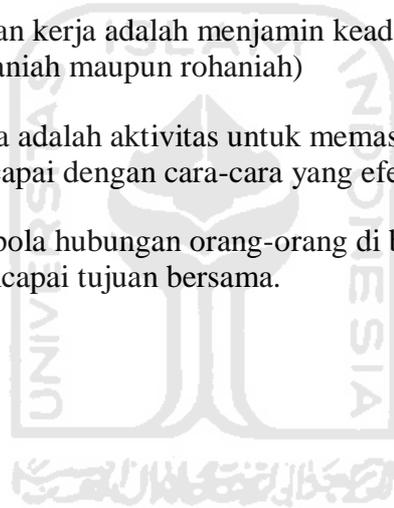
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	138
Lampiran 2 Koding Data Penelitian.....	141
Lampiran 3 Hasil Uji CFA.....	148
Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas.....	150
Lampiran 5 Hasil Uji <i>Outliers</i>	152
Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas.....	156
Lampiran 7 Hasil Uji Mutikolieniritas.....	157
Lampiran 8 Hasil uji <i>Goodness of Fit</i>	158
Lampiran 9 Hasil Uji Hipotesis.....	160
Lampiran 10 Populasi Sasaran.....	165
Lampiran 11 Mapping Riset.....	169



DAFTAR ISTILAH

1. Manajer adalah orang yang bertugas dan berwenang dalam merencanakan, melaksanakan, melakukan pengawasan dan evaluasi dari organisasi.
2. Proyek adalah sebuah kegiatan yang bersifat sementara yang telah ditentukan awal pekerjaannya, pendanaan dan waktu penyelesaiannya untuk mencapai tujuan yang spesifik.
3. Konstruksi adalah kegiatan untuk pembangunan infrastruktur pada sebuah area atau beberapa area.
4. Manajer proyek adalah orang yang bertugas dan berwenang dalam merencanakan, pengorganisasian, pengelolaan (pelaksanaan dan pengendalian) proyek konstruksi.
5. Kemampuan (*ability*) manajer adalah mampu tidaknya seorang manajer dalam melaksanakan tugas tertentu.
6. Keahlian (*skill*) manajer adalah adalah mampu tidaknya seorang manajer dalam melaksanakan tugas tertentu dengan baik. Banyak manajer dapat melakukan tugas pengendalian, namun manajer yang ahli melakukannya dengan baik.
7. Kemauan (*willingness*) manajer adalah mau tidaknya individu manajer untuk melakukan aktivitas tertentu.
8. Kompetensi adalah pengetahuan, keahlian, dan sikap dasar serta nilai yang dicerminkan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak yang difatnya berkembang dinamis, konstinyu (terus menerus) serta dapat diraih setiap waktu.
9. Kompetensi Manajer adalah suatu kecakapan atau kemampuan serta kemauan yang dimiliki oleh seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya
10. Sertifikat Keahlian (SKA) adalah sertifikat khusus sebagai bukti kompetensi tenaga ahli konstruksi. Sertifikat ini dikeluarkan oleh LPJK dengan persyaratan tertentu.
11. Keadilan Distributif adalah adil tidaknya sistem-sistem *reward* dan insentif yang diberlakukan organisasi
12. Inovasi adalah suatu yang sudah ada sebelumnya, kemudian diberi nilai tambah. Inovasi merupakan produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi kebaruan nilai tambah di bidang ekonomi dan sosial; pembaruan dan perluasan produk, layanan, dan pasar; pengembangan metode produksi baru; dan pembentukan sistem manajemen baru.

13. Perilaku inovatif adalah aktivitas untuk menghasilkan metode baru, proses baru, produk baru yang memberikan nilai tambah
14. Kinerja Manajer Proyek adalah hasil-hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang manajer proyek
15. Kinerja Biaya berkaitan perbandingan antara perencanaan biaya dengan biaya pelaksanaan selama proyek berlangsung
16. Kinerja Waktu adalah perbandingan antara waktu yang direndanakan dengan waktu realisasi. Waktu proyek adalah durasi untuk menyelesaikan proyek tersebut.
17. Kinerja mutu berkaitan dengan kualitas produk akhir yang nantinya dapat meningkatkan daya saing serta memberikan kepuasan bagi pelanggan.
18. Kinerja Keselamatan kerja adalah menjamin keadaan dan kesempurnaan pekerja (baik jasmaniah maupun rohaniyah)
19. Manajemen Kinerja adalah aktivitas untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai dengan cara-cara yang efektif dan efisien.
20. Organisasi adalah pola hubungan orang-orang di bawah pengarahannya manajer untuk mencapai tujuan bersama.



DAFTAR SINGKATAN

1. SKA = Sertifikat Keahlian
2. LPJK = Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi
3. PUPR = Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
4. SEM= *Structural Equation Modelling*
5. CFA = *Confirmatory Factor Analysis*
6. SPSS = Statistical Package of Social Science
7. AMOS = Analysis of Moment Structure
8. IB = *Innovative behavior*
9. SHRM = *Strategic Human Resource Management*
10. POB = *Positive organizational behavior*
11. OE= *owner estimate*
12. EE = *engineer estimate*
13. R & D = Research and Development
14. OECD = Organization for Economic, Cooperation and Development
15. ADF= *Asymptotically Distribution Free*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari oleh siapapun dimanapun. Ketika perubahan dibidang apapun terjadi, maka sumber daya manusia (SDM) akan selalu menjadi titik tolak atau fokus perhatian, khususnya bagi pelaku bisnis. Setiap perubahan harus dengan cepat segera di respon dengan baik dan tepat, kebijakan yang tepat dan strategi yang tepat. Seperti yang dikemukakan oleh Woodman, *et.al* (1993), bahwa setiap perubahan pasti akan muncul peluang yang dapat mendorong organisasi untuk mensikapi dengan beberapa aktivitas pada beberapa level, seperti pembuatan kebijakan dan pembuatan regulasi, pengaturan secara kelembagaan agar apa yang telah di canangkan menjadi budaya untuk berinovasi.

Budaya berinovasi secara kelembagaan harus terus dikembangkan melalui perubahan pola pikir (*mindset*) setiap orang yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini sangat dekat dengan istilah *Kaizen* dalam bahasa Jepang, yang berarti perbaikan terus-menerus. Ini menekankan pemikiran yang serba inovatif, karena dampak dari inovasi ini ada pada perbaikan untuk meningkatkan komponen-komponen penting dalam proses pengembangan (Kumar, 2019). Dengan adanya *Kaizen* atau inovasi secara berkelanjutan ini, diharapkan beberapa hal yang sering menjadi penghambat organisasi, seperti ketidaknyamanan, ketidakkonsistenan, dan pemborosan akan dapat dihindari. *Kaizen* menekankan pada peningkatan

berkelanjutan dibandingkan dengan peningkatan sesaat, yang tidak lain adalah inovasi. Ini diklasifikasikan sebagai - produktivitas, kualitas kerja, pemotongan biaya operasi, keamanan kerja dan moral kerja.

Selain teori *Kaizen*, maka teori yang berkaitan dengan konsep *Green Manufacturing* dalam ilmu ekonomi yang berkaitan dengan peran wirausaha yang dalam proses usahanya (bisnis) menerapkan konsep “*zero waste*”, yang membutuhkan pemikiran yang inovatif pada penggunaan sumber daya yang dimiliki usaha tersebut. Seorang manajer atau pimpinan perusahaan, sekecil apapun harus melakukan inovasi untuk terus merancang strategi yang dapat mencegah, mengurangi dan menghilangkan terbentuknya *inefficiency* atau kontra produktif. Untuk mendukung terlaksananya strategi tersebut diperlukan suatu perubahan yang mendasar dalam hal komitmen serta perilaku pimpinan dan karyawan, penyediaan sarana dan prasarana penunjang dan peningkatan kompetensi SDM (Bwisa, 2010; Hughes *et al.*, 2018). Hal ini diperjelas oleh Kleysen & Street (2001) bahwa organisasi yang berkecimpung dalam bisnis jasa ataupun barang, dalam inovasi perlu mengembangkan input, proses hingga output nya untuk meningkatkan nilai tambah organisasi dalam rangka peningkatan keunggulan daya saing.

Pemikiran ini sangat relevan dengan apa yang disampaikan oleh (Anderson *et al.*, 2014), bahwa inovasi di tempat kerja merupakan faktor penentu kinerja organisasi, keberhasilan, dan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi. Namun demikian, literatur teoritis dan empiris tentang bagaimana mengembangkan perilaku inovatif dan efektivitasnya terhadap kinerja masih

beragam, kompleks, melibatkan analisis multilevel (analisis level individu, tim, organisasi) serta melibatkan multi disiplin ilmu dalam ilmu manajemen (Anderson *et al.*, 2014). Salah satu teori tentang inovasi diantaranya adalah teori komponen kreativitas dan inovasi (Amabile, 1983).

Berdasarkan teori komponen kreativitas dan inovasi (Amabile, 1983), aktivitas kreativitas dan inovasi dipengaruhi faktor-faktor dalam komponen individu dan faktor-faktor dalam komponen organisasi. Faktor-faktor dalam komponen individu merupakan faktor-faktor pendorong (*intrinsic motivation*), sedangkan faktor-faktor dari lingkungan sosial merupakan faktor penarik (*extrinsic motivation*) untuk kreativitas (Amabile, 1988). Kreativitas merupakan tahap pertama dari proses perilaku inovatif yang dibutuhkan untuk menghasilkan ide-ide baru (Jong & Hartog, 2019).

Studi empiris terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif pada tiga dekade terakhir menunjukkan bahwa belum ada kesepakatan tentang faktor-faktor dalam personal dan lingkungan individu yang mempengaruhi perilaku inovatif. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif ditemukan kompleks dan berbeda-beda antar peneliti. Yuan dan Woodman (2010) menemukan faktor-faktor komponen organisasi yang mempengaruhi perilaku inovatif, yaitu terdiri dari: dukungan organisasi, kualitas hubungan dengan pengawas, harapan peluang dan risiko untuk berperilaku inovatif. Faktor-faktor dalam komponen individual yang mempengaruhi perilaku inovatif, yaitu terdiri dari: kebutuhan tugas untuk inovasi, ketidakpuasan terhadap *status quo*. Sulistiawan *et al.* (2017) menemukan komponen individual yang mempengaruhi

perilaku inovatif yaitu *self monitoring*, sedangkan komponen organisasi yang mempengaruhi perilaku inovatif yaitu persepsi peluang dan risiko untuk berperilaku inovatif.

Ramos *et al.* (2018) melalui survei terhadap 128 partisipan di 57 perusahaan menemukan bahwa dari delapan faktor dalam teori komponen kreativitas, hanya tiga yang berpengaruh signifikan terhadap proses kreatif, yaitu: insentif, pekerjaan yang menantang, dan dukungan dari kelompok kerja. Muñoz-Pascual dan Galende (2017) melalui penelitian terhadap 306 karyawan dari 11 perusahaan di Spanyol menemukan bahwa pengetahuan dan motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kreativitas, sedangkan motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap kreativitas. Selain itu, “kreativitas” merupakan antecedent inovasi teknologi. Dul & Ceylan (2014) melalui survei terhadap 103 sampel perusahaan menemukan bahwa perusahaan dengan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas menghasilkan lebih banyak produk baru ke pasar dan memiliki lebih banyak kesuksesan dalam penjualan produk baru. Pörzse *et al.* (2012) menemukan pengaruh iklim organisasi terhadap aktivitas inovasi pada perusahaan manufaktur alat kesehatan di Hongaria. Im *et al.* (2017) melalui survei terhadap 206 manajer senior dan tim leader produk di perusahaan manufaktur berteknologi tinggi di Amerika Serikat menemukan kreativitas produk baru dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal tim seperti sistem penghargaan berbasis pasar.

Prieto dan Pérez-Santana (2014) menemukan komponen individu yang mempengaruhi perilaku inovatif pada level individu yaitu: motivasi, kemampuan

dan peluang, sedangkan komponen individu yang mempengaruhi perilaku inovatif adalah dukungan manajemen dan rekan kerja. Prieto dan Pérez-Santana (2014) juga menemukan hubungan antara komponen individual dan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa aktivitas inovasi adalah interaksi yang kompleks antara individu dan situasi kerjanya di berbagai level organisasi (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Amabile, 2016). Meskipun beragam, perilaku inovatif pada level individu secara umum dipengaruhi oleh personal dan lingkungan sosial. Faktor-faktor dari komponen individual meliputi: motivasi dan keahlian yang merupakan komponen dari kompetensi. Faktor-faktor dalam komponen organisasi merupakan persepsi peluang (manfaat) dan risiko untuk berperilaku inovatif diantaranya dalam bentuk keadilan distributif (Akram, Haider, & Feng, 2015; Gozukara & Yildirim, 2016; Kim & Park, 2017; Salman *et al.*, 2016). Literatur empiris yang membahas pengaruh kompetensi dan keadilan distributif masih terbatas.

Isu teoritis pertama dalam penelitian ini yaitu literatur empiris pengaruh kompetensi terhadap perilaku inovatif, masih terbatas (Bjornali & Støren, 2012; Podmetina *et al.* 2018; Sang *et al.*, 2018), sehingga perlu diperkaya secara empiris. Penelitian dilakukan terhadap subyek dan organisasi yang berbeda, seperti: pada lulusan perguruan tinggi (Bjornali & Støren, 2012), staff *Research & Development* (R & D) sektor industri (Podmetina *et al.* 2018) dan konstruksi (Podmetina *et al.* 2018). Penelitian tersebut secara umum menemukan pengaruh kompetensi terhadap perilaku inovatif (Bjornali & Støren, 2012; Podmetina *et al.* 2018). Selain itu, dimensi kompetensi yang digunakan peneliti berbeda-beda. Bjornali & Støren (2012) menemukan beberapa kompetensi penting yang

berpengaruh terhadap perilaku inovatif, yaitu: komunikasi, *networking*, pertukaran informasi, profesionalisme dan kreativitas. Podmetina *et al.* (2018) menemukan kompetensi penting yang berpengaruh terhadap perilaku inovatif (*open innovation*), yaitu: *skill* kewirausahaan, manajemen, kepemimpinan, pemecahan masalah, kerjasama. Sang *et al.* (2018) menemukan kompetensi penting yang berpengaruh terhadap kinerja hijau (*green performance*) yaitu: kompetensi kepemimpinan dan organisasi, kompetensi manajemen sasaran, dan kecerdasan emosional manajer proyek.

Ditinjau dari lingkungan eksternal, beberapa peneliti merekomendasikan pentingnya sistem-*reward* yang adil (keadilan distributif sebagai prediktor perilaku inovatif pada level individu (Akram, Haider, & Feng, 2015; Gozukara & Yildirim, 2016; Kim & Park, 2017; Salman *et al.*, 2016). Penelitian dilakukan di berbagai konteks organisasi seperti pada organisasi sektor telekomunikasi di Cina (Akram *et al.*, 2015) dan Pakistan (Salman *et al.*, 2016), pada industri perhotelan di Taiwan (Hsu & Wang, 2015), staff beberapa organisasi di Turki (Gozukara & Yildirim, 2016), staf manajemen menengah dan senior di kota Amman, Yordania (Almansour, 2012) dan sektor pendidikan di Turki (Balkar, 2015). Namun demikian, pengaruh antara keadilan distributif terhadap perilaku inovatif belum konsisten.

Isu teoritis kedua dalam penelitian ini yaitu studi empiris pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku inovatif masih memberikan hasil yang belum konsisten. Beberapa studi menemukan pengaruh antara keadilan distributif terhadap perilaku inovatif (Akram, Haider, & Feng, 2015; Gozukara & Yildirim,

2016; Kim & Park, 2017; Salman *et al.*, 2016). Beberapa studi lain menemukan tidak adanya pengaruh antara keadilan distributif terhadap perilaku inovatif (Almansour, 2012; Balkar, 2015). Almansour (2012) menemukan pengaruh keadilan instruksional terhadap perilaku inovatif, sedangkan keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif.

Isu teoritis ketiga dalam penelitian ini yaitu masih terbatas literatur yang menjelaskan pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja pada level manajer. Sang *et al.* (2018) menemukan pengaruh kompetensi terhadap kinerja hijau. Namun demikian, studi empiris pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja masih terbatas (Sang *et al.*, 2018), sehingga perlu lebih diperkaya secara empiris.

Isu teoritis keempat dalam penelitian ini yaitu masih terbatas literatur yang menjelaskan pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pada level manajer. Studi empiris pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja telah dijelaskan penelitian sebelumnya (Balkar, 2015; Salman *et al.*, 2016). Namun demikian, analisis pada level karyawan. Manajer mempunyai lingkup tugas dan tanggung jawab berbeda dengan karyawan, sehingga pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja dapat memberikan hasil berbeda pada level manajer.

Isu teoritis kelima dalam penelitian ini yaitu masih terbatas literatur yang menjelaskan pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja pada level manajer. Aktivitas inovasi melibatkan input inovasi, proses inovasi dan output inovasi (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Amabile, 2016) yang merupakan siklus dinamik (berulang) (Amabile, 2016), sehingga perilaku inovatif tidak hanya ditinjau dari input dan proses (perilaku inovatif), namun perlu juga ditinjau dari

Tabel 1.1 Kesenjangan Penelitian Perilaku Inovatif

Isu	Kesenjangan	Level Analisis
1. $KM \rightarrow PI$	<p><u>Temuan</u></p> <p>Hasil cenderung konsisten <u>Berpengaruh</u> (Bjornali & Støren, 2012; Podmetina <i>et al.</i> 2018; Sang <i>et al.</i>, 2018) <u>Tidak berpengaruh</u> -</p> <p>Kesenjangan: Belum ada kesepakatan tentang dimensi kompetensi yang berpengaruh terhadap perilaku inovatif</p>	<p>Kesenjangan: terbatas analisis level manajer <u>karyawan:</u> (Bjornali & Støren, 2012; Podmetina <i>et al.</i> 2018) <u>Manajer:</u> (Sang <i>et al.</i>, 2018)</p>
2. $KD \rightarrow PI$	<p><u>Kesenjangan:</u> Hasil belum konsisten <u>Berpengaruh</u> (Akram <i>et al.</i>, 2015; Gozukara & Yildirim, 2016; Kim & Park, 2017; Salman <i>et al.</i>, 2016) <u>Tidak berpengaruh</u> (Balkar, 2015; Almansour, 2012)</p>	<p>Kesenjangan: analisis level manajer <u>karyawan:</u> (Akram <i>et al.</i>, 2015; Gozukara & Yildirim, 2016; Kim & Park, 2017; Salman <i>et al.</i>, 2016) <u>Manajer:</u> -</p>
3. $KM \rightarrow KIM$	<p><u>Berpengaruh</u> (Dainty <i>et al.</i>, 2004sig.; Araujo & Taylor, 2012; Sutton & Watson, 2013; Sang <i>et al.</i>, 2018 sig; Poovathingal & Kumar, 2016) <u>Tidak berpengaruh</u> -</p>	<p><u>karyawan:</u> (Dainty <i>et al.</i>, 2004sig.; Araujo & Taylor, 2012; Sutton & Watson, 2013; Sang <i>et al.</i>, 2018 sig; Poovathingal & Kumar, 2016) <u>Manajer:</u> (Dainty <i>et al.</i>, 2004)</p>
4. $KD \rightarrow KIM$	<p><u>Berpengaruh</u> (Balkar, 2015; Salman <i>et al.</i>, 2016) <u>Tidak berpengaruh</u> -</p>	<p>Kesenjangan: analisis level manajer <u>karyawan:</u> (Balkar, 2015; Salman <i>et al.</i>, 2016) <u>Manajer:</u> -</p>
5. $PI \rightarrow KIM$	<p><u>Berpengaruh</u> (Zhang <i>et al.</i>, 2018; Dedahanov <i>et al.</i>, 2017) <u>Tidak berpengaruh</u> -</p>	<p>Kesenjangan: analisis level manajer <u>karyawan:</u> (Zhang <i>et al.</i>, 2018; Dedahanov <i>et al.</i>, 2017) <u>Manajer:</u> -</p>
6. $KM \rightarrow PI \rightarrow KIM$	<p>Kesenjangan: Perlu bukti empiris peran mediator PI</p>	-
7. $KD \rightarrow PI \rightarrow KIM$	<p>Kesenjangan: Penelitian masih terbatas <u>Memediasi</u> (Salman <i>et al.</i>, 2016) <u>Tidak Memediasi</u> -</p>	<p><u>karyawan:</u> (Salman <i>et al.</i>, 2016) <u>Manajer:</u> -</p>

Keterangan: KM= Kompetensi Manajer, KD= Keadilan Distributif, PI= Perilaku inovatif, KIM= Kinerja

efektivitas perilaku inovatif terhadap output (kinerja). Studi empiris pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja masih terbatas (Dedahanov, *et al.*, 2017; Zhang, *et al.*, 2018), sehingga perlu lebih diperkaya secara empiris.

Isu teoritis keenam dalam penelitian ini yaitu masih terbatas literatur yang menjelaskan peran perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada level manajer. Pengaruh kompetensiterhadap kinerja telah dijelaskan beberapa penelitian pada beberapa tahun terakhir (Dainty *et al.*, 2004 ; Araujo & Taylor, 2012; Sutton & Watson, 2013; Sang *et al.*, 2018; Poovathingal & Kumar, 2016). Namun demikian, pengujian peran perilaku inovatif sebagai mediator pengaruh kompetensi terhadap kinerja pada level individu belum banyak dijelaskan penelitian sebelumnya, sehingga perlu lebih diperkaya secara empiris.

Isu teoritis ketujuh dalam penelitian ini yaitu masih terbatas literatur yang menjelaskan peran perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pada level manajer. Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja telah dijelaskan beberapa penelitian pada beberapa tahun terakhir. (Balkar, 2015; Salman *et al.*, 2016). Namun demikian, pengujian peran perilaku inovatif sebagai mediator pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pada level individu masih terbatas (Salman *et al.*, 2016), sehingga perlu lebih diperkaya secara empiris.

Ditinjau dari regulasi, berbagai kebijakan dan peraturan yang ada di sektor konstruksi selama ini, masih belum maksimal mangakomodasikan perilaku inovatif. Regulasi tentang pentingnya kompetensi sumberdaya manusia di sektor konstruksi sudah disadari sejak lama seperti dalam Undang-Undang No 2 Tahun

2017 tentang Jasa Konstruksi yang mensyaratkan sertifikat kompetensi keahlian atau keterampilan. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) juga telah berisi standar persyaratan kerja, jenis jabatan dan/atau pekerjaan seseorang. Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 juga telah mengatur tata cara penetapan standar kompetensi nasional Indonesia. Namun demikian, persyaratan kompetensi dan sistem penilaian kinerja sdm konstruksi belum melibatkan aspek perilaku inovatif.

Rangkuman penelitian 10 tahun terakhir (Tabel 1.1) menunjukkan bahwa literatur empiris perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh pengaruh kompetensi manajer dan keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek belum banyak dibuktikan literatur. Penelitian pengaruh mediasi perilaku inovatif diperlukan karena perilaku inovatif selain ditinjau dari input (faktor yang mempengaruhi) dan proses (perilaku inovatif) juga perlu dilihat dampaknya dalam memediasi pengaruhnya terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut diatas, penelitian mengisi kesenjangan literatur tentang kinerja manajer proyek, dengan menguji perilaku inovatif sebagai pemediasi pada pengaruh kompetensi manajer dan keadilan distributif terhadap kinerja pada level individu manajer proyek konstruksi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, terdapat kesenjangan literatur dalam menjelaskan perilaku inovatif pada level manajer proyek terutama berkaitan dengan masalah perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh

kompetensi manajer dan keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek.

Selanjutnya, masalah dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi manajer terhadap perilaku inovatif?
2. Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku inovatif?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer?
4. Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer?
5. Bagaimana pengaruh perilaku inovatif berpengaruh terhadap kinerja manajer?
6. Bagaimana perilaku inovatif memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek?
7. Bagaimana perilaku inovatif memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi manajer terhadap perilaku inovatif.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku inovatif.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja manajer.

6. Untuk menguji dan menganalisis perilaku inovatif memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek.
7. Untuk menguji dan menganalisis perilaku inovatif memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek

1.4 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini mengembangkan teori inovasi yaitu perilaku inovatif dan kinerja pada level individu manajer. Kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah dalam menguji dan menganalisis secara empiris peran perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh kompetensi manajer dan keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek. Penelitian pengaruh mediasi perilaku inovatif diperlukan karena perilaku inovatif dalam pendekatan Teori *componential of organizational creativity and innovation* selain ditinjau dari input (faktor-faktor yang mempengaruhi) dan proses (perilaku inovatif) juga perlu dilihat dampaknya dalam memediasi pengaruhnya terhadap kinerja. Namun demikian studi empiris yang menguji peran mediasi tersebut masih terbatas. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi regulasi terkait kebijakan dan peraturan yang ada di sektor konstruksi dalam pengembangan dan standarisasi kompetensi manajer konstruksi berbasis perilaku inovatif dan sistem *reward* yang *fair* (adil) dalam proses dan pengembangan kompetensi.

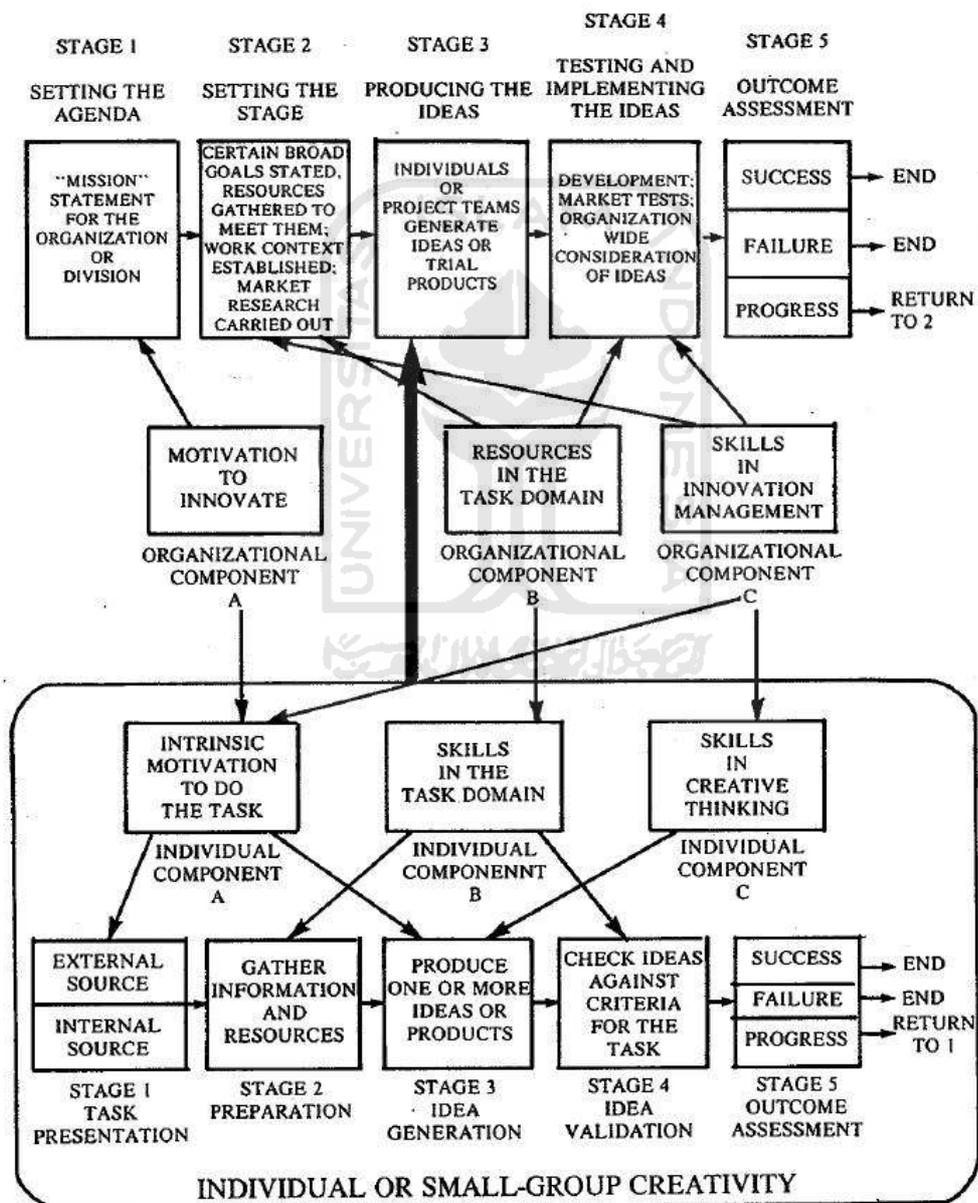
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab berikut menjelaskan penelitian awal dan beberapa tahun terakhir berkaitan dengan perilaku inovatif pada level individual. Studi empiris awal berbasis Teori *Componential of Organizational Creativity and Innovation* dilakukan oleh Amabile (1983). Amabile (1983) menggambarkan model perilaku inovatif dalam pendekatan kualitatif melalui analisis konten dengan wawancara pada tiga kelompok yang menggambarkan populasi yang berbeda. Pertama wawancara dilakukan terhadap 120 staff riset dan pengembangan di 20 organisasi yang berbeda. Kedua, wawancara dilakukan terhadap 16 marketing dan staff pengembangan pada organisasi perbankan nasional skala besar. Ketiga, wawancara dilakukan terhadap 25 tenaga pelaksana sales penjualan. Pertanyaan wawancara berisi seputar pengalaman personal dan lingkungan kerja.

Pada tahap awal, Amabile (1983) menemukan terdapat 10 faktor dalam motivasi internal sebagai pendorong dan penghambat kreativitas (bagian dari perilaku inovatif) pada level individu, yaitu terdiri dari: *personality traits* (41%), *self-motivation* (40%), *special cognitive abilities* (38%), *risk orientation* (34%), *expertise in the are* (33%), *qualities of the group* (30%), *diverse of experience* (18%), *social skill* (17%), *briliance* (13%), *naviete* (13%). Faktor lingkungan kerja diantaranya adalah: *deadlines*, evaluasi kerja, kontrak kerja, *reward*, sumberdaya, dukungan organisasi. Pada tahap selanjutnya, model kreativitas dan inovasi dikembangkan pada level individual dan organisasi (Gambar 2.1).

Amabile (1983) menggambarkan model perilaku inovatif yang secara umum dipengaruhi oleh komponen individual dan komponen organisasional (Gambar 2.1). Komponen individual terdiri dari: motivasi intrinsik, *skill* terhadap tugas dan *skill* dalam berfikir kreatif. Lingkungan eksternal memberikan peluang (*opportunity*) dan hambatan individu dalam melakukan inovasi.



Gambar 2.1 Model Kreativitas dan Inovasi berdasarkan Komponen Individual dan Organisasi

Sumber: Amabile (1983)

Studi empiris terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif pada tiga dekade terakhir menunjukkan bahwa faktor-faktor dalam komponen individual dan komponen organisasional ditemukan berbeda-beda antar peneliti. Yuan dan Woodman (2010) menguji pengaruh faktor-faktor dalam komponen individual dan komponen organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan di tempat kerja. Faktor-faktor dalam komponen organisasi ditinjau dari *image* terhadap manfaat-risiko untuk berperilaku inovatif. Penelitian dilakukan melalui survei terhadap 425 karyawan dan 96 pengawas pada organisasi yang berbeda di Amerika Serikat (jasa teknologi informasi, pengembangan sistem komputer, manufaktur/desain furniture, *chemical instruments development/manufacturing*). Perilaku inovatif menggunakan enam item yang dikembangkan oleh Scott and Bruce's (1994). Analisis dilakukan dengan pendekatan SEM (*Structural Equation Modelling*). Yuan dan Woodman (2010) menemukan faktor-faktor individual yang mempengaruhi perilaku inovatif, yaitu terdiri dari: dukungan organisasi, kualitas hubungan dengan pengawas, kebutuhan tugas untuk inovasi, ketidakpuasan terhadap *status quo*, harapan peluang dan risiko inovasi. Selanjutnya faktor dari lingkungan organisasi terdiri dari *image* terhadap manfaat-risiko dari aktivitas inovasi.

Sulistiawan *et al.* (2017) menguji komponen individual yaitu *self monitoring*, sedangkan komponen organisasional adalah persepsi peluang dan persepsi risiko untuk berperilaku inovatif. Penelitian dilakukan melalui survei terhadap 350 karyawan dan pengawas pada beberapa organisasi yang berbeda (televisi, radio dan surat kabar), manufaktur dan desain. Pengukuran variabel

menggunakan skala yang dikembangkan oleh Yuan dan Woodman (2010). Analisis dilakukan dengan pendekatan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa perilaku inovatif dipengaruhi oleh *self monitoring*, persepsi peluang, persepsi risiko dan interaksi antara *self monitoring* dan persepsi risiko.

Prieto dan Pérez-Santana (2014) menguji pengaruh praktek sumberdaya manusia dan dukungan lingkungan organisasi terhadap perilaku inovatif. Penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner berbasis email terhadap 2,014 karyawan pada 198 perusahaan di Spanyol. Analisis dilakukan dengan pendekatan analisis regresi linier. Hasil penelitian menemukan komponen individu yang mempengaruhi perilaku inovatif pada level individu yaitu: motivasi, kemampuan dan peluang, sedangkan komponen individu yang mempengaruhi perilaku inovatif adalah dukungan manajemen dan rekan kerja.

Ramos *et al.* (2018) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisis faktor-faktor dalam komponen lingkungan kerja yang mempengaruhi kreativitas pada level individu dalam sampel perusahaan sektor industri di Brazil. Faktor-faktor dikembangkan dari pendekatan Teori Komponen Kreativitas dan Inovasi (Amabile, 1996) dengan fokus faktor eksternal. Penelitian dilakukan dengan pendekatan survei terhadap 128 partisipan di 57 perusahaan. Hasil penelitian menemukan bahwa dari delapan faktor dalam teori komponen kreativitas, hanya tiga yang berpengaruh signifikan terhadap proses kreatif, yaitu: insentif, pekerjaan yang menantang, dan dukungan dari kelompok kerja.

Muñoz-Pascual dan Galende (2017) menguji pengaruh dua variabel yang berhubungan dengan sumber daya manusia (SDM) yaitu manajemen pengetahuan (KM) dan manajemen motivasi (MM) terhadap kreativitas karyawan. Penelitian dilakukan terhadap sampel sebanyak 306 karyawan dari 11 perusahaan di Spanyol yang termasuk dalam tiga kelompok inovatif. Analisis data menggunakan analisis regresi linier. Hasil penelitian menemukan bahwa manajemen pengetahuan dan manajemen motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kreativitas, sedangkan manajemen motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap kreativitas. Selain itu, “kreativitas” dianggap sebagai anteseden inovasi teknologi. Kontribusi utama bukti empiris tersebut tentang pengaruh bersama dari kemampuan (KM) dan sikap (MM) terhadap kreativitas karyawan. Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa manajer harus mempromosikan dan mendorong praktik yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan dan motivasi intrinsik untuk meningkatkan kreativitas tim, yang berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam hal inovasi teknologi.

Dul & Ceylan (2014) membahas hubungan antara lingkungan kerja terhadap kreativitas dan kinerja inovasi. Penelitian dilakukan melalui survei terhadap 103 sampel perusahaan. Kinerja inovasi produk diukur dari produktivitas produk baru (produktivitas NP), yaitu sejauh mana perusahaan memperkenalkan produk baru ke pasar, dan keberhasilan produk baru, yang merupakan persentase dari penjualan produk baru terhadap total penjualan. Hasil penelitian menemukan bahwa perusahaan dengan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas menghasilkan lebih banyak produk baru ke pasar dan memiliki lebih banyak

kesuksesan dalam penjualan produk baru. Produktivitas produk baru memediasi hubungan antara lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan kesuksesan produk baru.

Pörzse *et al.* (2012) menguji secara empiris pengaruh iklim organisasi kreatif terhadap aktivitas inovasi pada perusahaan manufaktur alat kesehatan di Hongaria. Penelitian menggunakan gabungan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif dengan fokus pada studi kasus dua perusahaan yang aktif di sektor yang disebutkan di atas dan berbeda pada tingkat aktivitas inovasi. Hubungan antara iklim inovatif dan aktivitas inovasi dianalisis dari persepsi anggota organisasi terhadap dengan membandingkan iklim organisasi dan kegiatan inovasi. Hasil penelitian menemukan bahwa Tingkat tantangan (keterlibatan, komitmen dan tujuan yang menantang) ternyata tidak berpengaruh terhadap aktivitas inovasi yang ditinjau dari waktu yang dicurahkan untuk memikirkan ide-ide baru dan solusi inovatif.

Im *et al.* (2017) menguji secara empiris pengaruh lingkungan internal dan eksternal tim terhadap kreativitas produk baru dan kreativitas dalam pemasaran, serta pengaruh kreativitas produk dan pemasaran terhadap keunggulan kompetitif sebagai dampak dari inovasi strategis. Penelitian dilakukan melalui survei terhadap 206 manajer senior dan tim leader produk di perusahaan manufaktur berteknologi tinggi di Amerika Serikat. Analisis menggunakan maximum likelihood estimation dalam model persamaan struktural. Hasil penelitian menemukan kreativitas produk baru dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal tim seperti sistem penghargaan berbasis pasar

Ederer & Manso (2013) membahas sistem kompensasi bagi manajer yang mendorong strategi bisnis yang lebih inovatif. Insentif kompensasi di satu sisi mendorong efektivitas kinerja. Pada sisi lain penelitian psikologi berpendapat bahwa insentif keuangan berbasis kinerja menghambat kreativitas dan inovasi karena aktivitas inovasi mempunyai risiko kegagalan, sehingga insentif keuangan berbasis kinerja menghambat kreativitas dan inovasi. Penelitian dilakukan melalui eksperimen dengan kelompok kontrol. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa kombinasi toleransi untuk kegagalan awal dan penghargaan untuk kesuksesan jangka panjang efektif dalam memotivasi inovasi. Kelompok subjek di bawah skema insentif tersebut mengeksplorasi lebih banyak ide gagasan untuk inovasi dan lebih mungkin menemukan strategi bisnis baru daripada subjek dalam kelompok di bawah skema insentif upah tetap dan upah standar berbasis kinerja.

Berdasarkan penelitian sebelumnya (Amabile, 1983; Sulistiawan *et al.*, 2017; Yuan dan Woodman, 2010; Ramos *et al.*, 2018; Muñoz-Pascual & Galende, 2017; Dul & Ceylan, 2014; Pörzse *et al.*, 2012; Im *et al.*, 2017; Ederer & Manso, 2013) dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif secara umum dipengaruhi oleh faktor-faktor dalam komponen individual dan organisasi. Faktor-faktor dalam komponen individual terdiri dari motivasi dan kemampuan (skill) yang merupakan komponen kompetensi. Faktor-faktor dalam komponen organisasi merupakan persepsi peluang (manfaat) dan risiko untuk berperilaku inovatif diantaranya dalam bentuk keadilan distributif (Akram, Haider, & Feng, 2015; Gozukara & Yildirim, 2016; Kim & Park, 2017; Salman *et al.*, 2016).

Pengaruh kompetensi terhadap perilaku inovatif dan kinerja diantaranya telah dijelaskan beberapa penelitian (Bjornali & Støren, 2012; Podmetina *et al.* 2018; Sang *et al.*, 2018). Penelitian Bjornali & Støren (2012) bertujuan untuk menguji pengaruh komponen kompetensi terhadap perilaku inovatif pada lulusan perguruan tinggi. Responden penelitian adalah 11.000 lulusan perguruan tinggi di 12 negara Eropa. Responden diberikan pertanyaan dengan jawaban “ya” atau “tidak” tentang aktivitas inovasi yang dilakukan responden di tempatnya bekerja yang meliputi inovasi produk atau layanan, inovasi teknologi, inovasi alat atau instrumen dan inovasi pengetahuan atau metode. Kompetensi diukur dari aspek: pengetahuan, kemampuan dan kemauan. Data dianalisis menggunakan analisis regresi logistik. Hasil penelitian menemukan beberapa kompetensi penting, seperti: komunikasi, *networking*, pertukaran informasi, profesionalisme dan kreativitas berpengaruh terhadap perilaku inovatif.

Podmetina *et al.* (2018) menguji pengaruh kompetensi terhadap perilaku inovatif yang ditinjau dari aktivitas inovasi terbuka (*open innovation*). Berbeda dengan inovasi tertutup yang dilakukan di lingkungan internal perusahaan, sumber inovasi pada inovasi terbuka diperoleh dari berbagai sumber, sedangkan strategi untuk inovasi pada inovasi terbuka dilakukan dengan mencari efisiensi melalui kemitraan yang efektif. Perilaku inovatif terbuka adalah seperti dalam kegiatan: kerjasama riset dan pengembangan dengan pelanggan, pemasok dan universitas, *crowdsourcing*, *scanning* ide eksternal, memanfaatkan jaringan eksternal, kerjasama dalam standarisasi, lisensi, akuisisi teknologi. Kompetensi ditinjau dalam aspek seperti: *skill* kewirausahaan, manajemen, kepemimpinan, pemecahan

masalah, kerjasama. Responden penelitian adalah 264 karyawan industri di Eropa. Analisis menggunakan pendekatan analisis kluster. Hasil penelitian menemukan kompetensi penting yang berpengaruh terhadap perilaku inovatif terbuka.

Selain berpengaruh terhadap perilaku inovasi, kompetensi juga berpengaruh terhadap kinerja. Kompetensi berpengaruh terhadap dengan kinerja manajer pada proyek konstruksi (Dainty *et al.*, 2004), yaitu membedakan kinerja superior dan kinerja rata-rata manajemen proyek konstruksi. Penelitian dilakukan melalui dua tahapan penelitian. Tahapan pertama dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap perilaku manajer (40 manajer). Manajer diminta untuk menceritakan kembali pengalaman penting dalam aktivitas manajemen, keputusan dan tindakan yang diambil. Berdasarkan wawancara tersebut indikator kompetensi diidentifikasi. Selanjutnya pada tahapan kedua, analisis regresi logistik digunakan untuk menguji dimensi kompetensi yang mempengaruhi kinerja manajer, yaitu membedakan antara manajer dengan kinerja superior dan kinerja rata-rata. Hasil penelitian menemukan 12 kompetensi sebagai prediktor kinerja manajer proyek konstruksi.

Pengaruh kompetensi manajer proyek terhadap kinerja proyek diantaranya dilakukan oleh Sang *et al.* (2018). Kinerja proyek ditinjau dari keberhasilan konstruksi hijau. Penelitian dilakukan dengan pendekatan survei melalui instrumen kuesioner yang digunakan untuk menyelidiki pemahaman orang-orang tentang pentingnya kompetensi manajer proyek. Sampel penelitian adalah sebanyak 262 responden, yang terdiri dari 173 praktisi industri, 89 profesional dan lulusan universitas. Pengumpulan data melalui email. Pengukuran variabel

kompetensi manajer dan keberhasilan konstruksi hijau melalui skala tingkat kepentingan atribut. Analisis melalui pendekatan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*). Hasil penelitian menemukan kompetensi manajer yang terdiri dari. kompetensi kepemimpinan dan organisasi, kompetensi manajemen sasaran, dan kecerdasan emosional manajer proyek berpengaruh terhadap kinerja konstruksi hijau dengan tingkat signifikansi dibawah 5%, Literasi dasar berpengaruh terhadap keberhasilan konstruksi hijau dengan tingkat signifikansi dibawah 10% (0,089).

Rajiani *et al.* (2016) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja inovasi. Namun demikian level analisis pada level individu karyawan. Kompetensi yang diukur dari komponen: *ability, motivation, opportunity*. Penelitian dilakukan melalui survei terhadap manajer pada 159 perusahaan manufaktur di Malaysia, yang terdiri dari 50 perusahaan skala kecil, 59 perusahaan skala menengah, dan 50 perusahaan skala besar. Inovasi SHRM diukur dari aspek berkaitan dengan teknologi (pelatihan *online*, penggunaan optimal ruang) dan orang-orang (pelatihan, inisiatif), *ability, motivation* dan *opportunity* diukur dari aspek aktivitas SHRM seperti pelatihan, pemberdayaan dan insentif. Analisis dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modelling*. Hasil penelitian menemukan bahwa *ability, motivation and opportunity* berpengaruh terhadap Inovasi SHRM.

Selain kompetensi, penelitian pada beberapa tahun terakhir menemukan pentingnya keadilan organisasional terhadap perilaku dan kinerja. Studi empiris tentang pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku inovatif dan kinerja

diantaranya dikemukakan oleh Salman *et al.* (2018), Almansour dan Minai (2012), Akram (2016) dan Pan *et al.* (2018). Salman *et al.* (2018) menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku inovatif dan kinerja inovasi di sektor telekomunikasi Pakistan. Organisasi di negara-negara berkembang seperti Pakistan berusaha untuk mengembangkan pembangunan yang keberlanjutan dalam lingkungan kompetitif. Karyawan adalah tulang punggung organisasi untuk berperilaku inovatif. Data dikumpulkan melalui survei 480 karyawan dari empat perusahaan di sektor telekomunikasi. Hasil dianalisis melalui *Analysis of Moment Structures (AMOS)*. Hasil menunjukkan bahwa semua variabel berkorelasi. Keadilan organisasional memiliki pengaruh terhadap persepsi kinerja kreatif secara langsung maupun melalui mediasi perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan memediasi hubungan keadilan organisasional dan persepsi kinerja kreatif.

Almansour dan Minai (2012) menguji hubungan antara komponen keadilan organisasional yang terdiri dari: keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap perilaku inovatif. Penelitian dilakukan di Yordania terhadap staf manajemen menengah dan senior di kota Amman, Yordania. Hasil analisis terhadap 175 sampel, hanya ditemukan satu komponen keadilan organisasional memiliki hubungan dengan perilaku inovatif yaitu keadilan instruksional, sedangkan dua komponen lainnya (keadilan distributif dan keadilan prosedural) tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif.

Akram (2016) menguji pengaruh keadilan organisasional yang terdiri dari: keadilan distributif, prosedural, interaksional, temporal dan spasial terhadap

perilaku inovatif karyawan di sektor telekomunikasi Cina. Penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner terhadap 235 karyawan. Data dianalisis dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua bentuk keadilan organisasional memiliki dampak yang kuat dan positif pada perilaku kerja inovatif karyawan di Cina.

Pan *et al.* (2018) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku positif organisasi atau dikenal dengan *positive organizational behavior* (POB). Penelitian dilakukan melalui dua tahapan untuk menguji pengaruh keadilan organisasional (OJ) terhadap POB karyawan melalui survei dan eksperimen. Dalam studi 1, total dari 2.566 karyawan dari 45 perusahaan manufaktur mengisi daftar pertanyaan kuesioner menilai keadilan organisasional dan perilaku organisasi yang positif (POB) karyawan. Dalam studi 2, 747 karyawan diambil sampel secara acak untuk berpartisipasi dalam percobaan dengan desain 2-2 antar-subjek. responden diminta membaca salah satu dari empat cerita situasional dan membayangkan bahwa situasi ini terjadi pada orang dalam cerita atau diri mereka, dan kemudian mereka diminta untuk membayangkan bagaimana orang tersebut masuk cerita atau apa yang akan mereka rasakan dan apa yang akan dimiliki oleh orang atau mereka selanjutnya. Hasil penelitian 1 menunjukkan bahwa OJ berkorelasi dengan POB karyawan dan OJ adalah prediktor positif POB. Hasil penelitian 2 menunjukkan bahwa OJ memiliki pengaruh pada POB dan perilaku organisasi negatif (NOB). Keadilan prosedural menyumbang varians lebih signifikan daripada keadilan distributif dalam POB karyawan. Keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki

pengaruh berbeda terhadap POB dan NOB. Selain itu, analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung OJ pada POB lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya. Dengan demikian, banyak pengaruh mediasi yang diperoleh.

Balkar (2015) menguji hubungan antara iklim organisasi yang salah satunya diukur dari oleh keadilan organisasi, perilaku inovatif dan kinerja pekerjaan. Pengumpulan data melalui survei terhadap 398 guru sekolah dasar dan menengah yang bekerja di provinsi Adana, Turki. *Structural Equation Modeling* (SEM) dilakukan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku inovatif dan kinerja serta pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja. Hasil penelitian menemukan iklim organisasi yang diukur dari dukungan, keadilan dan tekanan memiliki pengaruh pada kinerja. Iklim Organisasi yang diukur dari dukungan dan tekanan memiliki pengaruh pada perilaku inovatif dan perilaku inovatif memiliki pengaruh pada kinerja.

Selain kompetensi, penelitian pada beberapa tahun terakhir juga menemukan pentingnya perilaku inovatif terhadap kinerja. Pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja diantaranya dikemukakan oleh Dedahanov *et al.* (2017) dan Zhang *et al.* (2018). Dedahanov *et al.* (2017) menemukan pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja. Penelitian dilakukan pada 140 manajer perusahaan manufaktur di Korea. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala likert 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju). Inovasi diukur dari 6 (enam) item yang mengadopsi penelitian Scott and Bruce (1994). Kinerja menggunakan 5 (lima) item yang diadopsi dari penelitian Tang *et al.* (2013). Analisis menggunakan *structural equation modeling*. Hasil penelitian menemukan bahwa perilaku inovatif

memediasi pengaruh struktur organisasi (sentralisasi, formalisasi, integrasi) dan kinerja inovasi.

Owoeye dan Muathe (2018) membahas pengaruh kompetensi sumberdaya manusia (*ability, motivation, opportunity*) dan keadilan organisasional terhadap kinerja organisasi. Pembahasan dilakukan melalui tinjauan literatur teoritis dan empiris dari berbagai intervensi untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Studi ini memberikan implikasi bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi, namun juga lingkungan organisasi seperti keadilan dalam sistem insentif yang adil. Kompetensi dan keadilan organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun studi ini belum membahas pengaruh tidak langsung melalui perilaku.

Zhang *et al.* (2018) membahas pengaruh perilaku inovatif karyawan terhadap kinerja. Penelitian dilakukan pada 218 karyawan di perusahaan-perusahaan di Cina. Hasil penelitian menemukan bahwa karyawan yang berperilaku inovatif berpengaruh positif dengan konflik hubungan dan kinerja *in-role*. Tujuan ekstrinsik karyawan dan tujuan kinerja pengawas memoderasi hubungan perilaku inovatif dengan konflik hubungan dan kinerja *in-role*. Penelitian ini berkontribusi dalam mengemukakan pengaruh dari perilaku inovatif karyawan terhadap kinerja tugas.

BAB III

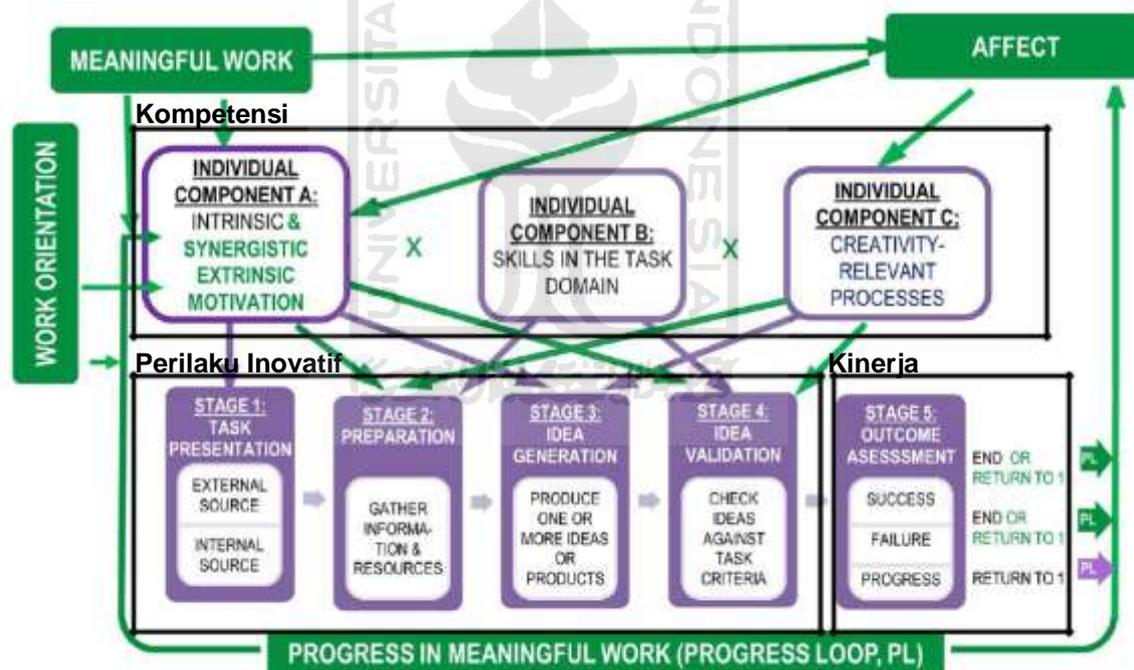
KERANGKA TEORI

3.1 Teori Inovasi

Inovasi adalah pemberian nilai tambah terhadap suatu produk, layanan, atau proses (Jong & Hartog, 2019). Inovasi dapat didefinisikan sebagai "ide baru, perangkat atau metode baru", serta penerapan solusi yang lebih baik untuk memenuhi standard dan kebutuhan baru, atau pemenuhan kebutuhan pasar (Anderson *et al.*, 2014). Istilah "inovasi" dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang orisinal dan lebih efektif, serta sebagai akibatnya, baru, yang "menerobos" pasar atau masyarakat (Frankelius, 2009).

Obyek inovasi dapat merupakan inovasi produk, proses, layanan, teknologi, atau model bisnis yang lebih efektif yang tersedia untuk pasar, pemerintah dan masyarakat (Edison dan Torkar, 2014). Inovasi berasal dari ilmu ekonomi yang merupakan aktivitas penting kewirausahaan (Bwisa, 2010). Wirausaha melakukan aktivitas inovasi untuk meningkatkan efisiensi ekonomi dengan meningkatkan nilai dari *output* dan atau melakukan penghematan *input*. Kreativitas adalah merupakan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dalam memecahkan masalah atau kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan yang baru antara unsur-unsur yang ada sebelumnya. Inovasi berfokus pada proses dan hasil, sedangkan kreativitas adalah kemampuan (*input*) (Anderson *et al.*, 2014).

Teori tentang inovasi diantaranya adalah teori komponen inovasi dan kreativitas organisasi (*Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation*) yang dikemukakan oleh Amabile (1997). Berdasarkan teori komponen kreativitas dan inovasi (Amabile, 1997) dapat dijelaskan bahwa komponen aktivitas inovasi terdiri dari komponen individu dan komponen lingkungan organisasi. Komponen lingkungan organisasi merupakan peluang manfaat (*opportunity*) dan risiko untuk berperilaku inovatif sebagai faktor penarik inovasi. Komponen individu terdiri dari kemampuan (*skill*) sebagai motivasi internal.



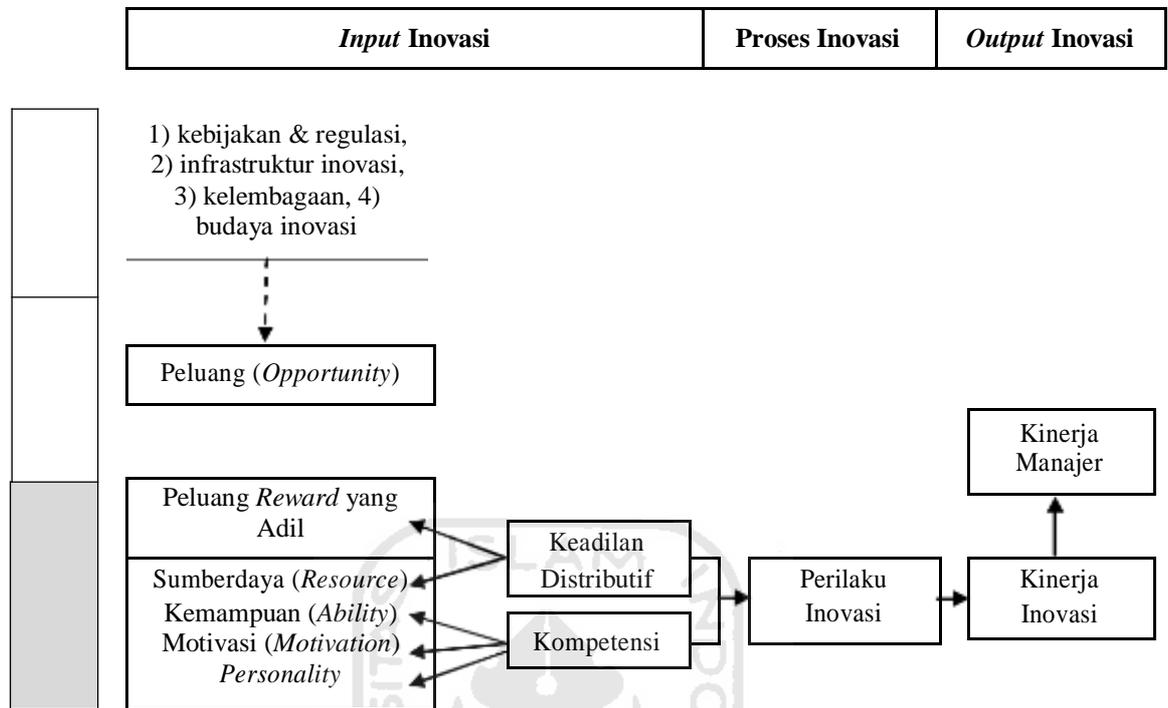
Gambar 3.1. Kerangka Teoritis Perilaku Inovatif pada level Individu Sumber: Amabile (2016)

Inovasi merupakan fenomena yang kompleks, melibatkan analisis multilevel dari analisis - individu, organisasi dan sistem serta melibatkan multi disiplin ilmu (Anderson *et al.*, 2014; Amabile, 2016; Woodman, Sawyer, &

Griffin, 1993). Aktivitas inovasi melibatkan *input* inovasi, proses (transformasi) dan *output* inovasi (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). *Input* inovasi terdiri dari: individu, kelompok, organisasi yang kreatif. Proses inovasi terdiri dari: perilaku inovatif dan situasi (peluang dan hambatan). *Output* inovasi adalah kinerja inovasi.

Pada level sistem, inovasi dipengaruhi: 1) kebijakan dan regulasi, 2) infrastruktur inovasi, 3) kelembagaan, 4) budaya inovasi. Pada level organisasi, inovasi dipengaruhi oleh peluang manfaat dari aktivitas inovasi serta sumberdaya, kemampuan organisasi, iklim organisasi dan budaya. Pada level individu, perilaku inovatif individu dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri dari: kemampuan kognitif (*cognitive ability*), personalitas (*personality*), motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*), dan situasi lingkungan eksternal yaitu peluang dan hambatan inovasi. Kemampuan dan motivasi tersebut merupakan komponen kompetensi. Faktor peluang eksternal memberikan dampak pada level individu melalui sistem *reward*-kontribusi yang adil. *Input* aktivitas inovasi mempengaruhi kemampuan dan kemauan untuk perilaku inovatif dan akhirnya berpengaruh terhadap kinerja inovasi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Inovasi berkaitan dengan *input* inovasi, proses inovasi, serta kinerja inovasi disajikan dalam Gambar 3.2.



Gambar 3.2 Kerangka Teoritis *Input*, Proses dan Kinerja Inovasi Level Individual
 Sumber: dikembangkan dari Amabile (2016) dan Woodman, Sawyer, & Griffin (1993)

Inovasi tidak sama dengan penemuan (Jong & Hartog, 2019), karena inovasi lebih bersifat implementasi praktis dari sebuah penemuan (yaitu kemampuan baru/peningkatan kemampuan) untuk memberikan nilai tambah positif di pasar atau masyarakat. Tidak semua inovasi membutuhkan penemuan. Inovasi adalah produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi kebaruan nilai tambah di bidang ekonomi dan sosial; pembaruan dan perluasan produk, layanan, dan pasar; pengembangan metode produksi baru; dan pembentukan sistem manajemen baru. Inovasi terdiri dari proses dan hasil. Dua dimensi utama dari inovasi adalah tingkat kebaruan (paten) (yaitu apakah suatu inovasi baru untuk perusahaan, baru untuk pasar, baru untuk industri, atau baru untuk dunia) dan jenis inovasi (yaitu apakah itu proses atau inovasi sistem layanan produk) (Jong &

Hartog, 2019). Dua dimensi utama dari inovasi adalah tingkat kebaruan (paten) (yaitu apakah suatu inovasi baru untuk perusahaan, baru untuk pasar, baru untuk industri, atau baru untuk dunia) dan jenis inovasi (yaitu apakah itu proses atau inovasi sistem layanan produk) (Edison dan Torkar, 2014).

Terdapat empat jenis inovasi, yaitu sebagai berikut (OECD, 2015): (1) Inovasi terbuka (*open innovation*) terdiri dari strategi di mana perusahaan dapat memperoleh teknologi yang dibutuhkan dan memanfaatkan teknologi yang dikembangkan. Di perusahaan inovasi terbuka, teknologi diperoleh dari berbagai sumber. strategi untuk inovasi mencari efisiensi melalui kemitraan yang efektif. Tidak ada yang pernah menciptakan terobosan dengan inovasi terbuka. (2) Inovasi tertutup menggunakan strategi merekrut orang-orang teknis paling cerdas dalam suatu industri. Inovasi tertutup mengasumsikan bahwa perusahaan harus mengembangkan sendiri produk dan layanan baru dan menjadi perusahaan pertama yang membawa produk tersebut ke pasar. Hal tersebut mengasumsikan bahwa perusahaan yang memimpin industri dalam pembelanjaan kegiatan penelitian dan pengembangan pada akhirnya akan memimpin pasar. Inovasi tertutup mengasumsikan bahwa perusahaan harus berpegang pada kekayaan intelektualnya secara ketat untuk menjaga persaingan dari manfaat dari ide-ide tersebut.

3.1.1 Output Inovasi: Kinerja Manajer Proyek Konstruksi

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan (Moeheriono, 2010). Kinerja dapat merupakan hasil kerja atau sebagai dampak

perilaku (Sudarmanto, 2009). Bernardin (2016) menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat (*trait*) dan perilaku. Kinerja sebagai hasil kerja dapat merupakan hasil produksi (layanan) dari fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Kinerja sebagai perilaku yaitu merupakan seperangkat perilaku yang menjadi sasaran atau tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Kinerja juga dapat ditinjau dari kinerja input, kinerja proses dan kinerja hasil. Kinerja input berkaitan tentang apa yang dikerjakan. Kinerja proses berkaitan dengan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja hasil berkaitan dengan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

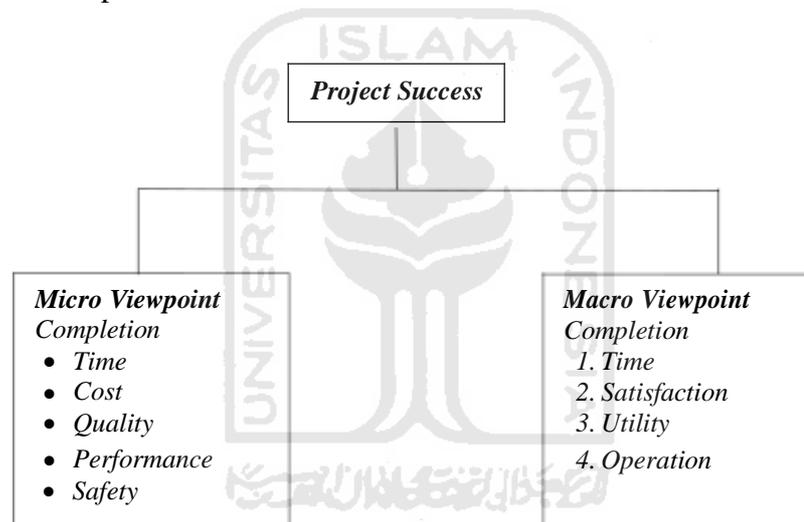
Norman & Virganti (2015) mengemukakan kinerja inovasi dapat dilihat dari dampaknya secara langsung dan tidak langsung. Dampaknya secara langsung inovasi adalah efisiensi proses, produk, layanan. Dampak inovasi secara tidak langsung adalah kinerja pasar, kinerja keuangan dan keberlanjutan organisasi. Dampak inovasi juga dapat bersifat radikal dan inkremental. Inovasi radikal dapat didefinisikan sebagai inovasi yang memiliki dampak signifikan pada pasar dan aktivitas ekonomi perusahaan di pasar tersebut, sementara inovasi inkremental menyangkut peningkatan atau perbaikan kinerja secara signifikan terhadap produk, layanan, proses, organisasi, atau metode yang sudah ada. Inovasi radikal melibatkan pengenalan produk atau layanan baru yang berkembang menjadi bisnis baru yang besar atau menelurkan industri baru, atau yang menyebabkan perubahan signifikan dalam keseluruhan industri dan cenderung menciptakan nilai-nilai baru. Dari waktu ke waktu, inovasi dilakukan dengan mengambil ide, konsep atau produk yang sudah ada dan memperbaikinya. Namun apa yang lebih

luar biasa adalah mampu berpikir melampaui apa yang sudah ada, dan menghasilkan konsep baru.

Inovasi dapat menjadi katalis untuk pertumbuhan dalam ekonomi dan bisnis. Konsep keunggulan komparatif yang berbasis sumberdaya unik suatu wilayah telah ketinggalan zaman untuk ekonomi global dan perkembangan pesat transportasi dan komunikasi selama beberapa dekade terakhir. Ekonom Schumpeter (Hughes *et al.*, 2018), yang berkontribusi besar terhadap studi ekonomi inovasi, berpendapat bahwa industri harus terus-menerus merevolusi struktur ekonomi dari dalam, yaitu berinovasi dengan proses dan produk yang lebih baik atau lebih efektif, serta distribusi pasar. Schumpeter terkenal menegaskan "penghancuran kreatif adalah fakta esensial tentang kapitalisme" (Hughes *et al.*, 2018). Wirausaha selalu mencari cara yang lebih baik untuk memuaskan konsumen sasaran dengan peningkatan kualitas, daya tahan, layanan, dan harga melalui inovasi dengan teknologi canggih dan strategi organisasi.

Inovasi adalah pendorong utama pertumbuhan ekonomi (Hughes *et al.*, 2018). Menurut Norman & Virganti (2015), inovasi juga membawa manfaat yang lebih luas bagi masyarakat. Ide dan penemuan meningkatkan standar hidup. Inovasi juga dapat mengarah pada standar keselamatan yang lebih baik, perawatan kesehatan yang lebih baik, kualitas produk yang lebih baik, serta produk dan layanan yang lebih baik bagi lingkungan. Inovasi telah meningkatkan produktivitas melampaui generasi sebelumnya dan telah secara mendasar mengubah cara hidup dan semua aspek kehidupan. Inovasi adalah bahan utama bagi kesuksesan global dalam ekonomi berbasis pengetahuan. Dunia yang cepat

berubah membawa tantangan dan peluang untuk bisnis. Inovasi dapat membantu bisnis memaksimalkan perubahan tersebut. Mengubah kebutuhan dan harapan pelanggan, mengubah pesaing, mengubah teknologi, mengubah lingkungan regulasi, dan pasar yang semakin global dan dinamis - semua membawa peluang untuk inovasi. Inovasi dapat menurunkan biaya produksi, membangun pasar baru dan meningkatkan daya saing. Inovasi dapat mendorong kinerja dengan membangun profitabilitas, menghasilkan lapangan kerja dan meningkatkan pangsa pasar dan pertumbuhan.



Gambar 3.3. Indikator Kinerja Proyek
Sumber: (Chan & Chan, 2013)

Pada sektor konstruksi, aktivitas inovasi yang dilakukan manajer dapat berdampak pada kinerja waktu, biaya, kualitas, kinerja dan keamanan. Kinerja proyek merupakan perbandingan prosedur dan hasil-hasil kerja sesuai atau memenuhi kontrak kerja yang disepakati oleh pihak *owner* dan kontraktor pelaksana. Manajemen proyek adalah penerapan ilmu pengetahuan, keahlian dan keterampilan, cara teknis yang terbaik untuk pengelolaan sumber daya dalam

mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditentukan. Kinerja proyek dapat diukur dari indikator kinerja biaya, mutu, waktu dan keselamatan kerja. Standar kinerja proyek baik proses atau hasilnya harus ditetapkan sedetail dan seakurat mungkin untuk meminimalkan penyimpangan (Chan & Chan, 2013).

Kinerja biaya merupakan perbandingan antara biaya yang direncanakan dengan realisasi pengendalian biaya selama proyek berlangsung (Chan & Chan, 2013). Kinerja biaya bermanfaat untuk mendeteksi apakah biaya pelaksanaan proyek aktual sesuai atau menyimpang dari rencana. Manajer proyek melalui beberapa semua proses yang diperlukan dalam pengelolaan proyek untuk memastikan penyelesaian proyek sesuai dengan anggaran biaya yang telah disetujui baik dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Proses pengendalian biaya memerlukan perencanaan yang matang dan terperinci agar sehingga biaya yang dikeluarkan sesuai anggaran yang direncanakan. Proses estimasi biaya didapatkan *cost baseline* yang digunakan untuk mengendalikan, menilai dan mengevaluasi kinerja proyek. Estimasi dilakukan oleh pihak pemilik (*owner*) dan kontraktor. Pihak pemilik proyek melakukan estimasi yang disebut OE (*owner estimate*) atau EE (*engineer estimate*) untuk memperoleh informasi sejelas-jelasnya tentang biaya yang harus disediakan untuk merealisasikan proyeknya. Pihak kontraktor membuat estimasi untuk kegiatan penawaran terhadap proyek konstruksi. Kontraktor akan memenangkan tender jika penawaran yang diajukan mendekati OE atau EE. Penganggaran biaya merupakan proses alokasi biaya untuk masing-masing aktivitas dari keseluruhan biaya yang muncul pada proses estimasi. Catatan dan dokumentasi penganggaran, relasisasi,

serta semua penyebab penyimpangan akan membantu langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan.

Kinerja mutu yaitu produk dari proyek konstruksi untuk dapat memenuhi standar kuantitatif (seperti: kekuatan, daya tahan, keawetan, konsumsi sumberdaya, pemenuhan spesifikasi yang disyaratkan, dampak lingkungan) dan kualitatif (penerimaan dan kepuasan pemilik dan pengguna). Kualitas produk akhir juga dapat meningkatkan daya saing. Kualitas merupakan totalitas fitur yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pokok atau kesesuaian dengan tujuan. Spesifikasi adalah salah satu kriteria yang didefinisikan sebagai pedoman pengerjaan yang disediakan untuk kontraktor oleh klien atau perwakilan klien pada saat dimulainya pelaksanaan proyek. Ukuran spesifikasi teknis adalah sejauh mana persyaratan teknis yang ditetapkan dapat dicapai. Sebenarnya, spesifikasi teknis disediakan untuk memastikan bahwa bangunan yang dibangun dengan standar yang baik dan dengan prosedur yang tepat. spesifikasi teknis merupakan kategori 'kualitas' (Chan & Chan, 2013).

Waktu adalah durasi untuk menyelesaikan proyek tersebut. Waktu penyelesaian proyek ditetapkan untuk memungkinkan bangunan untuk digunakan oleh tanggal yang ditetapkan oleh pengguna jasa. Kinerja waktu untuk memastikan waktu penyelesaian proyek. Proyek pada umumnya mempunyai jangka waktu yang ditetapkan, sehingga suatu proyek diharapkan dapat diselesaikan tepat waktu. Keterlambatan dalam penyelesaian suatu proyek akan berpengaruh terhadap manfaat dan penggunaan. Keterlambatan dalam penyelesaian suatu proyek akan berpengaruh terhadap nilai pembayaran proyek.

Pelaksana akan mengeluarkan biaya tambahan sebagai kompensasi karena proyek yang dikerjakan tidak selesai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Manajer proyek memerlukan suatu pengendalian waktu untuk menghindari keterlambatan dalam penyelesaian proyek. Efektivitas sebagai kriteria keberhasilan didefinisikan efektivitas sebagai ukuran seberapa baik proyek ini dilaksanakan atau sejauh mana target waktu dan target biaya dari tahap awal hingga proyek terselesaikan secara penuh (Chan & Chan, 2013).

Kinerja keselamatan kerja adalah sejauhmana proyek dapat menjamin kesehatan dan keselamatan pekerja, keselamatan hasil-hasil kerja, dan alat-alat kerjanya di tempat kerja. Kinerja keselamatan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana penyelesaian proyek dapat menjamin aspek kecelakaan kerja, cedera kerja dan dampak kesehatan bagi pekerja. Pentingnya keselamatan tidak dapat diabaikan. Pengukuran keamanan terutama difokuskan pada masa konstruksi karena kebanyakan kecelakaan terjadi selama tahap ini (Chan & Chan, 2013).

Kepuasan pemangku kepentingan (*stakeholder*) proyek konstruksi sering digunakan sebagai gambaran dari keberhasilan dari proyek konstruksi. Kepuasan pemangku kepentingan dapat merupakan kepuasan pemilik (pemerintah, swasta, masyarakat), pengguna, lembaga pembiayaan, lembaga mitra. Kepuasan merupakan elemen penentu keberhasilan seperti terhadap penggunaan (*usage*) dan persepsi manfaat/kegunaan (*perceived usefulness*) dari sebuah proyek konstruksi. Beberapa pendapat menambahkan bahwa kepuasan dari suatu produk atau layanan ditentukan oleh kepuasan dari beberapa atribut sesuai dengan keinginan

dan harapan dari persepsi pemilik (*owner*) dan pengguna proyek konstruksi (Chan & Chan, 2013).

Pengguna akhir adalah mereka yang benar-benar bekerja atau tinggal di produk akhir, mereka adalah orang-orang yang menghabiskan sebagian besar waktu di fasilitas yang dibangun. Memastikan proyek yang diselesaikan untuk memenuhi harapan para pengguna dan kepuasan adalah penting. Chan (2001) berpendapat bahwa jika pengguna akhir puas, proyek dapat dianggap berhasil diselesaikan dalam jangka panjang. Kepuasan peserta juga merupakan ukuran penting kinerja proyek (Chan & Chan, 2013). Peserta kunci dalam proyek konstruksi meliputi: klien, tim perencana dan tim konstruksi.

3.1.2 Perilaku Inovatif (Proses)

Proses inovasi diantaranya dapat merupakan perilaku inovatif. Perilaku inovatif adalah semua perilaku individu untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru, yang memberikan nilai tambah atau bermanfaat dalam berbagai level organisasi (Jong & Hartog, 2019). Perilaku inovatif didefinisikan sebagai tindakan individu untuk menghasilkan pemunculan, pengenalan dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan (Kleysen & Street, 2001). Istilah ‘perilaku inovatif’ sering digunakan bersamaan dengan istilah ‘kreativitas’, tetapi inovasi dan kreativitas merupakan dua konstruk yang berbeda (Jong & Hartog, 2019). Kreativitas merupakan tahap pertama dari proses perilaku inovatif yang dibutuhkan untuk menghasilkan ide-ide baru (Jong & Hartog, 2019), sedangkan perilaku inovatif memiliki proses yang lebih kompleks

yaitu melibatkan kreativitas dalam penggalian ide-ide sampai pada tahap aplikasi ide-ide tersebut (Jong & Hartog, 2019).

Produk yang inovatif dapat dihasilkan dari beberapa cara (Kotler & Armstrong, 2012), yaitu sebagai berikut. (1) Mengembangkan atribut produk baru melalui proses adaptasi, modifikasi, memperbesar, memperkecil, penataan kembali, kombinasi. Proses adaptasi yaitu adaptasi gagasan lain atau pengembangan produk dari luar organisasi. Proses modifikasi yaitu seperti: mengubah warna, gerakan, suara, bau, bentuk dan rupa. Proses memperbesar yaitu seperti: lebih kuat, lebih panjang, lebih luas. Proses memperkecil yaitu seperti: lebih ramping, lebih ringan, lebih kecil. Proses substitusi yaitu dengan mengganti bahan lain, sumber tenaga lain, atau proses yang lain. Proses penataan kembali yaitu seperti terhadap: pola lain, tata letak, komponen, membalik (luar menjadi dalam). Proses kombinasi yaitu dengan mencampur, meramu, asortasi, rakitan, unit gabungan, kegunaan, daya pikat, dan gagasan). (2) Mengembangkan tingkat mutu yang beragam. (3) Mengembangkan berbagai model dan ukuran produk.

Menurut Kleysen & Street (2015), perilaku inovatif memiliki 5 (lima) aspek, yaitu: eksplorasi ide (*opportunity exploration*), pembuatan ide (*generativity*), *formative investigation*, promosi ide (*championing*) dan implementasi ide (*application*).

- a. Eksplorasi ide yaitu aktivitas untuk mempelajari atau mengetahui lebih banyak mengenai peluang-peluang dan sumberdaya untuk berinovasi.
- b. Pembuatan ide merupakan proses kreativitas dalam penggalian/pemunculan ide-ide konseptual untuk tujuan pengembangan.

- c. Investigasi *formative* yaitu aktivitas untuk pemberian perhatian untuk menyempurnakan ide, solusi, opini, dan melakukan peninjauan terhadap ide-ide tersebut.
- d. Promosi ide merupakan aktivitas mengkomunikasikan, mensosialisasikan ide-ide untuk merealisasikan ide-ide
- e. Aplikasi yaitu mencoba untuk mengembangkan, menguji coba, dan mengkomersialisasikan ide-ide inovatif.

De Jong dan Hartog 2010) mengklasifikasikan empat tahap perilaku kerja inovatif adalah pembuatan ide, eksplorasi ide, promosi ide, dan realisasi ide.

1. Pembuatan ide (*idea generation*) yaitu generasi ide-ide baru yang dapat diterapkan yang mengarah pada penemuan perbedaan dan masalah yang berbeda dalam organisasi dan rencana dan solusi yang tersedia untuk menyelesaikan masalah tersebut.
2. Eksplorasi ide (*idea exploration*) mempelajari, atau mengetahui lebih banyak mengenai peluang untuk berinovasi
3. Promosi ide (*idea championing*) mengacu pada upaya karyawan untuk mempromosikan ide-ide mereka dan mencari dukungan dari sesama pekerja dan organisasi. Sejumlah besar energi positif diperlukan pada tahap perilaku kerja inovatif tersebut. Dukungan dari rekan kerja sangat penting untuk pelaksanaan ide-ide tersebut.
4. Realisasi ide (*idea implementation*) mengacu pada implantasi dan simulasi praktis dari ide yang pernah dikembangkan dan dipromosikan. Karyawan benar-benar memanfaatkan solusi yang disediakan untuk masalah tertentu,

menghapus perbedaan dan menyebarkan penggunaannya di seluruh organisasi. Fasilitasi dan penyebaran solusi yang tepat didorong pada tahap perilaku kerja inovatif tersebut. Hal ini akan mengarah pada pemanfaatan jangka panjang dari ide-ide yang dihasilkan, dipromosikan dan diimplementasikan dalam organisasi.

Tabel 3.1 Indikator Perilaku Inovatif

No.	Indikator
1	Seberapa sering manajer.... memperhatikan masalah yang bukan bagian dari rutinitas pekerjaannya sehari-hari?
2 bertanya-tanya bagaimana beberapa aspek dapat ditingkatkan?
3 mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru?
4 menghasilkan solusi untuk masalah?
5 menemukan pendekatan baru untuk melaksanakan tugas?
6 membuat anggota organisasi mempunyai antusias terhadap ide-ide inovatif?
7 berusaha meyakinkan orang-orang untuk mendukung ide inovatif?
8 secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja?
9 berkontribusi pada implementasi ide-ide baru?
10 berupaya mengembangkan hal-hal baru?

Sumber: (Kleysen & Street, 2001; Jong & Hartog, 2019)

3.1.3 Input Inovasi

Berbasis *Componential Theory of Organizational Creativity and Innovation* (Amabile, 1997) terdapat dua komponen utama dari perilaku inovatif (Lunati, 2010) yaitu motivasi ekstinsik yaitu peluang inovasi (*push factors*) dan motivasi instrinik individu sebagai faktor penarik (*pull factors*). Faktor peluang eksternal memberikan dampak pada level individu melalui sistem *reward-kontribusi* yang adil atau yang disebut Keadilan Distributif (Adam, 1965). Pada level individu, inovasi dipengaruhi oleh sumberdaya personal, kemampuan,

motivasi dan faktor personal yang lain. Kemampuan, motivasi dan faktor personal tersebut merupakan komponen kompetensi.

3.1.3.1 Kompetensi Manajer

Sebelum membahas lebih lanjut konsep kompetensi, terlebih dahulu dibahas peran manajer dalam fungsi manajemen. Manajer berperan dalam fungsi manajemen. Manajemen adalah fungsi dari aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, monitoring dan evaluasi (Robin & Judge, 2013). Pada fungsi perencanaan, manajer mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada proses pelaksanaan, manajer melakukan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi. Selain berfungsi dalam fungsi manajemen, manajer juga berfungsi dalam aktivitas kepemimpinan (pengarah, pengaruh, visi) dan kewirausahaan (penciptaan dan pengambilan peluang serta risiko). Berdasarkan uraian di atas manajer berperan dalam fungsi manajemen (aktivitas perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi), kepemimpinan dan kewirausahaan (peluang dan risiko). Peran manajer tersebut membutuhkan kompetensi manajer agar fungsi manajemen menjadi efektif.

Istilah "kompetensi" pertama kali muncul dalam sebuah artikel yang ditulis oleh White (1959). McClelland (1973) mengemukakan pentingnya kompetensi dibandingkan intelegensi. Kompetensi memprediksi kinerja superior

dibandingkan intelegensi setelah mengendalikan variabel sosial-ekonomi. Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompetensi (McClelland, 1973). Disebut kompetensi perilaku yaitu untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika orang tersebut menjalankan perannya dengan baik.

Menurut Spencer & Spencer (1993) di dalam individu terdapat sebuah kemampuan yang sangat bermanfaat bagi kehidupan sehari-hari. Kemampuan tersebut berntuk kemampuan fisik dan kemampuan pikir. Keduanya dinimiki oleh masing-masing individu, meskipun mempunyai kadar yang berbeda-beda. Jika kemampuan tersebut terus menerus diasah akan menghasilkan kemampuan yang optimal. Kemampuan tersebut lebih sering disebut kompetensi.

Beberapa karakteristik kompetensi terdiri dari (Spencer & Spencer, 1993): watak (*traits*), motivasi, bawaan (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan atau keahlian (*skill*). Komponen, watak (*traits*), motivasi bawaan (*self-concept*), sulit dikembangkan, sedangkan pengetahuan, keahlian dan motivasi dapat dikembangkan. Watak (*traits*) yaitu karakteristik personal yang dimiliki seseorang yang membuat orang tersebut mempunyai sikap atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu. Watak terdiri dari percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*). Motif (*motive*) yaitu sesuatu yang menjadi kebutuhan dan keinginan seseorang yang mendorong untuk melakukan suatu tindakan. Bawaan (*self-concept*) yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang

tertentu. Keterampilan atau keahlian (*skill*) yaitu kemampuan (baik secara fisik maupun mental) untuk melaksanakan tugas tertentu.

Kompetensi manajerial merupakan turunan dari nilai dan kompetensi inti organisasi. Hal ini menunjukkan adanya *alignment*, yakni istilah yang digunakan untuk menggambarkan bagaimana kompetensi berkaitan dengan dimana organisasi akan berada nanti (tujuan strategis) dan talenta yang dibutuhkan untuk mencapainya (keahlian individu). Sehingga, terdapat hubungan yang erat antara kompetensi manajerial sebagai kompetensi individu dengan kompetensi organisasi (Wulandari, et al., 2018). Oleh karena itu, untuk membangun kompetensi organisasi sebagai suatu keunggulan kompetitif, tidak bisa Kompetensi manajerial didefinisikan sebagai tipe spesifik dari kompetensi individu, yakni aktivitas, pengetahuan, keahlian atau sikap dan juga karakteristik personal yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja manajemen (Martina et al., 2012).

Pemahaman kompetensi penting yaitu untuk beberapa hal sebagai berikut (Dessler, 2015):

- a. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis.

Memahami kompetensi sumberdaya manusia adalah hal strategis bagi kinerja perusahaan. Pemahaman peta strategis kompetensi sumberdaya manusia memberikan informasi untuk strategi perusahaan dalam menciptakan nilai (*value*) dalam perusahaan.

b. Memahami prinsip pengukuran yang baik.

Pondasi dasar kompetensi manajemen pada organisasi manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Pengukuran kompetensi harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.

c. Memastikan hubungan sebab-akibat (*causal*).

Pemahaman kompetensi membantu berpikir sebab-akibat (*causal*) dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan sebab-akibat antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan.

d. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia.

Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumberdaya manusia bagi organisasi.

Kompetensi manajerial berbeda dengan kompetensi karyawan karena lingkup tugas dan tanggungjawab yang berbeda. Menurut Palan (2007), kompetensi manajerial juga disebut dengan kompetensi peran yang hanya relevan bagi staff yang memegang posisi manajerial yaitu dalam peran manajemen. Kompetensi peran dikategorikan ke dalam kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas, orang-orang, sumber daya, dan informasi. Menurut Palan (2007), kompetensi peran pada model kompetensi ambil dan pakai (*plug and play*) tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam organisasi.

Walaupun demikian, dalam perkembangannya, kompetensi manajerial sebagai subjek dalam penelitian ilmiah telah menjadi pusat perdebatan. Kesepakatan pendapat pada aspek yang menentukan pada kompetensi manajerial

belum pernah tercapai. Selain itu, tidak terdapat pula kesepakatan pendapat mengenai cara pengembangan kompetensi manajerial yang terbaik dan paling tepat (Bakanauskiene & Bartnikaite, 2006). Tidak adanya kesepakatan tersebut dikarenakan konsep kompetensi tidak bersifat statis maupun universal, seperti yang langsung terkait dengan peran manajerial yang bersifat kontekstual. (Wulandari, et al., 2018)

Tabel 3.2 Indikator Kompetensi Manajer

No.	Indikator
1	Seberapa kemampuan manajer dalam... Memahami Spesifikasi dan Tujuan Proyek
2	Kerjasama tim
3	Kontrol Kualitas
4	Pengendalian waktu proyek
5	Kontrol Sumberdaya
6	Pengendalian Biaya (keuangan)
7	Informasi & Pelaporan
8	Komunikasi
9	Identifikasi Peluang dan Risiko
10	Negosiasi Pemasok.Sub Kontraktor

Sumber: (Sang *et al.*, 2018)

Walaupun dalam mengidentifikasi kompetensi manajerial ini bersifat kontekstual, paling tidak dalam memahami kompetensi manajerial, terdapat empat pilar kompetensi, yakni memahami organisasi, memimpin dan mengelola orang, mengelola sumber daya, dan berkomunikasi secara efektif (Krajcovicova, Caganova, & Cambal, 2012). Berdasarkan keempat pilar kompetensi tersebut, kompetensi manajerial diklasifikasikan dalam tiga kelompok, yakni: Kompetensi manajerial umum, yakni kompetensi yang manajer seharusnya miliki, dapat memberikan kualitas kinerja dalam posisi manajemen; Kompetensi manajemen spesifik, yakni kompetensi yang dibutuhkan untuk memenuhi standar kinerja untuk posisi manajemen tertentu; dan kompetensi manajemen kunci, yakni

kompetensi dimana manajer memberikan peningkatan terhadap pentingnya kompetensi tersebut, dan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Krajcovicova et al., 2012).

3.1.3.2 Keadilan Distributif

Teori keadilan berasal dari multidisiplin, yaitu bidang ekonomi, sosiologi, psikologi, dan manajemen. Keadilan distributif dalam hubungan individu dengan organisasi merupakan sebuah transaksi sumberdaya ekonomi yaitu perbandingan antara imbalan (setelah dikurangi biaya) yang diperoleh individu dengan pengorbanan sumberdaya yang diberikan individu terhadap organisasi. Keuntungan adalah imbal hasil yang diterima dikurangi biaya yang dikeluarkan. Biaya adalah apa yang diberikan dalam pertukaran, seperti keterampilan, usaha, pendidikan, pelatihan, pengalaman, usia, jenis kelamin, dan latar belakang etnis. Namun demikian, keadilan tidak hanya berkaitan dengan pertukaran sumberdaya secara ekonomi antara individu dan organisasi, namun juga melibatkan aspek perbandingan sosial.

Individu selain membandingkan antara imbalan-kontribusi individu terhadap organisasi, juga membandingkan imbalan-konstrtribusi yang diterima orang lain, imbalan-konstrtribusi organisasi lain. Dalam psikologi sosial, keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan tentang bagaimana imbalan dan biaya dibagi oleh (didistribusikan di seluruh) anggota kelompok. Keadilan distributif belum terjadi ketika beberapa pekerja bekerja memberikan kontribusi lebih banyak pada organisasi tetapi menerima imbal yang sama. Jika

imbangan dan biaya dialokasikan sesuai dengan norma-norma distributif kelompok yang ditentukan, keadilan distributif telah terjadi. Imbalan-kontribusi juga sering tidak hanya berkaitan dengan transaksi sumberdaya dalam jangka pendek, namun sering juga bersifat tidak langsung seperti dalam pertukaran sosial. Keadilan distributif berkaitan dengan alokasi barang yang adil secara sosial (pemerataan). Seringkali kontras dengan proses yang adil, yang berkaitan dengan administrasi hukum, keadilan distributif berkonsentrasi pada hasil. Teori keadilan adalah salah satu dari lima dasar moral untuk norma-norma sosial. Teori moral bertujuan memahami perbedaan dan persamaan moralitas dalam situasi lintas budaya. Kecurangan mengacu pada "keuntungan yang tidak layak kehilangan pihak lain". Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu (Tjahjono, 2014).

Ditinjau dari psikologis, informasi yang diterima tiap individu tidak sempurna, informasi sering dipersepsikan berbeda antar individu, sehingga aspek keadilan tidak hanya berkaitan dengan rasional-ekonomi, namun persepsi psikologis individu. Teori Keadilan (Adams, 1963) menyatakan bahwa manusia mempunyai pikiran, perasaan, dan pandangan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Perasaan keadilan-ketidakadilan yang dipersepsikan individu mempengaruhi perilaku individu. Keadilan distributif perusahaan dapat berdampak kepuasan kerja pada karyawan, perilaku kerja positif dan kinerja. Keadilan distributif dianggap sebagai masalah penting dalam penciptaan budaya

organisasi. Menurut Adam (1965), individu-individu melakukan perbandingan-perbandingan tertentu terhadap kontribusi dan imbalan. Hal tersebut memengaruhi kemantapan pikiran dan perasaan individu tersebut serta menghasilkan perubahan motivasi dan perilaku. Secara skematis, keadilan distributif diwujudkan ketika:

$$\frac{\text{Imbalan A dikurangi biaya A}}{\text{Investasi A}} = \frac{\text{Imbalan B dikurangi biaya B}}{\text{Investasi B}}$$

Perasaan ketidakadilan yaitu apabila seseorang mempersepsikan dirinya mendapat imbalan setelah dikurangi biaya dibandingkan investasi yang diberikan individu A lebih rendah dibandingkan dengan imbalan pada orang lain. Seseorang dalam situasi seperti itu timbul rasa bersalah dan individu itu akan mencoba memperbaiki rasio. Imbalan yang sama antara dua orang pada perusahaan yang sama dengan pekerjaan yang sama, maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai.

Distribusi adalah berkaitan dengan kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Imbalan tidak hanya berkaitan dengan kompensasi yang adil, namun juga lingkungan kerja yang kooperatif, kesempatan kerja dan karir, jaminan kesejahteraan yang baik, serta kebijakan-kebijakan yang adil sesuai dengan pengorbanan. Kebijakan-kebijakan sering mengalami perubahan karena faktor lingkungan, misi dan pembaharuan prosedur.

Individu bekerja di perusahaan memberikan sumberdaya dengan harapan mendapatkan *reward* untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya baik kebutuhan material dan non materiil. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan individu sebagai sesuatu yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Keadilan dalam pemenuhan harapan tersebut mempengaruhi keputusan-keputusan individu (Budiarto & Puspita, 2005).

Keadilan distributif adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran dan *reward* pada anggota perusahaan. Pegawai menginvestasikan sumberdaya ke dalam organisasi/perusahaan (waktu, tenaga, pemikiran, usaha, keahlian dan kesetiaan), sedangkan perusahaan memberikan *reward* kepada pegawai atas investasi tersebut. Perusahaan mendistribusikan penghargaan kepada para pegawainya tersebut sesuai skema tugas, tanggungjawab dan kinerja atau persamaan. Individu membentuk persepsi terhadap skema pendistribusian tersebut apakah penghargaan itu adil atau tidak. Keadilan distributif yaitu perasaan keadilan dari alokasi hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota perusahaan (Budiarto & Puspita, 2005).

Beberapa prinsip-prinsip di dalam teori-teori keadilan distributif diantaranya adalah prinsip proporsi dan prinsip pemerataan (Tjahjono, 2019). Prinsip proporsi didorong oleh semangat kompetitif yang mendorong produktifitas, sedangkan prinsip pemerataan dan prinsip mengutamakan kebutuhan didorong oleh semangat kebersamaan atau pemerataan. Prinsip proporsi sesuai untuk situasi kompetitif yang mendorong produktifitas, karena prinsip tersebut dapat menumbuhkan motivasi pada individu untuk memberikan kontribusi yang besar dengan mengharapkan mendapatkan imbalan yang besar. Namun demikian, prinsip proporsi tersebut dapat menimbulkan kesenjangan (pendapatan, fasilitas, jenjang karir, kesempatan) dan kembali bertentangan dengan prinsip pemerataan.

Tabel 3.3 Indikator Keadilan Distributif

No.	Indikator
1	Imbalan yang diterima individu di dalam organisasi
2 menggambarkan usaha yang dilakukan individu dalam pekerjaan.
3 sesuai dengan pekerjaan yang telah individu lakukan.
4 menggambarkan apa yang telah individu kontribusikan kepada organisasi.
5 sesuai dengan kinerja yang individu berikan.

Sumber: (Colquitt, 2001)

Menurut Colquitt (2001) menyebutkan bahwa keadilan distributif terdiri dari empat indikator yaitu sebagai berikut: (1) menggambarkan usaha yang dilakukan individu dalam pekerjaan, (2) sesuai dengan pekerjaan yang telah individu lakukan, (3) menggambarkan apa yang telah individu kontribusikan kepada organisasi, (4) sesuai dengan kinerja yang individu berikan..

3.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian

3.2.1 Pengaruh Langsung

3.2.1.1 Pengaruh Kompetensi Manajer terhadap Perilaku inovatif

Berbasis teori inovasi (Amabile *et al.*, 1997; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), perilaku inovatif perlu didukung kompetensi personal individu untuk melakukan aktivitas inovasi. Semakin tinggi kompetensi manajer (pengetahuan dan *skill*) maka semakin mendukung perilaku inovatif. Kompetensi manajer proyek adalah faktor kunci untuk mendukung perilaku inovatif.

Pengaruh kompetensi terhadap perilaku inovatif dan kinerja diantaranya telah dijelaskan beberapa penelitian (Bjornali & Støren, 2012; Podmetina *et al.* 2018; Sang *et al.*, 2018). Inovasi adalah aktivitas pengembangan konsep dan ide

atau gagasan untuk menyelesaikan masalah atau meningkatkan nilai ekonomis dan nilai sosial bagi organisasi atau masyarakat. Inovasi merupakan aktivitas untuk memberikan nilai tambah terhadap suatu yang sudah ada sebelumnya. Inovasi bermula dari masalah atau peluang seperti dari kegiatan mendengarkan aspirasi atau keluhan konsumen, karyawan, lingkungan dan masyarakat. Aktivitas inovasi sendiri dapat dilakukan individu, kelompok atau perusahaan. Kondisi ideal adalah perusahaan menjadi tempat terlembagakan bagi orang-orang untuk mengeksploitasi ide baru.

Kompetensi mengandung dua komponen yaitu kemampuan dan kemauan untuk berperilaku tertentu. Manajer yang mempunyai kompetensi tinggi mempunyai kemampuan dan motivasi untuk berperilaku tertentu seperti perilaku inovatif, sedangkan perilaku inovatif memberikan peluang untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, kompetensi rendah menjadi kendala untuk berperilaku tertentu seperti perilaku inovatif, sehingga secara tidak langsung juga menjadi kendala untuk mencapai kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1. Kompetensi manajer berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif

3.2.1.2 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Perilaku inovatif

Berbasis teori inovasi (Amabile *et al.*, 1997; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), perilaku inovatif selain dipengaruhi kompetensi personal individu juga dipengaruhi lingkungan organisasi yang mendukung aktivitas inovasi. Lingkungan eksternal mempengaruhi dua motivasi ekstrinsik individu manajer yaitu terhadap sistem *reward*-kontribusi yang adil. Studi empiris telah

membuktikan bahwa persepsi keadilan positif mengarah pada perilaku positif seperti ditemukan dalam penelitian (Hsu & Wang, 2015; Janssen, 2004b; Momeni, 2014; Salman *et al.*, 2016) dan kinerja seperti ditemukan dalam beberapa penelitian (Balkar, 2015; Skitka *et al.*, 2003), sedangkan persepsi keadilan negatif berpengaruh terhadap perilaku kontraproduktif dan mengarah pada perilaku destruktif yang ditunjukkan individu (Priesemuth, Arnaud & Schminke, 2013; Kerwin, Jordan & Turner, 2015).

Persepsi karyawan tentang keadilan menghasilkan reaksi tertentu (positif atau negatif) yang menghasilkan hasil tertentu (positif atau negatif). Oleh karena itu, individu akan bertindak dengan cara tertentu (menunjukkan perilaku kerja yang inovatif atau tidak) yang memastikan kesetaraan dari hasil yang mereka terima. Mengingat pentingnya fenomena dalam pikiran dan perasaan individu, keadilan organisasional telah dibahas untuk berbagai bentuknya dalam literatur penelitian organisasi. Namun, sebagian besar keadilan distributif, prosedural dan interaksional, dianggap sebagai bentuk paling penting dari keadilan organisasional (Balkar, 2015; Salman *et al.*, 2016).

Di sisi lain, perilaku kerja yang inovatif adalah fenomena penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Hal ini juga berlaku untuk sektor konstruksi. Pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sektor konstruksi sebagian besar tergantung pada kemampuan inovatif orang-orang dalam organisasi, yang merupakan proses motivasi diri dan dipengaruhi oleh faktor *reward* dan insentif yang diberikan oleh organisasi.

Keadilan distributif berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajer melalui perilaku inovatif. Persepsi terhadap keadilan distributif yang positif akan meningkatkan kemauan manajer untuk berperilaku positif seperti dalam perilaku inovatif, sedangkan inovasi memberikan nilai tambah bagi organisasi dan berpeluang meningkatkan kinerja. Penelitian yang menguji perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja diantaranya dilakukan oleh (Salman *et al.*, 2016) dan (Balkar, 2015). Terdapat pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku inovatif dan kinerja inovasi di sektor telekomunikasi Pakistan (Salman *et al.*, 2016). Studi lainnya menemukan hubungan antara Iklim keadilan terhadap perilaku inovatif dan kinerja guru sekolah dasar dan menengah yang bekerja di provinsi Adana, Turki (Balkar, 2015).

Berdasarkan uraian di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif

3.2.1.3 Pengaruh Kompetensi Manajer terhadap Kinerja Manajer

Semakin tinggi manajer mempunyai kompetensi (pengetahuan dan *skill*) maka semakin mendukung kinerja manajer. Kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang tersebut mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat). Kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi terdiri dari komponen kemampuan dan kemauan (motivasi) (White, 1959). Kinerja (*performance*) (P) adalah fungsi dari Kemampuan (*ability*) (A) dan motivasi (M), sehingga kompetensi yang membedakan seseorang kompeten atau tidak kompeten terhadap tugas tertentu (Maier & Hoffman, 1964). Selanjutnya, Kemampuan (*ability*) terdiri dari komponen pengetahuan, ketrampilan dan keahlian (*skill*), sedangkan kemauan selain terdiri dari komponen motivasi, juga konsep diri, nilai-nilai, dan kepribadian.

Hasil penelitian sebelumnya (McClelland, 1973; Dainty *et al.*, 2004; Batram, 2005), menunjukkan bahwa kompetensi berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya. Pengaruh antara kompetensi individu dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, bahkan individu apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*) (Spencer & Spencer, 1993).

Manajer proyek berperan dalam merencanakan, melaksanakan, memonitoring dan mengevaluasi sumberdaya dalam pelaksanaan proyek agar proyek sesuai dengan rencana (mutu, biaya, waktu). Manajer proyek juga berperan dalam komunikasi, motivator, *networking* agar proyek efektif dan efisien. Hasil penelitian sebelumnya (Kolibáčová, 2014; Sang *et al.*, 2018; McClelland, 1973; Dainty *et al.*, 2004; Batram, 2005) dapat dikemukakan bahwa kompetensi manajer berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kompetensi manajer proyek berpengaruh terhadap kinerja yang diukur dari keberhasilan konstruksi hijau (Sang *et al.*, 2018). Penelitian dilakukan melalui pendekatan survei terhadap 262 responden menguji pengaruh kompetensi

manajer proyek terhadap kinerja yang diukur dari keberhasilan konstruksi hijau. Hasil penelitian menemukan komponen kompetensi yang terdiri dari. Kompetensi kepemimpinan dan organisasi, kompetensi manajemen sasaran, dan kecerdasan emosional manajer proyek berpengaruh terhadap kinerja konstruksi hijau dengan tingkat signifikansi dibawah 5%, Rajiani *et al.* (2016) melalui survei terhadap manajer pada 159 perusahaan manufaktur di Malaysia, menemukan bahwa *ability*, *motivation* dan *opportunity* berpengaruh terhadap Inovasi SHRM Hijau.

Berdasarkan uraian di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3. Kompetensi manajer berpengaruh positif terhadap kinerja manajer

3.2.1.4 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Manajer

Selain kompetensi manajer, kinerja perlu didukung oleh keadilan distributif. Keadilan distributif ditemukan menjadi faktor motivasi penting bagi karyawan untuk menunjukkan atau tidak menunjukkan kinerja tertentu. Jika seorang karyawan merasa bahwa dia diperlakukan tidak adil, kewajibannya untuk melakukan pekerjaan secara efektif dapat menurun, kinerja dapat mempengaruhi dan akhirnya kontribusinya dalam pekerjaan juga dapat berkurang (Momeni, 2014). Hasil penelitian sebelumnya (Balkar, 2015; Kim, & Lee, 2013; Salman *et al.*, 2016) menemukan bahwa Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja.

Perilaku kerja inovatif adalah masalah yang didorong oleh individu dan menuntut dorongan motivasi bagi karyawan (Van de Ven, 1986), akibatnya, keadilan distributif dapat menjadi "proses motivasi yang mendasari perilaku kerja inovatif di level individu (Janssen, 2004a, 2004b). Selain itu perilaku kerja inovatif adalah "perilaku peran ekstra", oleh karena itu, keadilan distributif dapat

mempengaruhi perilaku itu secara positif atau negatif. Sejumlah penelitian telah menyelidiki hubungan antara keadilan organisasional dan perilaku kerja inovatif. Penelitian lainnya (Ramamoorthy, Flood, Slattery, & Sardesai, 2005) menguji dampak kontrak psikologis, desain pekerjaan dan keadilan organisasional tentang perilaku kerja yang inovatif. Mereka menemukan pengaruh persepsi keadilan organisasional yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif melalui mediasi peran kontrak psikologis. Sebaliknya, mereka tidak menemukan efek langsung dari keadilan organisasional pada perilaku kerja inovatif.

Dalam penelitian lain (Momeni, 2014) menemukan korelasi yang kuat antara keempat dimensi keadilan yaitu keadilan distributif, prosedural, interpersonal, keadilan informasi dan perilaku kerja. Kim dan Lee (Kim & Lee, 2013) menemukan pengaruh keadilan organisasional (model 3 faktor) pada komitmen organisasi dan perilaku kerja inovatif dalam organisasi virtual. Studi tersebut menemukan hubungan langsung antara keadilan organisasional dan perilaku kerja yang inovatif. Selain itu, efek mediasi dari komitmen organisasi antara keadilan organisasional dan perilaku kerja yang inovatif juga ditemukan berpengaruh dalam penelitian tersebut. Keadilan distributif dan prosedural juga memoderasi hubungan perilaku kerja yang inovatif dan stress (Janssen, 2004a). Penelitian lainnya (Hsu & Wang, 2015) menemukan bahwa hubungan positif antara perilaku kerja inovatif dan stress ketika tingkat keadilan distributif dirasakan rendah. Penelitian dilakukan di industri perhotelan Taiwan, dengan memasukkan model tiga dimensi dari keadilan organisasional (Keadilan distributif, prosedural & interaksional) dalam penelitiannya.

Namun demikian, studi lainnya (Almansour, 2012) di sektor pemerintah Yordania hanya menemukan hanya keadilan interaksional yang memiliki hubungan langsung dengan perilaku kerja inovatif karyawan, sedangkan keadilan distributif dan prosedural ditemukan memiliki hubungan dengan perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan uraian di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H4. Keadlian distributif berpengaruh positif terhadap kinerja manajer

3.2.1.5 Pengaruh Perilaku inovatif Terhadap Kinerja Manajer

Inovasi adalah aktivitas pengembangan konsep atau ide dalam menyelesaikan masalah dengan membawa nilai ekonomis, nilai sosial baik bagi organisasi maupun masyarakat. Inovasi meningkatkan nilai tambah terhadap suatu yang sudah ada sebelumnya. Aktivitas inovasi dapat dilakukan pada level individu, level kelompok atau level organisasi/perusahaan

Semakin tinggi perilaku inovatif maka semakin mendukung kinerja manajer. Inovasi sering dipandang sebagai penerapan solusi yang lebih baik yang memenuhi persyaratan baru, kebutuhan baru. Hal ini dapat dicapai melalui inovasi produk, proses, layanan, teknologi, atau model bisnis yang lebih efektif yang tersedia untuk pasar, pemerintah dan masyarakat. Inovasi sebagai sesuatu yang orisinal dan lebih efektif, sehingga kinerja inovasi diperlukan. Inovasi adalah produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi kebaruan nilai tambah di bidang ekonomi dan sosial; pembaruan dan perluasan produk, layanan, dan pasar; pengembangan metode produksi baru; dan pembentukan sistem manajemen baru. Inovasi terdiri dari proses dan inovasi produk.

Penelitian sebelumnya (Zhang *et al.*, 2018) menemukan pengaruh perilaku inovatif karyawan terhadap kinerja. Penelitian dilakukan melalui survei terhadap 218 karyawan di perusahaan-perusahaan di Cina. Penelitian ini berkontribusi dalam mengemukakan pengaruh positif dan negatif dari perilaku inovatif karyawan. Penelitian lainnya (Dedahanov *et al.*, 2017) dalam penelitian dilakukan pada 140 manajer perusahaan manufaktur di Korea. menemukan pengaruh perilaku inovatif dan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H5. Perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja manajer

3.2.2 Pengaruh Tidak Langsung

3.2.2.1 Perilaku inovatif Memediasi Pengaruh Kompetensi Manajer terhadap Kinerja Manajer

Kompetensi mengandung dua komponen yaitu kemampuan dan kemauan untuk berperilaku tertentu. Manajer yang mempunyai kompetensi tinggi mempunyai kemampuan dan motivasi untuk berperilaku tertentu seperti perilaku inovatif, sedangkan perilaku inovatif memberikan peluang untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, kompetensi rendah menjadi kendala untuk berperilaku tertentu seperti perilaku inovatif, sehingga secara tidak langsung juga menjadi kendala untuk mencapai kinerja.

Dalam hal ini, kompetensi manajer tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajer namun melalui perilaku inovatif. Penelitian sebelumnya pada umumnya menguji pengaruh kompetensi secara langsung terhadap kinerja (McClelland, 1973; Dainty *et al.*, 2004; Batram, 2005), sedangkan penelitian yang

menguji perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja masih terbatas. Penelitian yang menguji perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja diantaranya dilakukan oleh Harlianto *et al.* (2018). Harlianto *et al.* (2018) menemukan perilaku kerja inovasi memediasi pengaruh kompetensi pemimpin terhadap kinerja pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

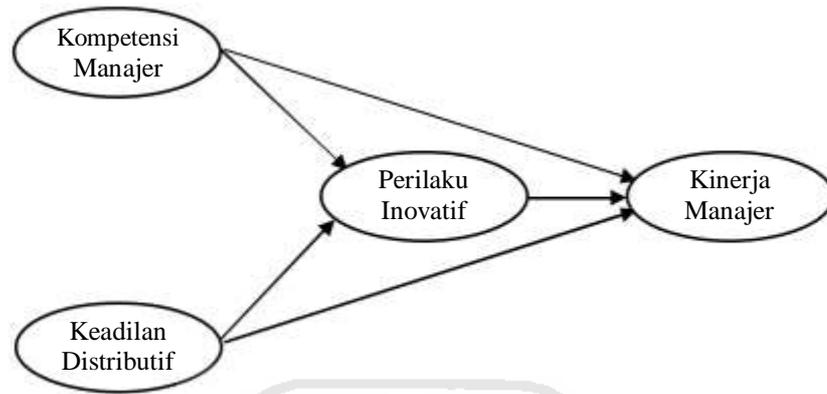
H6. Perilaku inovatif memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer

3.2.2.2 Perilaku inovatif Memediasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Manajer

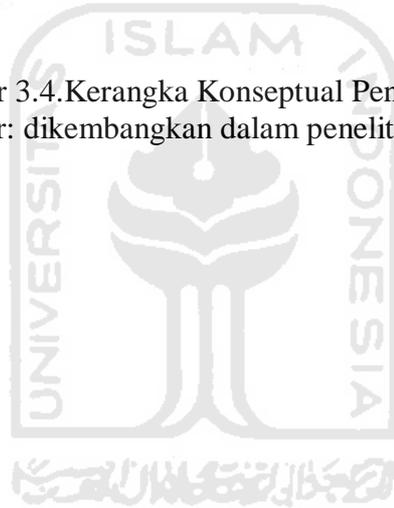
Keadilan distributif berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajer melalui perilaku inovatif. Persepsi terhadap keadilan distributif yang positif akan meningkatkan kemauan manajer untuk berperilaku positif seperti dalam perilaku inovatif, sedangkan inovasi memberikan nilai tambah bagi organisasi dan berpeluang meningkatkan kinerja. Penelitian yang menguji perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh Keadilan distributif terhadap kinerja diantaranya dilakukan oleh Salman *et al.* (2018) dan Balkar (2015). Salman *et al.* (2018) menemukan pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku inovatif dan kinerja inovasi di sektor telekomunikasi Pakistan. Balkar (2015) menemukan hubungan antara iklim keadilan terhadap perilaku inovatif dan dan kinerja gurus ekolah dasar dan menengah yang bekerja di provinsi Adana, Turki.

Berdasarkan uraian di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H7. Perilaku inovatif memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja manajer



Gambar 3.4. Kerangka Konseptual Penelitian
Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini



BAB IV

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan pendekatan *explanatory research*. Pendekatan eksplanatori maksudnya suatu penelitian untuk mengetahui pengaruh antar sebab akibat seperti disebut dalam studi fungsional (*functional study*) (Matra, 2004). Pada studi fungsional, satu atau beberapa variabel mempengaruhi (menjadi penyebab perubahan) variabel yang lain. Penelitian ini adalah penelitian survei yang datanya diambil dari para responden yang menjabat ,dan pernah menjabat sebagai manager proyek, pekerjaan konstruksi di bidang pelaksanaan (kontraktor) perusahaan penyedia jasa konstruksi skala menengah di wilayah provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penyedia jasa konstruksi dibatasi pada pelaksana (Kontraktor) untuk proyek pemerintah maupun swasta yang berkantor di wilayah provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang tersebar di 5 (lima) kabupaten/kota di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

4.1 Populasi dan Penentuan Sampel Penelitian

Tahap 1. Menentukan Unit Analisis dan Populasi Sasaran

Unit analisis dalam penelitian ini adalah level analisis individu manajer proyek konstruksi. Manajer adalah orang yang mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap fungsi manajemen proyek (perencanaan, pengendalian pelaksanaan, monitoring dan evaluasi). Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah manajer proyek konstruksi di wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang memiliki sertifikat keahlian (SKA) bidang sipil dan mamajemen yang diterbitkan

oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, tahun 2017, 2018 dan 2019, dengan kualifikasi ahli madya Sertifikat ini adalah sertifikat kompetensi yang harus di miliki oleh orang yang bekerja di bidang jasa konstruksi (Undang-Undang Jasa Konstruksi RI , 1999).

Tabel 4.1 Populasi Sasaran Manajer Proyek Konstruksi di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2017-2019 bidang sipil dan manajemen

NO	Tahun	Jumlah Manajer Proyek Konstruksi SKA Madya bidang sipil dan manajemen
1	2019*)	167
2	2018	168
3	2017	316
Jumlah		551

Ket: *) data sampai dengan 28 Oktober 2019

Sumber : Database LPJK DI Yogyakarta, 2019 diolah

Tahap 2. Menentukan besarnya jumlah sampel

Ukuran sampel yang diambil menggunakan pendapat Ghozali (2010) dan Haryono (2017). Ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk mengurangi bias pada semua jenis estimasi SEM adalah 100-200 (Ghozali, 2010). Ukuran sampel minimum yang diperlukan untuk mengurangi bias pada semua jenis estimasi SEM setidaknya 5x jumlah indikator dalam model (Haryono, 2017). Jumlah dimensi merujuk pada Tabel 4.2 atau Gambar 4.1 dengan indikator sebanyak 28, sehingga jumlah sampel = $28 \times 5 = 140$ sampel.

Tahap 3. Menentukan responden penelitian

Penentuan sampel responden manajer dalam penelitian ini menggunakan metode sampel bertujuan (*purposive sampling*) dan *accidental sampling*. Metode

purposive sampling dipilih untuk mengendalikan (mengontrol) variabel lain yang dapat mempengaruhi model penelitian, yaitu faktor: pendidikan dan pengalaman manajer. Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) Manajer proyek konstruksi yang bersertifikat SKA madya yang diterbitkan oleh Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) D.I. Yogyakarta, pada tahun 2017, 2018 dan th 2019 sampai dengan bulan Oktober. Kualifikasi ahli madya adalah berdasarkan pendidikan dan pengalaman. Sertifikat Keahlian (SKA) adalah sertifikat khusus sebagai bukti kompetensi tenaga ahli konstruksi (Bab III pasal 9 Undang-Undang No. 19 Tahun 1999). Sertifikat ini dikeluarkan oleh LPJK dengan persyaratan tertentu (Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2010). (2) Manajer proyek telah memiliki pengalaman sebagai manajer pada proyek pekerjaan jasa konstruksi kontraktor minimal selama dua tahun, dan (3) Telah melaksanakan tugas sebagai manajer untuk minimal tiga buah proyek pekerjaan konstruksi. Metode *accidental sampling* yaitu responden manajer konstruksi yang tidak sengaja ditemui pada saat kegiatan seminar, pelatihan dan pembekalan pada waktu proses uji kompetensi keahlian.

4.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Metode utama pengumpulan data adalah melalui kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden yang menjadi sampel penelitian ini. Bentuk kuesioner yang diberikan kepada responden adalah kuesioner tertutup (kuesioner berstruktur). Responden hanya diminta untuk memilih salah satu jawaban yang sudah disediakan.

Penyebaran kuesioner dilakukan bersamaan dengan kegiatan seminar, pelatihan dan pembekalan pada waktu proses uji kompetensi keahlian yang melibatkan manajer konstruksi. Selanjutnya, pada waktu yang berbeda peneliti atau asisten peneliti menghubungi melalui telepon tentang kesediaan waktu luang atasan manajer yang bersangkutan. Selanjutnya peneliti dan atau asisten peneliti menemui responden atasan manajer (tanpa sepengetahuan manajer) untuk memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) melalui pertemuan tatap muka (*face to face*) berdasarkan tempat dan waktu yang disepakati.

4.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian

Sesuai dengan tinjauan pustaka, kerangka konseptual dan hipotesis penelitian, ternyata masih banyak variabel yang berupa konsep yang harus diidentifikasi agar lebih operasional, dapat diberikan ukuran dengan tepat dan dapat disiapkan instrumen penelitian sesuai dengan tujuan penelitian. Karenanya variabel penelitian yang berupa: kompetensi manajer, keadilan distributif, perilaku inovatif dan kinerja manajer proyek konstruksi akan didefinisikan secara operasional, diberikan skala pengukuran serta disiapkan instrumennya.

4.3.1 Definisi Operasional dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen. Pada dasarnya variabel eksogen adalah variabel yang dapat memprediksi variabel yang lain. Variabel eksogen terdiri dari variabel kompetensi manajer dan keadilan distributif. Variabel endogen adalah perilaku inovasi dan kinerja manajer.

Tabel 4.2. Variabel, Definisi Operasional dan Indikator

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Referensi
Kinerja Manajer Proyek	Tinggi-rendahnya hasil-hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang manajer proyek	KIM1. kinerja mutu KIM2. kinerja waktu KIM3. kinerja biaya KIM4. keselamatan kerja	(Chan & Chan, 2013)
Perilaku inovatif	Sering-tidaknya (frekuensi) manajer melakukan aktivitas untuk menghasilkan idea, proses, produk atau prosedur yang berguna dan baru,	Aktivitas manajer dalam: PI1. menggali ide gagasan baru, PI2. menggali ide untuk meningkatkan output dan menegndalikan input, PI3. mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru, PI4. menghasilkan solusi untuk masalah, PI5. menemukan pendekatan baru untuk melaksanakan tugas, PI6. membuat anggota organisasi mempunyai antusias terhadap ide-ide inovatif, PI7. meyakinkan orang-orang untuk mendukung ide inovatif, PI8. memperkenalkan ide-ide inovatif dalam praktik, PI9. memberikan kontribusi terhadap implementasi ide-ide baru, PI10. upaya untuk mengembangkan hal-hal baru.	(Kleysen & Street, 2001)(Jong & Hartog, 2019)
Kompetensi Manajer	Tinggi rendahnya kemampuan (pengetahuan & keahlian) yang dimiliki personal manajer untuk dapat digunakan dalam menyelesaikan tugas manajemen proyek	pengetahuan & keahlian manajer dalam: KM1. Memahami Spesifikasi dan Tujuan Proyek KM2. Kerjasama tim KM3. Kontrol Kualitas KM4. Pengendalian waktu proyek KM5. Kontrol Sumberdaya KM6. Pengendalian Biaya (keuangan) KM7. Informasi & Pelaporan KM8. Komunikasi KM9. Identifikasi Peluang dan Risiko KM10. Negosiasi Pemasok.Sub Kontraktor	(Sang <i>et al.</i> , 2018)
Keadilan Distributif	persepsi manajer mengenai keadilan berkaitan dengan isi penilaian kinerja	Kesesuaian imbalan yang diterima individu di dalam organisasi dengan: KD1. usaha yang dilakukan individu dalam pekerjaan. KD2. tugas pekerjaan yang telah individu lakukan. KD3. upaya yang telah individu kontribusikan kepada organisasi. KD4. kinerja yang individu berikan.	(Colquitt, 2001; Tjahjono <i>et al.</i> , 2019)

Kinerja manajer proyek adalah tinggi-rendahnya hasil-hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang manajer proyek. Kinerja manajer proyek terdiri dari empat indikator kinerja (Chan & Chan, 2013), yang terdiri dari: (1) kinerja mutu, (2) kinerja waktu, (3) kinerja biaya, dan (4) kinerja keselamatan proyek.

Perilaku inovatif manajer adalah inisiatif dan minat manajer dalam melakukan aktivitas inovasi. Perilaku inovatif mempunyai 10 indikator (DeJong & Hartog, 2010) yang dikembangkan dari Kleysen & Street (2001), yang terdiri dari aktivitas: (1) menggali ide gagasan baru, (2) menggali ide untuk meningkatkan output dan menegndalikan input, (3) mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru, (4) menghasilkan solusi untuk masalah, (5) menemukan pendekatan baru untuk melaksanakan tugas, (6) membuat anggota organisasi mempunyai antusias terhadap ide-ide inovatif, (7) meyakinkan orang-orang untuk mendukung ide inovatif, (8) memperkenalkan ide-ide inovatif dalam praktik, (9) memberikan kontribusi terhadap implementasi ide-ide baru, (10) untuk mengembangkan hal-hal baru.

Kompetensi manajer adalah kemampuan manajer terhadap tugas manajerial proyek. Kompetensi manajer terdiri dari 10 indikator yang dikembangkan oleh Ryan, Spencer, Bernhard (2012), yang merupakan pengetahuan dan keahlian dalam: (1) memahami spesifikasi dan tujuan proyek, (2) kerjasama tim, (3) kontrol kualitas, (4) pengendalian waktu proyek, (5) kontrol sumberdaya, (6) pengendalian biaya (keuangan), (7) informasi & pelaporan, (8) komunikasi, (9) identifikasi peluang dan risiko, (10) negosiasi pemasok.sub kontraktor.

Keadilan distributif menggambarkan persepsi manajer mengenai keadilan berkaitan dengan isi penilaian kinerja. Keadilan distributif mempunyai 4 (empat) indikator yang dikembangkan Leventhal (1976) yang digunakan kembali dalam penelitian Colquitt (2001), yang merupakan kesesuaian imbalan yang diterima individu di dalam organisasi terhadap: (1) usaha yang dilakukan individu dalam pekerjaan, (2) tugas pekerjaan yang telah individu lakukan, (3) upaya yang telah individu kontribusikan kepada organisasi, (4) kinerja yang individu berikan pada organisasi.

4.3.2 Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner terstruktur yang merupakan daftar pertanyaan untuk manajer proyek. Instrumen berupa alat ukur pada kuesioner tertutup yang memanfaatkan skala interval. Jawaban responden diukur dengan menggunakan skala likert (*Likert scale*) yaitu pemberian nilai numerikal 1, 2, 3, 4 sampai 5 setiap skor yang diperoleh akan memiliki tingkat pengukuran. Instrumen berupa daftar pertanyaan (item kuesioner) yang terdiri dari 28 item.

1. Pengukuran kinerja manajer proyek menggunakan empat item kinerja berdasarkan indikator Chan & Chan (2013), dengan skala Likert (skala 1-5) antara (1) kinerja sangat kurang sampai (5) kinerja sangat baik.
2. Perilaku inovatif manajer adalah inisiatif dan minat manajer dalam melakukan aktivitas inovasi. Pengukuran perilaku inovatif manajer menggunakan 10 item pertanyaan DeJong & Hartog (2010) yang dikembangkan dari Kleysen & Street (2001), dengan skala Likert antara (1)

sangat jarang/tidak pernah sampai (5) sangat sering. Contoh item pertanyaan perilaku inovatif berbasis kuesioner (DeJong & Hartog, 2010):

Innovative Work Behaviour (Supervisor/ boss Rated)

How often does this employee (manager) . . .

. . . pay attention to issues that are not part of his daily work?

. . . look for opportunities to improve things?

. . . consider innovative opportunities?

. . . wonder how things can be improved?

. . . explore new products or services?

. . . search out new working methods, techniques or instruments?

3. Pengukuran kompetensi manajer menggunakan 10 item penilaian kompetensi berbasis kuesioner yang dikembangkan oleh Ryan, Spencer, Bernhard (2012), dengan skala Likert antara (1) kemampuan sangat kurang sampai (5) kemampuan sangat baik. Ryan, Spencer, Bernhard (2012) menilai kompetensi manajer dari penilaian atasan “ *The questionnaire data used for the sample were the boss rating of the business unit managers* ”. Dalam penelitian ini Kompetensi manajer diukur dari penilaian atasan. Contoh item pertanyaan kompetensi berbasis kuesioner (Ryan, Spencer, Bernhard, 2012):

Rate the business unit manager on the following behaviours

Acting up to two months ahead, creating opportunities and minimizing potential problems by making a unique extra effort (for example, providing a mock-up to a client in order to avoid the possibility of later expensive changes to their order)

1

2

3

4

5

Notes: Initiative: takes independent or self-directed action to address critical problems or issues, as well as opportunities, before being required to; does more than expected in the job; scoring key: 1 –unacceptable (little or no capability); 2 – improvement required (low capability); 3 – adequate (average capability); 4 – fully meets the needs of the job (good capability); 5 – exceptional (mastery or total capability)

Tabel 4.3. Intrument Penelitian

Variabel	Item Pertanyaan	Referensi
Kinerja Manajer Proyek	Seberapa baik manajer dalam menghandel proyek agar... KIM1----- memenuhi standar teknis mutu KIM2..... tidak pernah melebihi waktu yang ditetapkan KIM3.....mempunyai efisiensi biaya KIM4.....mempunyai angka kecelakaan rendah	(Chan & Chan, 2013)
Perilaku inovatif	Seberapa sering manajer... PI1. memperhatikan masalah yang bukan bagian dari rutinitas pekerjaannya sehari-hari? PI2. bertanya-tanya bagaimana beberapa aspek dapat ditingkatkan? PI3. mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru? PI4. menghasilkan solusi untuk masalah? PI5. menemukan pendekatan baru untuk melaksanakan tugas? PI6. membuat anggota organisasi mempunyai antusias terhadap ide-ide inovatif? PI7. berusaha meyakinkan orang-orang untuk mendukung ide inovatif? PI8. secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja? PI9. berkontribusi pada implementasi ide-ide baru? PI10. berupaya mengembangkan hal-hal baru?	(Kleysen & Street, 2001)(Jong & Hartog, 2019)
Kompetensi Manajer	Seberapa tinggi pengetahuan & keahlian manajer dalam.... KM1. ... Memahami Spesifikasi dan Tujuan Proyek KM2. ... Kerjasama tim KM3. ... Kontrol Kualitas KM4. ... Pengendalian waktu proyek KM5. ... Kontrol Sumberdaya KM6. ... Pengendalian Biaya (keuangan) KM7. ... Informasi & Pelaporan KM8. ... Komunikasi KM9. ... Identifikasi Peluang dan Risiko KM10.... Negosiasi Pemasok.Sub Kontraktor	(Sang <i>et al.</i> , 2018)
Keadilan Distributif	Keadilan Distributif Imbalan yang diterima individu di dalam organisasi KD1. menggambarkan usaha yang dilakukan individu dalam pekerjaan. KD2. sesuai dengan pekerjaan yang telah individu lakukan. KD3. menggambarkan apa yang telah individu kontribusikan kepada organisasi. KD4. sesuai dengan kinerja yang individu berikan.	(Colquitt, 2001; Tjahjono <i>et al.</i> , 2019)

4. Pengukuran keadilan distributif menggunakan 4 (empat) item pertanyaan Leventhal (1976) yang digunakan kembali dalam penelitian Colquitt (2001), dengan skala Likert antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

Uji validitas dilakukan melalui tahapan dalam analisis CFA (*Confirmatory Factor Analysis*). Dalam pengujian menggunakan CFA, indikator dikatakan valid jika signifikansi *loading factor* atau *p-value* $< 0,05$, dan sebaliknya jika nilai jika nilai signifikansi *loading factor* (*p-value*) $< 0,05$ maka butir gugur dan tidak dapat digunakan (Ghozali, 2010).

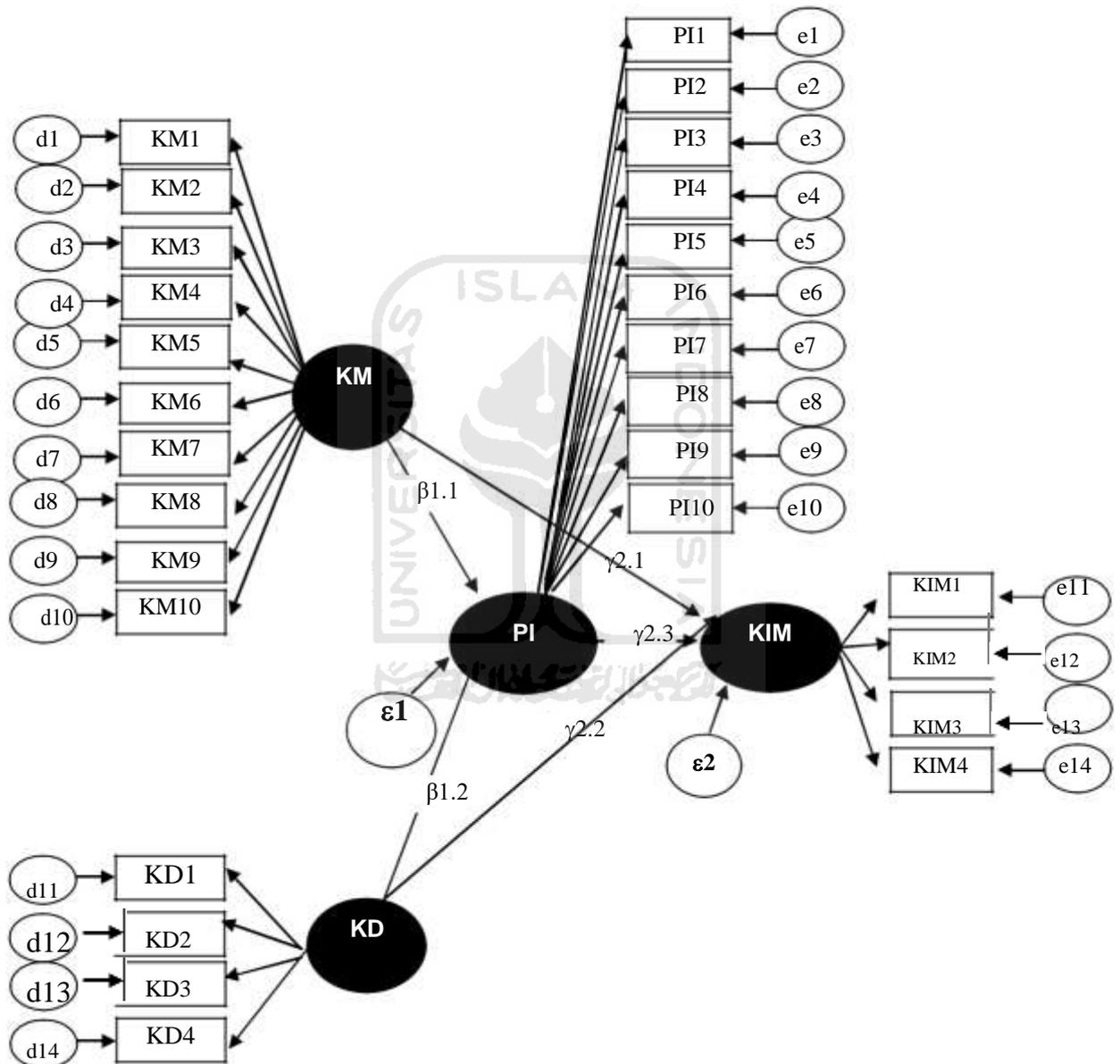
Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi instrumen penelitian. Suatu alat ukur dinyatakan andal (*reliable*) jika menghasilkan pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda. Alat uji yang digunakan adalah dengan melalui uji *Construct Reliability* (CR) dan *average variance extracted* (AVE). Ghozali (Ghozali, 2010) menyatakan bahwa batas indeks keandalan yang dapat diterima (*reliable* atau handal) apabila diperoleh nilai CR dari perhitungan $\geq 0,70$ dan nilai VE dari perhitungan $\geq 0,50$ (Ghozali, 2010).

4.4 Metode Analisis

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modelling* (SEM). SEM mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk sekaligus menguji hubungan secara teoritis. Prosedur dalam analisis SEM yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Model

Pengembangan model SEM melalui tinjauan pustaka untuk mendapatkan justifikasi teori dalam Bab II dan bab III sebelumnya. Model komseptual yang te-



Gambar 4.1 Model Penelitian

Keterangan: KM= Kompetensi Manajer, KD = Keadlian Distributif, PI= Perilaku inovatif, KIM= Kinerja Manajer Proyek

Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini

lah dikembangkan berdasarkan teori selanjutnya disajikan dalam bentuk diagram alur. Model terdiri dari model pengukuran dan model hubungan antar variabel dalam diagram alur yang dijalankan melalui program Amos 21. Variabel-variabel dalam diagram alur pada penelitian ini terdiri dari: variabel eksogen dan variabel endogen.

Tahap 3. Konversi Diagram Jalur ke Model Persamaan Struktural

a. Model Pengukuran

Model pengukuran menggambarkan hubungan antara indikator dengan konstruk latennya. Pada penelitian ini (Gambar 4.1) terdapat dua model pengukuran variabel laten eksogen dan dua model pengukuran variabel laten endogen. Model pengukuran variabel eksogen dan variabel endogen disajikan dalam persamaan matematik sebagai berikut:

Variabel Laten KM

$$KM.1 = \lambda_{1.1} KM + d_{11}$$

$$KM.2 = \lambda_{2.1} KM + d_{12}$$

$$KM.3 = \lambda_{3.1} KM + d_{13}$$

$$KM.4 = \lambda_{4.1} KM + d_{14}$$

$$KM.5 = \lambda_{5.1} KM + d_{15}$$

$$KM.6 = \lambda_{6.1} KM + d_{16}$$

$$KM.7 = \lambda_{7.1} KM + d_{17}$$

$$KM.8 = \lambda_{8.1} KM + d_{18}$$

$$KM.9 = \lambda_{9.1} KM + d_{19}$$

$$KM.10 = \lambda_{10.1} KM + d_{10}$$

Variabel Laten KD

$$KD.1 = \lambda_{1.1} KD + d_{11}$$

$$KD.2 = \lambda_{2.1} KD + d_{12}$$

$$KD.3 = \lambda_{3.1} KD + d_{13}$$

$$KD.4 = \lambda_{4.1} KD + d_{14}$$

Variabel Laten PI

$$PI.1 = \delta_{1.2} PI + e_1$$

$$PI.2 = \delta_{2.2} PI + e_2$$

$$PI.3 = \delta_{3.2} PI + e_3$$

$$PI.4 = \delta_{4.2} PI + e_4$$

$$PI.5 = \delta_{5.2} PI + e_5$$

$$PI.6 = \delta_{6.2} PI + e_6$$

$$PI.7 = \delta_{7.2} PI + e_7$$

Variabel Laten KIM

$$KIM.1 = \delta_{1.2} KIM + e_{11}$$

$$KIM.2 = \delta_{2.2} KIM + e_{12}$$

$$KIM.3 = \delta_{3.2} KIM + e_{13}$$

$$KIM.4 = \delta_{4.2} KIM + e_{14}$$

$$PI.8 = \delta 8.2PI + e8$$

$$PI.9 = \delta 9.2PI + e9$$

$$PI.10 = \delta 10.2PI + e10$$

b. Persamaan Struktural

Persamaan struktural faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif (PI) adalah sebagai berikut:

$$ZPI = \beta_{1.1}KM + \beta_{1.2}KD + \epsilon_1$$

Persamaan struktural faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajer (KIM) adalah sebagai berikut:

$$ZKIM = \gamma_{2.1}KM + \gamma_{2.2}KD + \gamma_{2.3}PI + \epsilon_2$$

Tahap 4. Menilai identifikasi persamaan struktural

Menilai identifikasi persamaan struktural yaitu menilai kemungkinan masalah terkait dengan ketidakmampuan model yang dikembangkan di dalam menghasilkan estimasi yang logis. Bila pada estimasi muncul masalah identifikasi maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk sesuai tujuan penelitian.

3. Memilih matriks *input* dan teknik estimasi

Matriks *input* yang digunakan adalah matriks kovarians. Matrik kovarians dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, di mana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh matrik korelasi.

4 . Menilai identifikasi persamaan Struktural

Kemungkinan masalah identifikasi pada prinsipnya terkait dengan ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang logis.

Bila pada setiap estimasi yang dilakukan muncul masalah identifikasi maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk sesuai tujuan penelitian.

5. Mengevaluasi Atas Kriteria *Goodness of Fit*

Kriteria *Goodness of Fit* menggunakan berbagai *fit index* untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang disajikan dan data yang disajikan. *Fit index* yang digunakan meliputi.

Tabel 4.3. Kriteria *Goodness of Fit*

No.	<i>Fit Index</i>	Kriteria Fit
1	<i>Chi Square (DF=344)</i>	< 388.25 ^{*)}
	<i>Signifikansi X²(p)</i>	> 0,05
2	CMIN/DF	< 2,00
3	GFI	≥ 0,90
4	AGFI	≥ 0,90
5	TLI atau NNFI	≥ 0,90
6	NFI	≥ 0,90
7	CFI	≥ 0,90
8	RMSEA	≤ 0,08

Keterangan: DF= degree of freedom, CMIN/DF= Normed Chi Square, GFI = Goodness Of Fit Indeks, AGFI= Adjusted Goodness Fit of Index, TLI= Tucker-Lewis Index, NNFI = nonnormed fit index, NFI= Normed Fit Index, CFI=Comparative Fit Index, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation.. ^{*)} Probablity level (p)= 0,05

Sumber: Haryono (Haryono, 2017)

Nilai *Chi-squares* merupakan ukuran untuk menguji apakah sebuah model sudah sesuai dengan data (Ghozali, 2010). Nilai *chi-square* yang tidak signifikan menunjukkan tidak ada perbedaan antara model yang diusulkan dengan data observasi. *Normed Chi Square (CMIN/DF)* adalah perbandingan nilai *chi square* dengan *degree of freedom*. Indeks ini merupakan indeks kesesuaian parsimonius yang mengukur hubungan *goodness of fit model* dan jumlah-jumlah koefisien estimasi. Nilai yang direkomendasikan untuk menerima adalah CMIN/DF < 2,0 (Haryono, 2017).

Goodness Of Fit Indeks (GFI) menunjukkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data yang sebenarnya. Nilai GFI 0,90 menunjukkan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik. *Adjusted Goodness Fit of Index (AGFI)* merupakan gabungan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed* model dengan *degree of freedom* untuk *null* model. Nilai yang direkomendasikan untuk GFI adalah ≥ 0.90 (Haryono, 2017).

Tucker-Lewis Index atau dikenal dengan *nonnormed fit index (NNFI)* menggabungkan ukuran *parsimony* kedalam index komperasi antara *proposed model* dan *null model*. Nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau >0.90 . *Normed Fit Index (NFI)* merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model*. Nilai NFI berkisar dari 0 sampai 1. Nilai yang direkomendasikan adalah NFI 0,90. *Comparative Fit Index (CFI)* merupakan indeks kesesuaian *incremental*. Nilai *CFI* adalah dalam rentang 0 sampai 1 dan nilai yang mendekati 1 mengindikasikan model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Nilai penerimaan yang direkomendasikan adalah CFI 0,90 (Ghozali, 2010). *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *statistic chi square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 dan 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima (Haryono, 2017).

6. Uji Asumsi Model

a. Jumlah Sampel

Jumlah minimal sampel yang dibutuhkan untuk pengujian SEM yaitu sebanyak 100-200 sampel atau jumlah indikator dikalikan 5-10 (Ghozali, 2010).

b. Asumsi Outlier

Outliers adalah data observasi esktrim yaitu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi - observasi lainnya, baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi. Adanya *outliers* dalam analisis multivariate dapat diuji dengan statistik *Chi Square*. Nilai *mahalanobis distance square* yang lebih besar dari *Chi Square* menunjukkan observasi tersebut perlu dikeluarkan dari analisis. Data *outliers* selanjutnya tidak diikutsertakan dalam perhitungan berikutnya. Apabila terdapat observasi yang mempunyai nilai *mahalanobis distance square* pada tingkat signifikansi $p < 0,05$, 0,01 dengan *degree of freedom* sejumlah variabel yang digunakan dalam penelitian (Ghozali, 2010).

c. Asumsi Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data residual (*unstandardized residual*) hasil estimasi regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Distribusi data dikatakan normal secara *univariate* maupun secara *multivariate* pada tingkat signifikansi 0,01 jika *critical ratio* (c.r) untuk *skewenes* (kemiringan) atau untuk *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari $\pm 2,58$ (Ghozali, 2010).

d. Asumsi Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah terdapat korelasi signifikan antar variabel independen. Apabila terjadi korelasi maka pada model tersebut terdapat masalah multikolinearitas. Deteksi adanya Multikolinearitas dari nilai probabilitas sigifikansi korelasi person Nilai korelasi antar variabel observed yang tidak diperbolehkan adalah $< 0,8$ dan nilai probabilitas signifikansi (p) $< 0,05$ (Ghozali, 2010)

7. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka hipotesis secara keseluruhan dapat dirangkum seperti tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4. Rangkuman Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Hipotesis
H ₁	Kompetensi manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif.
H ₂	Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif
H ₃	Kompetensi manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer
H ₄	Keadlian distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer
H ₅	Perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer
H ₆	Perilaku inovatif memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer
H ₇	Perilaku inovatif memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja manajer

Pengujian hipotesis menggunakan hasil perhitungan dari SEM (model struktural), yaitu nilai taraf signfikansi (probabilitas = p) dari uji t untuk koefisien regresi pengaruh langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan nilai taraf signifikansi tersebut (p), maka dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut terbukti ataukah tidak. Hipotesis dikatakan terbukti (tolak H_0),

jika nilai taraf signifikansinya (p) < 0,05 (variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat). Sebaliknya, jika nilai taraf signifikansi (p) > 0,05, maka H_0 diterima, artinya hipotesis di tolak (variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat).

Ada tidaknya peran variabel mediasi akan diuji dengan *Sobel test*, yaitu uji yang menyatakan bahwa apakah sebuah variabel tertentu benar-benar (signifikan) sebagai mediator pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini variabel Perilaku Inovatif (PI) merupakan mediator pengaruh Kompetensi Manajer (KM) dan Keadilan Distributif (KD) terhadap Kinerja Manajer Proyek (KIM). Secara matematis *Sobel test* diformulasikan sebagai berikut :

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Dimana:

- a = koefisien regresi standardisasi variabel independen terhadap variabel mediasi
- b = koefisien regresi standardisasi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SE_a = Standar deviasi estimasi pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

SE_b = Standar deviasi pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

Selanjutnya pengujian dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *Sobel test* yang tersedia secara online di www.danielsoper.com. Jika nilai taraf signifikansi atau probabilitas (p) < 0,05 maka variabel perilaku inovatif merupakan variabel mediator pengaruh variabel independen (kompetensi dan keadilan distributif) terhadap variabel kinerja manajer.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab berikut menguraikan analisis data dan pembahasan hasil penelitian. Analisis data meliputi data karakteristik responden, data variabel penelitian, pengujian hipotesis. Hasil analisis data selanjutnya dibahas berdasarkan bangunan teori yang dikembangkan.

5.1 Analisis Data

5.1.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan teknik sampling yang digunakan, ditetapkan jumlah sampel sebanyak 140 orang manajer proyek konstruksi atau ahli konstruksi yang ber sertifikat SKA bidang sipil dan manajemen, kualifikasi keahlian madya yang terdaftar di LPJK provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai responden. Pada saat pengumpulan data, tidak terjadi pengembalian kuesioner yang rusak, tidak terjadi pengisian yang salah atau tidak lengkap dan semua dikembalikan oleh responden. Pada pelaksanaan terdapat beberapa responden merasa kesulitan dalam mengisi dan memahami isi kuesioner, namun dengan pendekatan orang per orang dan dibantu dengan beberapa asisten peneliti masalah dapat diatasi dengan memandu tiap responden dalam mengisi kuesioner. Responden ditemui pada kondisi tidak sedang sibuk, mempunyai waktu luang dan bersedia untuk mengisi kuesioner, sehingga responden merasa tidak terburu-buru dan terpaksa dalam mengisi kuesioner.

Untuk menggambarkan tentang data Kompetensi manajer (KM), Keadilan distributif (KD), Perilaku inovatif (PI), dan Kinerja manajer (KIM) digunakan metode statistik diskriptif, sedangkan untuk menguji dan menganalisis pengaruh antar variabel penelitian digunakan metode SEM, dan uji-t untuk menguji hipotesis penelitian. Berikut dipaparkan karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, hasil analisis pengaruh antar variabel, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian berdasarkan data empiris yang diperoleh dari hasil penelitian.

Tabel 5.1 Karakteristik manajer proyek

Jenis Kelamin		Umur				Total
		< 30 th	31 th - 40 th	41 th- 50 th	4	
Wanita	f	3	4	1	0	8
	%	2.1%	2.9%	.7%	.0%	5.7%
Laki-laki	f	4	60	61	7	132
	%	2.9%	42.9%	43.6%	5.0%	94.3%
Jumlah	f	7	64	62	7	140
	%	5.0%	45.7%	44.3%	5.0%	100.0%

Sumber: Data primer diolah (2019)

Karakteristik responden dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan jabatan, umur, pendidikan, jenis kelamin, pengalaman, di mana data diperoleh melalui kuisioner. Karakteristik responden dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 5.1. Mayoritas responden dalam penelitian ini (Tabel 5.1) berumur >31-40 tahun (45,7%) dan berumur >40-50 tahun (44,3%). Pada umur tersebut merupakan umur ideal bagi manajer untuk pengalaman yang dibutuhkan. Sebagian besar manajer pria berumur 31 tahun - 40 tahun (42.9%) dan berumur 41 tahun - 50 tahun (43.6%).

Sebagian besar manajer adalah pria (94.3%). Hal ini sesuai dengan karakteristik pekerjaan di proyek konstruksi. Manajer wanita yang bekerja pada sektor konstruksi mempunyai kendala, misalkan waktu kerja yang tidak menentu, sesuai dengan target penyelesaian proyek, jam kerja yang melebihi standard, pekerjaan konstruksi dikenal dengan pekerjaan lapangan, cenderung keras lingkungannya, panas dan berdebu. Wanita tidak banyak menjadi manajer proyek, jika ada (5.7%) pada umumnya berada di kantor, seperti untuk tugas perencana, estimator rab (rencana anggaran biaya) dan administrator metode pelaksanaan pekerjaan, *time schedule*, dan *value engineering*. Perusahaan kontraktor secara umum tidak banyak melibatkan karyawan wanita dalam pengerjaan proyek konstruksi dilapangan Semua (100%) responden mempunyai kualifikasi keahlian tingkat madya, Kualifikasi keahlian tingkat madya sesuai dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 9/PRT/M/2013 mempunyai pendidikan minimal D3 teknik, S1 Teknik/S2 teknik dan pengalaman minimal 2 tahun di bidang jasa konstruksi, sebagai manajer proyek konstruksi.

5.1.2 Data Variabel Penelitian

Sebelum pengujian SEM dilakukan perlu terlebih dahulu dideskripsikan data penelitian. Deskripsi data adalah untuk mengetahui distribusi frekuensi dan rata-rata jawaban responden terhadap setiap item pertanyaan kuesioner dari total 140 responden. Selanjutnya hasil rata-rata jawaban responden terhadap setiap item pertanyaan di koding berdasarkan kategori. Hasil koding kategori dibuat persentase. Penentuan interval dilakukan berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{banyaknya kategori}}$$

Kategori berjumlah 5, sehingga interval dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 1,8$$

Dengan rentang sebesar 1,8 yang akan digunakan sebagai daftar interpretasi nilai, seperti ditunjukkan pada Tabel 5.2

Tabel 5.2 Kriteria Interpretasi Skor

No.	Nilai Skor Rata-rata ^{*)}	Kompetensi Manajer	Keadilan Distributif	Perilaku Inovasi	Kinerja Manajer Proyek
1.	Antara 1 hingga 1,8	sangat tidak kompeten	sangat tidak adil	sangat jarang	sangat kurang
2.	Antara 1,81 hingga 2,6	Tidak kompeten	tidak adil	jarang	kurang
3.	Antara 2,61 hingga 3,4	Cukup kompeten	cukup adil	cukup sering	cukup
5.	Antara 3,4 hingga 4,2	kompeten	adil	sering	baik
5.	Antara 4,21 hingga 5	sangat kompeten	sangat adil	sangat sering	sangat baik

Keterangan: ^{*)} Skor Rata-rata dari 140 responden

Gambaran data statistik deskriptif dari hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian dapat disajikan dalam Tabel 5.3. Variabel kompetensi manajer (KM) memiliki 10 indikator yang digunakan sebagai parameter untuk mengukur variabel ini, dengan rata-rata 4,09 (berada pada interval 3,41 - 4,2) yang menunjukkan rata-rata kompetensi manajer proyek mempunyai kategori tinggi yang dinilai oleh atasan. Dari sebanyak 10 indikator, sebanyak 9 indikator mempunyai nilai rata-rata antara 3,95 – 4,16 (berada pada interval 3,41 - 4,2) yang menunjukkan bahwa manajer proyek yang menjadi obyek penelitian secara umum mempunyai kompetensi tinggi yang dinilai oleh atasan. Manajer proyek secara umum mempunyai kemampuan yang tinggi dalam: kemampuan kerjasama dengan pihak luar (rata-rata= 4,10), kemampuan komunikasi (rata-rata= 4,09), kemampuan kerjasama dalam *Teamwork* (rata-rata= 4,1 pencarian informasi (rata-

rata= 4,16), pemimpin pek (rata-rata= 4,02), dan manajemen resiko (rata-rata= 3,95). Bahkan satu indikator dinilai sangat baik menurut persepsi oleh atasan, yaitu pada indikator pengetahuan personal yang mempunyai nilai rata-rata 4,21 (berada pada interval 4,21-5).

Tabel 5.3 Distribusi frekuensi kompetensi manajer dan keadilan distributif

No.	Variabel dan Indikator	Persen (N=140)						Rata-rata		Kategori*)
		1	2	3	4	5		Item	Variabel	
A. Kompetensi Manajer										
1	Kemampuan Kerjasama dengan pihak luar	0.7	2.2	10.4	59.3	27.4	100	4.10	4.09	Kompeten
2	Kemampuan Komunikasi	0.7	1.5	14.1	55.6	28.1	100	4.09		
3	Kemampuan Kerjasama dalam Teamwork	0.7	1.5	15.6	51.1	31.1	100	4.10		
4	Kemampuan dalam manajemen konflik	-	1.5	20.7	54.1	23.7	100	4.00		
5	Pengetahuan personal	-	2.2	13.3	45.2	39.3	100	4.21		
6	Manajemen dan Pencarian Informasi	-	0.7	17.0	48.1	34.1	100	4.16		
7	pemimpin pembelajar	-	2.2	14.8	50.4	32.6	100	4.13		
8	Manajemen Sumberdaya	0.7	0.7	20.0	42.2	36.3	100	4.13		
9	Manajemen Keuangan	-	2.2	21.5	48.1	28.1	100	4.02		
10	Manajemen Risiko	0.7	3.0	20.7	51.9	23.7	100	3.95		
	Kompetensi Manajer (keseluruhan)	0.7	1.5	12.6	29.6	55.6	100	4.09		
B. Keadilan Distributif										
1	Imbalan menggambarkan usaha yang dilakukan individu dalam pekerjaan.	-	1.5	17.0	48.1	33.3	100	4.13	4.13	Adil
2	Imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah individu lakukan.	-	1.5	15.6	40.0	43.0	100	4.24		
3	Imbalan menggambarkan apa yang telah individu kontribusikan kepada organisasi.	-	3.0	20.0	45.9	31.1	100	4.05		
4	Imbalan sesuai dengan kinerja yang individu berikan.	-	3.7	14.8	51.1	30.4	100	4.08		
	Kompetensi Manajer (keseluruhan)	-	3.7	8.9	22.2	65.2	100	4.13		

Sumber : Data primer diolah, 2019

Penelitian ini menggunakan metode kuesioner untuk menilai kompetensi manajer tidak hanya komponen kemampuan (pengetahuan dan *skill*) namun juga berbasis perilaku (kemampuan dan kemauan) berdasarkan pengalaman.. Ditinjau dari distribusi frekuensi, sebagian besar manajer dinilai atasan mempunyai kompetensi sangat tinggi (55,6%), dan kompetensi tinggi (29.6%). Manajer

dengan kompetensi cukup tinggi sebesar 12,6%. Namun demikian, terdapat manajer dengan kompetensi rendah (1,5%) dan sangat rendah (1,7%). Kompetensi yang rendah tidak sepenuhnya menggambarkan kemampuan yang rendah, namun mengandung komponen kemauan. Beberapa manajer dapat memiliki kemampuan baik, namun jika kemauan rendah, dapat kompetensi menjadi rendah.

Variabel keadilan distributif (KD) memiliki empat indikator yang digunakan sebagai parameter untuk mengukur variabel ini, dengan rata-rata 4,13 (berada pada interval 3,41 - 4,2) yang menunjukkan rata-rata manajer menjawab setuju terhadap indikator dalam keadilan distributif. Atau dengan kata lain keadilan distributif dipersepsikan sudah adil menurut persepsi oleh manajer. Dari sebanyak empat indikator, sebanyak tiga indikator dijawab setuju (adil) menurut persepsi oleh manajer, yaitu mempunyai nilai rata-rata antara 4,05 – 4,13 (berada pada interval 3,41 - 4,2) yang menunjukkan sistem *reward* yang sudah adil, yang terdiri dari indikator: imbalan menggambarkan usaha yang dilakukan individu dalam pekerjaan (rata-rata= 4,13), imbalan menggambarkan apa yang telah individu kontribusikan kepada organisasi (rata-rata= 4,05), imbalan sesuai dengan kinerja yang individu berikan (rata-rata= 4,08). Satu indikator dinilai sangat adil menurut persepsi oleh manajer, yaitu pada indikator imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah individu lakukan yang mempunyai nilai rata-rata 4,24 (berada pada interval 4,21-5). Ditinjau dari distribusi frekuensi, sebagian besar manajer menjawab sangat setuju (65,2%) dan setuju (22,2%) terhadap indikator dalam Keadilan Distributif. Hal ini menunjukkan bahwa sistem imbalan-kontribusi yang diberikan organisasi sudah adil. Manajer yang menjawab cukup

setuju sebesar 8,9%. Namun demikian, terdapat manajer yang menjawab tidak setuju yaitu sebesar 3,7%.

Gambaran perilaku inovatif dan kinerja manajer proyek konstruksi disajikan dalam Tabel 5.4. Variabel perilaku inovatif (PI) memiliki 10 indikator yang digunakan sebagai parameter untuk mengukur variabel ini, dengan rata-rata 3,08 (berada pada interval 2,61 - 3,4) yang menunjukkan rata-rata Perilaku inovatif adalah hanya cukup sering dilakukan menurut persepsi manajer. Dari sebanyak 10 indikator, semuanya indikator dinilai sering dilakukan, yaitu mempunyai nilai rata-rata antara 2,95 – 3,16 (berada pada interval 2,61 - 3,4). Hal ini menunjukkan bahwa manajer proyek secara umum sering melakukan aktivitas inovasi yaitu: sering memperhatikan masalah yang bukan bagian dari rutinitas pekerjaannya sehari-hari (rata-rata= 3,09), sering bertanya-tanya bagaimana beberapa aspek dapat ditingkatkan (rata-rata= 3,14), sering mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru (rata-rata= 3,09), sering menghasilkan solusi untuk masalah (rata-rata= 3,13), sering menemukan pendekatan baru untuk melaksanakan tugas (rata-rata= 3,16), sering membuat anggota organisasi mempunyai antusias terhadap ide-ide inovatif (rata-rata= 3,04), sering berusaha meyakinkan orang-orang untuk mendukung ide inovatif (rata-rata= 3,00), secara sistematis sering memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja (rata-rata= 2,96), sering memberikan kontribusi pada implementasi ide-ide baru (rata-rata= 3,12), sering berupaya mengembangkan hal-hal baru (rata-rata= 3,04).

Tabel 5.4 Distribusi Frekuensi Perilaku Inovatif dan Kinerja Manajer

No.	Variabel dan Indikator	Persen (N=140)						Rata-rata		Kategori*)
		1	2	3	4	5	Σ	Item	Variabel	
A. Perilaku inovatif										
1	memperhatikan masalah yang bukan bagian dari rutinitas pekerjaannya sehari-hari	3.7	15.6	48.9	31.9	-	100	3.09	3.08	Cukup Sering
2	bertanya-tanya bagaimana beberapa aspek dapat ditingkatkan	3.7	16.3	42.2	37.8	-	100	3.14		
3	mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru	2.2	16.3	51.1	30.4	-	100	3.09		
4	menghasilkan solusi untuk masalah	3.0	17.8	42.2	37.0	-	100	3.13		
5	menemukan pendekatan baru untuk melaksanakan tugas	3.0	14.1	47.4	35.6	-	100	3.16		
6	membuat anggota organisasi mempunyai antusias terhadap ide-ide inovatif	3.0	17.8	51.9	27.4	-	100	3.04		
7	berusaha meyakinkan orang-orang untuk mendukung ide inovatif	3.7	17.0	54.8	24.4	-	100	3.00		
8	secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja	5.2	22.2	43.7	28.9	-	100	2.96		
9	berkontribusi pada implementasi ide-ide baru	2.2	17.0	47.4	33.3	-	100	3.12		
10	berupaya mengembangkan hal-hal baru	5.2	19.3	41.5	34.1	-	100	3.04		
	Perilaku inovatif (keseluruhan)	3.7	17.8	47.4	31.1	-	100	3.08		
B. Kinerja Manajer										
1	memenuhi standar teknis mutu, frekuensi produk cacat atau terjadinya pekerjaan ulang re-work rendah	-	0.7	12.6	52.6	34.1	100	4.20	4.16	Baik
2	tidak pernah melebihi waktu yang ditetapkan	-	1.5	13.3	54.8	30.4	100	4.14		
3	mempunyai efisiensi biaya	-	0.7	14.1	52.6	32.6	100	4.17		
4	mempunyai angka kecelakaan rendah	-	1.5	14.1	56.3	28.1	100	4.11		
	Kinerja Manajer (keseluruhan)	-	1.5	8.9	29.6	60.0	100	4.16		

Sumber : Data primer diolah, 2019

Skor rata-rata variabel perilaku inovatif hanya cukup tinggi atau lebih rendah dibandingkan variabel lainnya. Hal ini disebabkan karakteristik konvensional industri konstruksi itu sendiri yang menyebabkan kurangnya dinamika dan inovasi (Biemo, 2008). Perilaku inovatif yang rendah karena tidak adanya sistem *reward* dan insentif untuk aktivitas inovatif. Sistem penilaian,

reward dan insentif adalah berdasarkan kompetensi dan kinerja secara umum, namun belum tersedia untuk perilaku inovatif. Sebenarnya perilaku inovatif tidak dapat dilepaskan dalam aktivitas manajer proyek, namun aktivitas inovatif adalah dalam kerangka sistem kinerja secara umum, misalnya: efisiensi penggunaan sumberdaya, manajemen sub kontraktor untuk efisiensi waktu. Organisasi di sektor konstruksi masih kurang fokus membangun divisi Riset dan Pengembangan (R & D) seperti yang dimiliki oleh sektor manufaktur. Hal ini kemungkinan disebabkan kebijakan industri jasa konstruksi belum mempunyai lembaga mandiri dalam membuat, kebijakan regulasi jasa konstruksi, secara eksklusif ditangani oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dan sistem anggaran pekerjaan proyek konstruksi, utamanya infrastruktur yang cenderung heterogen dan harus dikerjakan dalam waktu yang relatif singkat, sekitar 6 (enam) bulan sampai 12 (dua belas) bulan, namun ada yang diatur khusus, terkait dengan jenis programnya, misalkan proyek dari dana investor. Untuk pekerjaan proyek yang relatif besar di Indonesia menjadi dominasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan BUMD ditingkat provinsi. Menurut penelitian Pamulu 2010, bahwa kontraktor BUMN sudah mampu bersaing internasional, berarti organisasinya sudah memadai dan pengaturan sumberdayanya sudah standard international.

Di sisi lain, proses inovasi membutuhkan sumberdaya khusus (waktu, tenaga, pemikiran, dana) untuk merumuskan dan menentukan tujuan, eksplorasi – seleksi – formulasi ide, uji coba / simulasi, dan pengujian. Pada sisi lain, proyek konstruksi bersifat kompleks dan mempunyai risiko tinggi (keamanan dan keselamatan, konsumsi biaya). Inovasi di sektor konstruksi sering dilakukan

pemasok, terutama produk pabrikasi, yang diimpor dan produk yang diexport, dari industri konstruksi. Sebagai contoh adalah inovasi prefabrikasi di Indonesia yang berkembang lambat, dibandingkan dari negara maju, termasuk dari negara Asia, terutama Cina yang sangat cepat dan pesat, dalam industri dan jasa konstruksinya. Teknologi prefabrikasi telah membuat China mampu membangun *high rise building* dalam hitungan hari, termasuk dalam membangun infrastruktur lainnya.

Variabel kinerja manajer proyek (KIM) memiliki empat indikator yang digunakan sebagai parameter untuk mengukur variabel ini, dengan rata-rata 4,16 yang menunjukkan rata-rata kinerja manajer proyek baik (tinggi) menurut persepsi oleh atasan (pimpinan perusahaan). Dari sebanyak empat indikator, sebanyak dua indikator dinilai baik menurut persepsi oleh pimpinan perusahaan yang terdiri dari indikator: memenuhi standar teknis mutu, frekuensi produk cacat atau terjadinya pekerjaan ulang re-work rendah (rata-rata= 4.20), tidak pernah melebihi waktu yang ditetapkan (rata-rata= 4.14), mempunyai efisiensi biaya (rata-rata= 4.17), mempunyai angka kecelakaan rendah (rata-rata= 4.11).

1.1.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Confirmatory Factor Analysis (CFA) atau analisis faktor digunakan untuk menguji validitas instrumen dari suatu konstruk teoritis. Dalam proses pengujian, suatu indikator dikatakan valid jika pengujian atas nilai *loading factor* di peroleh

harga taraf signifikansi (p) < 0,05 (Ghozali, 2010). Uji validitas seluruh instrumen penelitian dengan menggunakan CFA dapat diikuti pada uraian berikut ini :

1) Uji CFA Variabel Kompetensi Manajer (KM) dan Keadilan Distributif (KD)

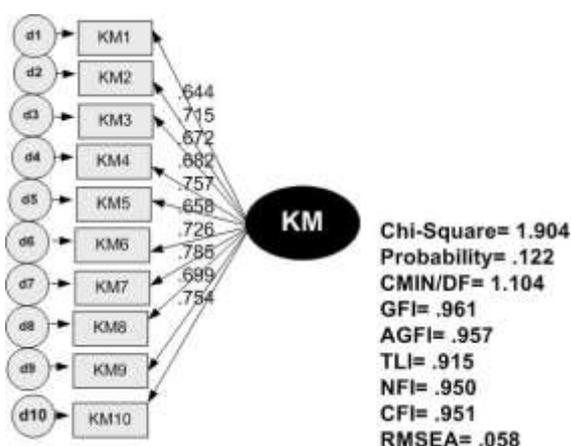
Tabel 5.5 Hasil Uji CFA Konstruksi Eksogen

	<i>loading factor</i>	ρ	Keterangan
KM1 <--- KM	0,644	***	Valid
KM2 <--- KM	0,715	***	Valid
KM3 <--- KM	0,672	***	Valid
KM4 <--- KM	0,682	***	Valid
KM5 <--- KM	0,757	***	Valid
KM6 <--- KM	0,658	***	Valid
KM7 <--- KM	0,726	***	Valid
KM8 <--- KM	0,785	***	Valid
KM9 <--- KM	0,699	***	Valid
KM10 <--- KM	0,754	***	Valid
KD1 <--- KD	0,666	***	Valid
KD2 <--- KD	0,640	***	Valid
KD3 <--- KD	0,793	***	Valid
KD4 <--- KD	0,781	***	Valid

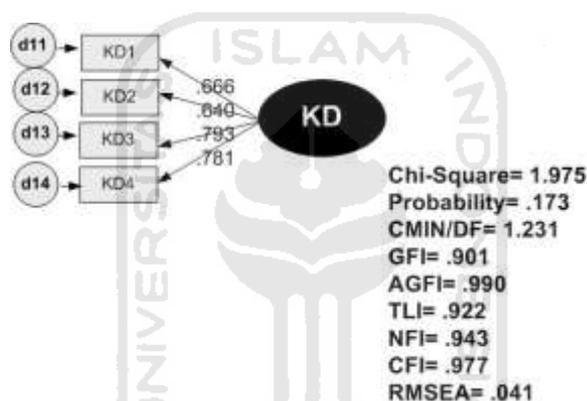
Keterangan: *** signifikan pada level 5%

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dari Tabel 5.5. di atas diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator konstruksi eksogen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki harga taraf signifikansi (p) uji *loading factor* kurang dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, maka disimpulkan bahwa semua indikator konstruksi eksogen dalam penelitian ini dinyatakan valid. Pada konstruksi kompetensi manajer, nilai *significance* X^2 (p)= 0,122 (>0,05); RMSEA= 0,058 (<0,080) dapat dikatakan sebagai model pengukuran fit dengan data. Pada konstruksi keadilan distributif, nilai *significance* X^2 (p)= 0,173 (>0,05); RMSEA= 0,041 (<0,080) dapat dikatakan sebagai model pengukuran fit dengan data.



Gambar 5.1 Model Pengukuran Konstruksi Kompetensi Manajer (KM)
Sumber : Data primer diolah, 2019



Gambar 5.2 Model Pengukuran Konstruksi Keadilan Distributif (KD)
Sumber : Data primer diolah, 2019

2) Uji CFA Variabel Perilaku Inovatif (PI) dan Kinerja Manajer (KIM)

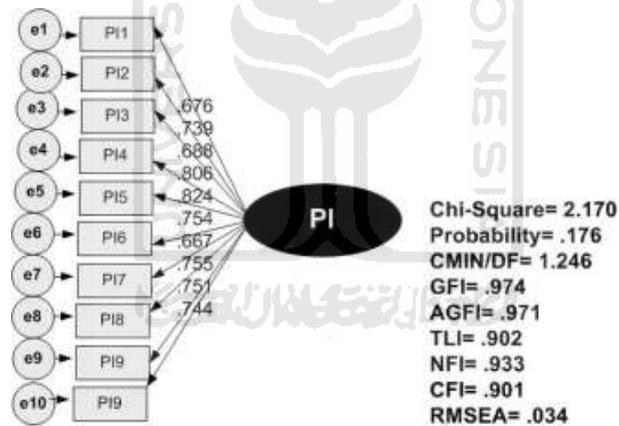
Dari Tabel 5.6 diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator konstruk endogen yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,5$ atau $p < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, maka semua indikator konstruk endogen dalam penelitian dinyatakan valid. Pada konstruk perilaku inovatif, nilai *significance* $X^2 (p) = 0,176 (>0,05)$; RMSEA= 0,034 ($<0,080$) dapat dikatakan sebagai model pengukuran fit dengan data. Pada konstruk kinerja manajer, nilai *significance* $X^2 (p) = 0,142 (>0,05)$; RMSEA= 0,042 ($<0,080$) dapat dikatakan sebagai model pengukuran fit dengan data.

Tabel 5.6 Hasil uji CFA konstruk endogen

	<i>loading factor</i>	ρ	Keterangan
PI1 <--- PI	0,676	***	Valid
PI2 <--- PI	0,739	***	Valid
PI3 <--- PI	0,688	***	Valid
PI4 <--- PI	0,806	***	Valid
PI5 <--- PI	0,824	***	Valid
PI6 <--- PI	0,754	***	Valid
PI7 <--- PI	0,667	***	Valid
PI8 <--- PI	0,755	***	Valid
PI9 <--- PI	0,751	***	Valid
PI10 <--- PI	0,744	***	Valid
KIM1 <--- KIM	0,714	***	Valid
KIM2 <--- KIM	0,697	***	Valid
KIM3 <--- KIM	0,693	***	Valid
KIM4 <--- KIM	0,634	***	Valid

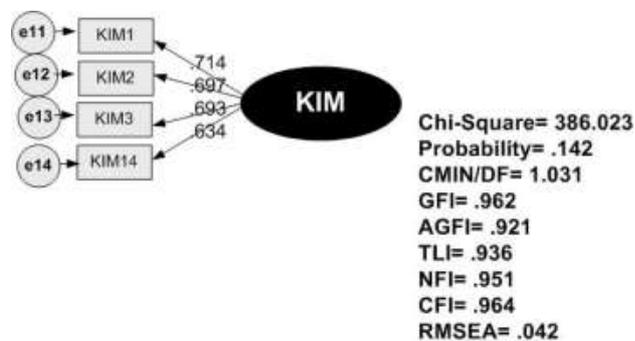
Keterangan: *** signifikan pada level 5%

Sumber : Data primer diolah, 2019



Gambar 5.3 Model Pengukuran Konstruk Perilaku Inovatif (PI)

Sumber : Data primer diolah, 2019



Gambar 5.3 Model Pengukuran Konstruk Kinerja Manajer (KIM)

Sumber : Data primer diolah, 2019

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa besar suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dikatakan *reliable*. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur fenomena yang sama. Penilaian tingkat reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai CR (*Construct Reliability*) dan VE (*Variance Extracted*) yang dihasilkan. Apabila diperoleh nilai CR dari perhitungan $\geq 0,70$ dan nilai VE dari perhitungan $\geq 0,50$ (Ghozali, 2010), maka alat ukur dari variabel tersebut dinyatakan *reliable*. Berikut hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 5.7 di bawah ini:

Tabel 5.7 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR	V.E	Keterangan
Kompetensi Manajer (KM)	0,774	0,515	Reliabel
Keadilan Distributif (KD)	0,812	0,601	Reliabel
Perilaku inovatif (PI)	0,924	0,622	Reliabel
Kinerja Manajer (KIM)	0,812	0,608	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.7, kompetensi manajer (KM), keadilan distributif (KD), perilaku inovatif (PI) dan kinerja manajer (KIM) memenuhi kriteria *Construct Reliability* maupun *Variance Extracted*. Maka dapat disimpulkan bahwa semua variable Reliabel.

1.1.4 Evaluasi asumsi SEM

Dalam SEM terdapat empat asumsi yaitu jumlah sampel, *outliers*, normalitas dan multikolinearitas. Berikut ini adalah evaluasi terhadap asumsi SEM:

a. Jumlah Sampel

Jumlah responden yang diperoleh sebanyak 140 responden. Jumlah tersebut telah memenuhi kriteria untuk dilakukannya pengujian dengan menggunakan metode SEM. Dimana jumlah minimal sampel yang dibutuhkan untuk pengujian SEM yaitu sebanyak 100-200 sampel atau jumlah indikator dikalikan 5-10 (Ghozali, 2010).

b. Uji *Outliers*

Uji *Outliers* dilakukan dengan dua cara *Univariate outliers* dan *Multivariate outliers*. *Outlier* dapat dilihat dari *output mahalanobis distance* pada pengujian menggunakan AMOS. Kriteria yang digunakan untuk menilai ada atau tidaknya *univariate outlier* jika nilai $p < 0,05$. Kriteria yang digunakan untuk menilai ada atau tidaknya *multivariate outlier* dievaluasi dengan menggunakan X pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur. Dalam penelitian ini jumlah variabel terukur adalah 28. Kemudian dengan fungsi CHIINV dilakukan perhitungan dan menghasilkan angka 56,892. Artinya, semua data yang memiliki nilai melebihi 56,892 merupakan *multivariate outlier* dan harus dikeluarkan dari *input* data awal sebelum dilakukan *re-run* pada AMOS. Hasil uji *outlier* dapat dilihat pada Lampiran 5 (Hal. 145).

Berdasarkan hasil uji *outlier* (Lampiran 5) dapat dilihat bahwa tidak ada data nilai mempunyai $p^2 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat *outlier* secara *univariate*. Dari hasil uji *outlier* (Lampiran 5) tersebut juga dapat dilihat bahwa tidak ada data yang melebihi angka 56,892 pada nilai *mahalanobis distance*, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat *outlier* secara *multivariate*.

c. Uji Normalitas

Normalitas mencerminkan bentuk suatu distribusi data apakah normal atau tidak. Jika suatu distribusi data tidak membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan akan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *critical ratio* (c.r) untuk *skewenes* (kemiringan) atau untuk *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari $\pm 2,58$ (Ghozali, 2010).

Berdasarkan Lampiran 6 (Hal. 148) diperoleh hasil uji normalitas data secara *univariate*, dimana mayoritas data terdistribusi normal karena nilai c.r yang dihasilkan lebih kecil dari ketentuan $\pm 2,58$. Sama halnya dengan normalitas data secara *multivariate* yang menunjukkan bahwa nilai c.r tidak melebihi ketentuan $\pm 2,58$. Maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian telah distribusi normal baik secara *univariate* maupun secara *multivariate*.

d. Uji multikolinearitas

Pada uji multikolinieritas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Multikolinearitas dapat dideteksi dari nilai determinan *matriks kovarian*. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan *matriks*

kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati angka nol. Selain itu, indikasi lain untuk mengetahui adanya multikolinieritas juga dapat diketahui dari nilai koefisien korelasi antar variabel independen yang diperoleh $< 0,8$ dan nilai probabilitas signifikansi $(p)=0,124 < 0,05$ (Ghozali, 2010), nilai tersebut menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini dikatakan tidak memenuhi asumsi multikolinieritas. Berikut hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.8 Korelasi Antar Variabel Independen

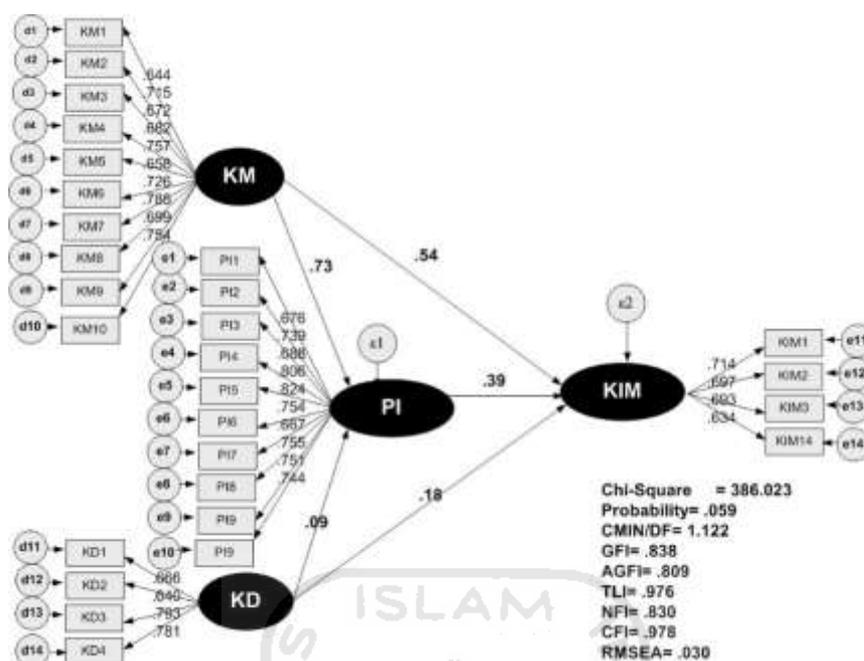
Korelasi	Koefisien Korelasi	<i>p</i>
KM<-->KD	0,103	0,124

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.8 (Lampiran 7), diperoleh nilai *output* korelasi antar variabel independen diperoleh nilai sebesar 0,103. Nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi antar variabel independen $< 0,8$ dan nilai probabilitas signifikansi $(p)= 0,124$ atau $< 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada korelasi yang sempurna antar variabel independen. Dengan demikian, maka dapat dilakukan pengolahan lebih lanjut.

5.1.5 Evaluasi *Goodness of Fit Index*

Keutamaan penggunaan SEM salah satunya adalah dapat dilakukan pengujian kecocokan model empirik terhadap model teoritiknya. Model struktural empirik pada penelitian ini setelah setiap indikator dinyatakan valid dan reliabel, sekaligus terpenuhinya semua asumsi yang mendasarinya, dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 5.1 Full Model Structural Equation Modelling

Sumber : Data primer diolah, 2019

Langkah selanjutnya yaitu pengujian kecocokan model dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian. Pengujian kecocokan model dikenal dengan istilah uji *goodness of fit*. Tabel 5.9. menyajikan ringkasan hasil uji *goodness of fit* untuk model struktural yang lengkap.

Tabel 5.9 Hasil uji *Goodness of Fit*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>	Model Penelitian	Evaluasi Model
X^2	$\leq 388,25$	386,023	Good Fit
<i>Significancy</i> $X^2 (p)$	$\geq 0,05$	0,059	Good Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,122	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,838	Marginal Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,809	Marginal Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,976	Good Fit
NFI	$\geq 0,90$	0,830	Marginal Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,978	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,030	Good Fit

Keterangan: DF= degree of freedom, CMIN/DF= Normed Chi Square, GFI = Goodness Of Fit Indeks, AGFI= Adjusted Goodness Fit of Index, TLI= Tucker-Lewis Index, NNFI = nonnormed fit index, NFI= Normed Fit Index, CFI=Comparative Fit Index, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation

Sumber : Data primer diolah, 2019

Dari tabel 5.9 tersebut, dapat dijelaskan bahwa pengujian dilihat dari berbagai aspek, yaitu: *Chi-Square Significancy Probability*, CMIN/DF, CFI, TLI dan RMSEA. Hasil pengujian menunjukkan semua mempunyai nilai yang dapat diterima sebagai kriteria *goodness of fit*. Nilai *chi-square* = 386,023 (<388,25) dengan probabilitas sebesar 0,059 (>0,05) menunjukkan model dapat diterima (tidak ada perbedaan dengan model teoritik). Meskipun tidak semua faktor atau aspek mempunyai nilai yang ideal, seperti pada GFI, AGFI dan NFI yang mempunyai nilai dalam kategori marjinal. Nilai marjinal ini dikarenakan nilai GFI dan AGFI berada dalam rentang 0,8 - 0,9 dan hal ini dapat dikatakan sebagai model yang cukup baik (Hair *et al.*, 1995).

5.1.6 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada Bab III. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini mengacu pada item yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas dan data yang telah bebas *outliers*. Hipotesis akan didukung jika memiliki *p value* < 0,05 (Ghozali, 2010). Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

Tabel 5.10 Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

	<i>Standardized Coefficient</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Keterangan</i>
PI ← KM	.734	.108	7.375	0,001	Diterima
PI ← KD	.085	.080	1.149	0.251	Ditolak
KIM ← KM	.535	.096	4.525	0,001	Diterima
KIM ← PI	.393	.084	3.463	0,001	Diterima
KIM ← KD	.176	.057	2.485	0.013	Diterima

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa :

1. Hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi (KM) berpengaruh terhadap perilaku inovatif (PI) dapat **diterima** dengan koefisien regresi pengaruh langsung yang distandardisasi sebesar 0,734 pada taraf signifikansi (ρ) 0,001 lebih kecil dari 0,05.
2. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan distributif (KD) berpengaruh terhadap perilaku inovatif (PI) **ditolak**, karena taraf signifikansi (ρ) hasil pengujian sebesar 0,251 lebih besar dari 0,05. Artinya keadilan distributif (KD) tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif (PI).
3. Hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi manajer (KM) berpengaruh terhadap kinerja manajer (KIM) dapat **diterima** dengan koefisien regresi pengaruh langsung yang distandardisasi sebesar 0,535 pada taraf signifikansi (ρ) 0,001 lebih kecil dari 0,05.
4. Hipotesis yang menyatakan bahwa perilaku inovatif (PI) berpengaruh terhadap kinerja manajer (KIM) dapat **diterima** dengan koefisien regresi pengaruh langsung yang distandardisasi sebesar 0,393 pada taraf signifikansi (ρ) 0,001 lebih kecil dari 0,05.
5. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan distributif (KD) berpengaruh terhadap kinerja manajer (KIM) dapat **diterima** dengan koefisien regresi pengaruh langsung yang distandardisasi sebesar 0,176 pada taraf signifikansi (ρ) 0,013 lebih kecil dari 0,05.

Setelah pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat, selanjutnya adalah menguji

peran variabel moderator. Variabel dikatakan mempunyai peran sebagai pemoderasi yang efektif (signifikan) jika lolos dari uji Sobel dengan menggunakan taraf signifikansi 5% ($=0,05$). Jika nilai *Sobel test statistic* menghasilkan taraf signifikansi $< 0,05$, maka variabel tersebut benar-benar mempunyai peran sebagai pemediator.

Pengujian dengan *Sobel Test* dapat dilakukan seperti terpapar pada tabel berikut ini :

Tabel 5.11 Hasil Uji Peran Mediator dengan *Sobel Test*.

Peran Mediator	Pengaruh Langsung	Koefisien	Std. Dev	<i>Sobel Test Statistic</i>	Sig.
KM → PI → KIM	KM → PI	0,734	0,108	3,854	0,001
	PI → KIM	0,393	0,084		
KD → PI → KIM	KD → PI	0,085	0,080	1,036	0,150
	PI → KIM	0,393	0,084		

Sumber : Data primer diolah, 2019

Hasil dari uji untuk peran mediasi, dapat disimpulkan bahwa :

1. Perilaku Inovatif sebagai mediator pengaruh antara kompetensi manajer terhadap kinerja manajer dapat diterima, karena dari hasil uji Sobel diperoleh taraf signifikansi (p) sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05.
2. Perilaku Inovatif sebagai mediator pengaruh antara keadilan distributif terhadap kinerja manajer tidak dapat diterima, karena dari hasil uji Sobel diperoleh taraf signifikansi (p) sebesar 0,150 lebih besar dari 0,05. Artinya pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer tidak memerlukan variabel perilaku inovatif.

5.1.7 Pengaruh Tidak langsung dan Pengaruh total

Setelah dilakukan pengujian peran mediator untuk variabel perilaku inovatif, selanjutnya dilakukan perhitungan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Oleh karena perilaku inovatif bukan mediator pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer, maka tidak perlu dilakukan perhitungan pengaruh tidak langsungnya. Sedangkan perilaku inovatif memang merupakan mediator pengaruh antara kompetensi manajer terhadap kinerja manajer, maka perlu dilanjutkan perhitungannya untuk pengaruh tidak langsungnya. Besarnya koefisien pengaruh tidak langsung variabel kompetensi manajer terhadap kinerja manajer melalui perilaku inovatif sebesar 0,289 sedangkan pengaruh totalnya sebesar 0,824.

Tabel 5.12 Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Variabel	KD	KM	PI
A. Pengaruh Tidak Langsung			
PI	-	-	-
KIM	0,033	0,289	-
C. Pengaruh Total			
PI	0,085	0,734	-
KIM	0,209	0,824	0,393

Sumber : Data primer diolah, 2019

Pengaruh total yang paling besar terhadap perilaku inovatif adalah kompetensi manajer (0,734) diikuti keadilan distributif (0,085). Pengaruh total yang paling besar terhadap kinerja manajer adalah kompetensi manajer (0,824) diikuti perilaku inovatif (0,393) dan keadilan distributif (0,209). Kompetensi manajer mempunyai pengaruh total paling besar dibandingkan variabel lainnya baik terhadap perilaku inovatif maupun kinerja manajer.

5.2 PEMBAHASAN

Manajer proyek konstruksi adalah seseorang yang memiliki tugas untuk merencanakan, melaksanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, melakukan kendali dan kontrol berbagai pekerjaan yang terkait dengan konstruksi (Chan & Chan, 2013). Manajer proyek konstruksi mengelola sumberdaya internal dan eksternal organisasi untuk menghasilkan *output* produk dari jasa konstruksi. Ditinjau dari kinerja *output*, kinerja manajer proyek konstruksi adalah kinerja organisasi proyek itu sendiri, karena manajer proyek adalah pihak yang bertanggungjawab terhadap proyek yang menjadi lingkup tugasnya.

Berbasis teori inovasi (Amabile, 1997; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), perilaku inovatif dan kinerja manajer proyek konstruksi dipengaruhi oleh komponen lingkungan internal individu dan lingkungan eksternal individu. Pertama, individu manajer melakukan aktivitas inovasi dipengaruhi oleh kemampuan (pengetahuan, keahlian), kemauan (motivasi) dan karakteristik personal yang lain yang disebut dengan kompetensi. Kedua, individu manajer melakukan aktivitas inovasi jika peluang (*opportunity*) manfaat lebih besar dibandingkan dengan sumberdaya yang dikeluarkan untuk aktivitas inovasi. Pada level individu, manajer melakukan aktivitas inovasi dipengaruhi rasio imbalan-kontribusi seperti dijelaskan dalam teori keadilan distributif (Adam, 1965).

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompetensi manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif ($\beta=0,734$, $\rho < 0,05$) dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer ($\beta=0,292$, $\rho < 0,05$). Kompetensi manajer berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif

menunjukkan bahwa perilaku inovatif perlu didukung kemampuan (pengetahuan, keahlian) dan motivasi manajer untuk melakukan aktivitas inovasi (Bjornali & Støren, 2012; Podmetina *et al.* 2018; Sang *et al.*, 2018). Perilaku inovatif perlu didukung kompetensi manajer dalam: komunikasi, kolaborasi/ kerjasama, manajemen risiko, pemahaman spesifikasi dan tujuan proyek, kontrol kualitas, pengendalian waktu proyek, kontrol sumberdaya, pengendalian biaya informasi & pelaporan, negosiasi pemasok.sub kontraktor.

Penelitian berhasil membuktikan perilaku inovatif sebagai variabel yang memediasi pengaruh kompetensi manajer dan keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek (taraf signifikansi (p) *Sobel test* = 0, 001 atau $p < 0,05$). Kompetensi manajer dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja ($\beta=0,433$, $p < 0,05$), tetapi melalui perilaku inovatif dapat memberikan nilai tambah terhadap kinerja manajer. Perilaku inovatif memberikan nilai tambah baik dengan melalui penghematan sumberdaya dan waktu maupun melalui peningkatan mutu dan kinerja proyek secara keseluruhan..

Kompetensi dan kinerja yang hanya sesuai standar minimal rata-rata industri, tidak akan membuat manajer proyek di Indonesia mempunyai daya saing (Pamulu, 2012). Namun demikian, kompetensi akan lebih berkualitas apabila ada dorongan yang terus menerus berupa perilaku inovatif. Perilaku inovatif dibutuhkan di era industri dan ekonomi kreatif dan pada lingkungan industri konstruksi yang telah banyak mengalami perubahan. Perkembangan yang pesat dalam pemanfaatan teknologi internet (*Internet of Things*) untuk monitoring proyek dan kolaborasi, perkembangan teknologi material yang lebih ringan,

mudah dipindah (*movable*) dan ramah lingkungan, teknologi pepabrikasi, *zero waste*, serta isu (*circular economy*) yaitu pemanfaatan sumberdaya; material, air dan energi dalam suatu siklus yang berkelanjutan. Industri konstruksi tidak hanya pekerjaan arsitek dan teknik sipil, namun akan melibatkan bidang yang lebih luas (teknik informatika, geofisika, keuangan, sosiologi, pertanian), seperti dalam penerapan guna lahan pertanian di wilayah perkotaan untuk mengatasi krisis air di China (Sang *et al.*, 2018). Perkembangan teknologi prefabrikasi seperti di negara Eropa, Jepang dan China telah membuat manajer proyek mampu membangun *high rise building* dalam hitungan hari. Kompetensi manajer proyek di Indonesia tidak hanya penting untuk menghasilkan kinerja waktu, biaya, mutu dan keselamatan kerja yang sesuai standar kontrak, standar anggaran dan *deadline* waktu yang telah ditetapkan, namun perlu mempunyai perilaku inovatif di berbagai sektor, dari hulu ke hilir (Konstruksi.dalam angka, BPS 2017).

Selain menemukan hubungan antara kompetensi, perilaku inovatif dan kinerja, hasil penelitian ini juga menemukan pengaruh faktor lingkungan yaitu keadilan distributif terhadap kinerja proyek ($\beta=0,141$, $\rho<0,05$). Persepsi manajer terhadap keadilan distributif (sistem *reward*-kontribusi) yang diberikan organisasi terhadap manajer diiringi dengan kinerja superior. Sistem yang *fair* (adil) diperlukan untuk menjaga iklim organisasi yang mendukung daya saing. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya (Akram, Haider, & Feng, 2015; Gozukara & Yildirim, 2016; Kim & Park, 2017; Salman *et al.*, 2016). Temuan penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan perilaku inovatif dan sistem

yang *fair* (adil) dalam pengembangan kompetensi dan kinerja manajer proyek pada lingkungan yang semakin kompleks, dinamis dan kompetitif.

Organisasi proyek di sektor konstruksi sedang menghadapi tantangan lingkungan industri dengan intensitas persaingan yang meningkat di era global, lingkungan industri yang semakin kompleks dan dinamis di era pengetahuan, era digital dan era industri kreatif. Manajer proyek di sektor konstruksi untuk bersaing dalam lingkungan yang semakin kompleks, dinamis dan kompetitif tersebut selain mengandalkan kompetensi, juga perilaku inovatif dan dukungan iklim keadilan untuk menumbuhkan kinerja dan daya saing. Berbagai kebijakan dan peraturan yang ada di sektor konstruksi selama ini, masih belum maksimal mengakomodasikan perilaku inovatif dan ada kecenderungan stagnan.

Meskipun penelitian ini menemukan pengaruh signifikan kompetensi manajer, perilaku inovatif dan keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek, tetapi penelitian ini belum berhasil membuktikan pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku inovatif ($\beta=0,085$, $p=0,251 > 0,05$). Penelitian juga tidak berhasil membuktikan perilaku inovatif sebagai variabel yang memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek (taraf signifikansi (p) *Sobel test* = 0,150 atau $p > 0,05$). Hal ini dapat disebabkan karakteristik lingkungan industri konstruksi. Perilaku inovatif merupakan kebutuhan dan selalu dilakukan manajer proyek. Perilaku inovatif merupakan hal yang tidak dapat dilepaskan dalam aktivitas manajemen proyek konstruksi, seperti: penghematan sumberdaya (material, bahan bakar, tenaga kerja, peralatan), penerapan *zero waste*, pemilihan dan manajemen kontrak dengan sub kontraktor, penerapan

manajemen risiko, pengendalian kualitas. Aktivitas inovasi tetap dilakukan oleh manajer proyek dengan atau tidak adanya keadilan distributif. Manajer proyek tetap melakukan aktivitas inovasi walaupun tidak adanya sistem *reward* yang adil.

Aktivitas inovasi tetap dilakukan manajer proyek, meskipun berbagai kebijakan dan peraturan baik di level perusahaan maupun industri di sektor konstruksi selama ini belum mengakomodasikan sistem *reward*, standar, kompensasi khusus terkait perilaku inovatif. Sistem *reward* yang tersedia adalah untuk kinerja secara umum dan belum tersedia untuk perilaku inovatif. Pada saat ini belum ada kompensasi khusus terhadap orang yang melakukan inovasi, sementara keadilan distributif adalah terkait dengan usaha dan kompensasi.

Berikut diuraikan pembahasan tiap hasil pengujian hipotesis penelitian.

5.2.1 Pengaruh kompetensi manajer terhadap perilaku inovatif

Dalam konteks lingkungan yang global, dinamis dan kompetitif, kinerja Manajer proyek konstruksi tidak hanya dapat diukur dari kinerja mutu, waktu, biaya dan keselamatan, namun bagaimana manajer proyek konstruksi menghasilkan *output* mutu diatas rata-rata dengan menggunakan *input* seminimal mungkin. Dalam menghadapi lingkungan yang semakin global, dinamis dan kompetitif, kompetensi manajer proyek di sektor jasa konstruksi merupakan hal yang sangat penting.

Berbasis teori inovasi (Amabile, 1997; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), kinerja inovasi dipengaruhi perilaku inovatif dan *input* inovasi yaitu kompetensi dan sistem, *reward*-kontribusi yang adil. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melakukan perilaku tertentu. Kompetensi dalam penelitian ini

diukur dari pengetahuan dan keahlian. Perilaku adalah kinerja dalam level individu (Bartram, 2005). Secara teoritis, semakin tinggi kompetensi manajer akan menjadi semakin tingginya perilaku inovatif. Semakin tinggi kompetensi manajer maka semakin mendukung aktivitas inovasi. Manajer yang mempunyai kompetensi tinggi mempunyai kemampuan dan motivasi untuk berperilaku tertentu seperti perilaku inovatif, sedangkan perilaku inovatif memberikan peluang untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, kompetensi rendah menjadi kendala untuk berperilaku inovatif, sehingga secara tidak langsung juga menjadi kendala untuk mencapai kinerja yang optimal

Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif ($\beta=0,734$, $p < 0,05$). Semakin tinggi kompetensi manajer akan menjadi semakin tingginya perilaku inovatif. Sebaliknya, semakin rendah kompetensi manajer akan menjadi semakin rendahnya perilaku inovatif. Perilaku inovatif mengembangkan kemampuan manajer proyek dalam memahami spesifikasi dan tujuan proyek, kerjasama tim, kontrol kualitas, pengendalian waktu proyek, kontrol sumberdaya, pengendalian biaya (keuangan), informasi dan pelaporan, komunikasi, identifikasi peluang dan risiko, negosiasi pemasok.sub kontraktor.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Bjornali & Støren, 2012; Podmetina *et al.* 2018; Sang *et al.*, 2018) yang menunjukkan bahwa kompetensi mendukung perilaku inovatif atau dengan kata lain perilaku inovatif membutuhkan kompetensi (pengetahuan & keahlian). Inovasi adalah upaya untuk rekayasa nilai atau dikenal dengan *value engineering* (VE). VE adalah usaha yang

terorganisasi/sistematis yang ditujukan untuk menganalisa fungsi dan barang dan jasa guna mencapai fungsi dasar yang optimal (*performa, durability, reliability* dan *qualit*) dengan total biaya yang paling rendah, Perilaku inovatif memiliki beberapa tahapan. Tahapan tersebut merupakan prosedur yang sistematis yang dimulai dari: identifikasi masalah dan peluang untuk berinovasi (*idea exploration*), pemunculan ide-ide konseptual untuk tujuan pengembangan (*idea generativity*), sosialisasi ide (*idea championing*) dan implementasi ide (*idea implementation*).

Tahap pertama adalah identifikasi masalah dan peluang untuk berinovasi. Pada tahap ini manajer proyek mempelajari atau mengidentifikasi peluang untuk berinovasi. Pada tahap ini manajer proyek sebagai pelaksana proyek mendapatkan berbagai informasi misalnya desain, latar belakang, sumberdaya, kendala, anggaran, dan estimasi biaya proyek. Manajer proyek mendapatkan data dan informasi tentang spesifikasi proyek yang akan dikerjakan, termasuk dalam hal ini termasuk karakter pemilik, pengguna dan pihak lain yang terlibat yang akan memanfaatkan proyek nantinya.

Tahap kedua yaitu aktivitas untuk pemunculan konsep-konsep untuk tujuan pengembangan. Pada tahap ini manajer proyek melakukan *brainstorming* dalam memunculkan ide-ide, mengoleksi dan merekam ide-ide tersebut, serta pencarian solusi terhadap informasi-informasi yang diperoleh pada fase *idea exploration*. Dalam fase ini, semua ide-ide boleh dikeluarkan dan tidak ada pembatasan sebuah ide. Semua ide akan diterima dan dicatat selagi tidak keluar dari koridor permasalahan. Tahap ketiga adalah sosialisasi ide. Tahap merupakan

praktek-praktek usaha untuk merealisasikan ide-ide. Ide-ide tersebut selanjutnya disaring, disempurnakan. Ide-ide yang dikumpulkan disaring yaitu dilakukan penilaian, Semua dipelajari, kemudian disaring dan dipilih yang paling memenuhi “fungsi” atau memberikan “*nilai*” yang paling baik. Tahap selanjutnya adalah implementasi ide. Tahap ini merupakan tahap untuk mencoba mengembangkan, menguji coba, dan mengkomersialisasikan ide-ide inovatif. Hasil dari fase sosialisasi ide kemudian diaplikasikan dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan.

5.2.2 Pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku inovatif

Pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sektor konstruksi sebagian besar tergantung pada kemampuan inovatif orang-orang dalam organisasi, yang merupakan proses motivasi diri dan dipengaruhi oleh faktor *reward* dan insentif yang diberikan oleh organisasi. Keadilan distributif mengacu pertukaran sumberdaya perusahaan sebagai perbandingan sosial antara individu yang satu terhadap individu yang lain. Berdasarkan pendekatan teori keadilan distributif (Adams, 1963, 1965), manajer proyek akan melakukan perilaku inovatif tergantung dari keadilan atas suatu situasi, dengan cara membandingkan *input* (sumberdaya) yang dikeluarkan untuk aktivitas inovasi dan *outcomes* (manfaat yang diharapkan dari aktivitas inovasi). Manajer proyek juga membandingkan antara dirinya dengan orang lain pada perusahaan yang sama, maupun perusahaan yang lain. Berbasis teori keadilan, perilaku inovatif memerlukan dukungan sistem *reward* yang adil. Manajer akan melakukan aktivitas tertentu (perilaku inovatif) jika harapan (peluang) manfaat dari aktivitas inovasi sama atau lebih besar dari

waktu, biaya, tenaga yang dilakukan untuk aktivitas inovasi Sebaliknya, perilaku inovatif tidak menarik bagi manajer jika harapan (peluang) manfaat dari aktivitas inovasi lebih kecil dari waktu, biaya, tenaga yang dikeluarkan untuk aktivitas inovasi

Penelitian sebelumnya belum konsisten yang menemukan pengaruh langsung keadilan distributif terhadap perilaku inovatif. Pengaruh langsung antara keadilan distributif terhadap perilaku inovatif ditemukan di beberapa penelitian (Akram, Haider, & Feng, 2015; Gozukara & Yildirim, 2016; Kim & Park, 2017; Salman *et al.*, 2016), tetapi beberapa penelitian lainnya menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Almansour, 2012; Balkar, 2015). Almansour, (2012) misalnya justru menemukan pengaruh tidak signifikan antara keadilan distributif terhadap perilaku kerja inovatif dan hanya keadilan interaksional yang memiliki hubungan langsung dengan perilaku inovatif. Penelitian lainnya menemukan hubungan keadilan distributif terhadap perilaku inovatif bersifat tidak langsung, melalui komitmen (Janssen, 2004a) dan kontrak psikologis (Ramamoorthy, *et al.*, 2005).

Hasil penelitian ini menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif ($\beta=0,085$, $\rho=0,251 > 0,05$). Semakin tinggi keadilan distributif yang diterima manajer tidak diringi dengan semakin tingginya perilaku inovatif. Sebaliknya, semakin rendah keadilan distributif yang diterima manajer tidak diringi dengan semakin rendahnya perilaku inovatif.

Hasil penelitian ini menemukan hasil yang bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya (Akram, Haider, & Feng, 2015; Gozukara & Yildirim, 2016; Kim & Park, 2017; Salman *et al.*, 2016) yang menemukan pengaruh langsung dan signifikan keadilan distributif terhadap perilaku inovatif. Keadilan distributif dapat menjadi proses motivasi yang mendasari perilaku kerja inovatif (Janssen, 2004a, 2004b). Namun demikian, hasil penelitian mendukung studi lainnya (Almansour, 2012) yang menemukan bahwa keadilan distributif dan prosedural tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku kerja inovatif dan hanya keadilan interaksional yang memiliki hubungan langsung dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif.

Pengaruh tidak signifikan antara keadilan distributif terhadap perilaku inovatif dapat disebabkan karakteristik lingkungan organisasi proyek di sektor konstruksi. Aktivitas inovasi merupakan hal yang tidak dapat dilepaskan dalam aktivitas manajemen proyek konstruksi. Perilaku inovatif tetap diperlukan meskipun karakteristik lingkungan organisasi proyek di sektor konstruksi belum mendukung perilaku inovatif. Berbagai kebijakan dan peraturan baik di level perusahaan maupun industri di sektor konstruksi selama ini belum mengakomodasikan sistem *reward* yaitu kompensasi khusus terkait perilaku inovatif. Tidak ada kompensasi khusus terhadap orang yang melakukan inovasi, sementara keadilan distributif adalah terkait dengan usaha dan kompensasi. Sistem *reward* yaitu kompensasi bersifat umum untuk kinerja manajer proyek dan belum tersedia untuk perilaku inovatif.

5.2.3 Pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek

Kompetensi terdiri dari (Ryan, Spencer, & Bernhard, 2012): aspek pengetahuan (domain kognitif atau *knowledge*), aspek kemampuan (domain *psychomotoric* atau *skill*) dan aspek sikap kerja (domain *affective* atau *attitude/ability*). Kompetensi terdiri dari komponen yang sulit dikembangkan (watak, bakat bawaan), dan komponen yang dapat dikembangkan (pengetahuan, keahlian, motivasi). Kompetensi manajer proyek konstruksi dalam hal ini adalah penguasaan disiplin keilmuan dan pengetahuan berkaitan dengan proyek konstruksi serta keterampilan menerapkan metode dan teknik tertentu didukung sikap perilaku kerja yang tepat, guna mencapai dan/atau mewujudkan hasil tertentu dalam penyelenggaraan tugas pekerjaan manajemen proyek.

Studi empiris (Dainty *et al.*, 2004; Araujo & Taylor, 2012; Sutton & Watson, 2013; Sang *et al.*, 2018; Poovathingal & Kumar, 2016) menunjukkan pentingnya kompetensi untuk peningkatan kinerja. Kompetensi dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja individu, artinya jika individu mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula. Kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang tersebut mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompetensi manajer ternyata berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer proyek ($\beta=0,433$, $\rho < 0,05$). Semakin tinggi kompetensi manajer diringi dengan semakin tingginya kinerja manajer proyek. Sebaliknya, semakin rendah kompetensi manajer diringi dengan

semakin rendahnya kinerja manajer proyek. Temuan hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Dainty *et al.*, 2004; Araujo & Taylor, 2012; Sutton & Watson, 2013; Sang *et al.*, 2018; Poovathingal & Kumar, 2016) yang menemukan pengaruh kompetensi terhadap kinerja individu.

Secara normatif, pentingnya kompetensi sumberdaya manusia di sektor konstruksi sudah disadari sejak lama. Undang-Undang tentang Jasa Konstruksi yang lama yaitu UU Nomor 18 Tahun 1999 dan yang terbaru UU No 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi beserta peraturan pelaksanaannya sebenarnya telah mensyaratkan bahwa tenaga kerja yang melaksanakan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pekerjaan jasa konstruksi harus memiliki sertifikat kompetensi keahlian atau keterampilan, berdasarkan Standard Kompetensi Kerja nasional Indonesia (SKKNI) atau “Bakuan Kompetensi” untuk semua tingkatan kualifikasi dalam setiap klasifikasi dibidang Jasa Konstruksi.

Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) berisi pengaturan standar persyaratan unjuk kerja, jenis jabatan dan/atau pekerjaan seseorang. Standard ini harus memiliki ekivalensi atau kesetaraan dengan standar yang berlaku di negara lain, bahkan berlaku secara Internasional. Ketentuan mengenai pengaturan standar kompetensi di Indonesia tertuang di dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 tentang tata cara penetapan standar kompetensi nasional Indonesia. Keharusan memiliki sertifikat keahlian dan/atau keterampilan: mencerminkan adanya tuntutan kualitas tenaga kerja yang kompeten untuk menjamin mutu dan kualitas suatu pekerjaan yang dilaksanakan mempunyai standard yang sudah di tentukan.

Berdasarkan peraturan dan pedoman yang ada yang diterbitkan oleh Kementrian Pekerjaan umum dan perumahan rakyat Indonesia bahwa apabila suatu perusahaan jasa konstruksi mempunyai manajer proyek atau tenaga ahli yang kompeten maka diharapkan penyusunan prosedur operasional perusahaan akan berbasis metodologi manajemen terkait dengan bidang konstruksi yang benar dan dijalankan oleh para ahli yang kompeten, sehingga proyek akan berjalan dengan lebih efektif dan efisien dan kinerja meningkat. Seseorang bersertifikat ahli, bidang teknik sipil dan manajemen bidang konstruksi adalah seseorang yang telah diproses dan telah membuktikan dengan ujian dan asesmen dihadapan panel asesor yang diselenggarakan oleh Unit Sertifikasi Tenaga Kerja (USTK) ,sebagai penyelenggara uji kompetensi yang dibentuk dengan peraturan lembaga, LPJKN . USTK ini ada yang dibentuk oleh masyarakat jasa konstruksi, selain USTK yang dibentuk oleh LPJKN,yang mempunyai peran yang sama.

5.2.4 Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek

Berbasis teori keadilan (Adams, 1965), kinerja manajer selain dipengaruhi oleh kompetensi (kemampuan dan kemauan manajer), juga sistem imbal-kontribusi yang adil dalam perbandingan sosial. Kinerja manajer dalam pendekatan teori keadilan beranggapan bahwa kinerja tidak hanya melibatkan dua pihak yaitu individu pekerja dan pemberi kerja (organisasi), namun juga norma-norma sosial. Manajer akan melakukan aktivitas untuk meningkatkan kinerja dengan harapan untuk memperoleh imbalan yang sesuai terhadap upaya yang telah dilakukan. Manajer proyek akan berupaya mencapai kinerja yang sudah

ditetapkan yaitu menjaga mutu proyek, melakukan efisiensi biaya, mengendalikan waktu penyelesaian proyek serta keselamatan kerja seiring dengan manfaat bagi manajer seperti: kepercayaan perusahaan terhadap manajer, jenjang karir, harapan fasilitas, insentif dan pembayaran yang adil. Sebaliknya jika manajer merasa bahwa upaya yang dilakukan tidak sebanding dengan manfaat yang diharapkan, manajer akan mengurangi upaya untuk meningkatkan kinerja (Balkar, 2015), seperti: penurunan kualitas monitoring proyek, penurunan kualitas pengelolaan sumberdaya, atau bahkan perilaku kontraproduktif (Priesemuth, Arnaud & Schminke, 2013; Kerwin, Jordan & Turner, 2015), seperti: mengurangi ketidakhadiran, menggunakan fasilitas untuk manfaat pribadi, menghilangkan investaris proyek, *mark-up* harga dalam pengadaan material.

Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek positif (Hsu & Wang, 2015; Momeni, 2014; Salman *et al.*, 2016) dan (Balkar, 2015), sedangkan persepsi keadilan negatif berpengaruh terhadap perilaku kontraproduktif dan mengarah pada perilaku destruktif yang ditunjukkan individu (Priesemuth, Arnaud & Schminke, 2013; Kerwin, Jordan & Turner, 2015). Keadilan distributif ditemukan menjadi faktor motivasi penting bagi individu untuk menunjukkan atau tidak menunjukkan kinerja tertentu. Jika individu merasa bahwa diperlakukan tidak adil, kewajibannya untuk melakukan pekerjaan secara efektif dapat menurun, kinerja dapat mempengaruhi dan akhirnya kontribusinya dalam pekerjaan juga dapat berkurang (Momeni, 2014).

Hasil penelitian ini menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer proyek ($\beta=0,141$, $p < 0,05$). Semakin tinggi keadilan distributif yang diterima manajer diringi dengan semakin tingginya kinerja manajer proyek. Sebaliknya, semakin rendah keadilan distributif yang diterima manajer diringi dengan semakin rendahnya kinerja manajer proyek.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya tentang pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja (Balkar, 2015). Hasil penelitian ini menemukan bahwa kompetensi manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer proyek, dan keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer. Hasil ini menunjukkan perlunya sistem yang adil (*fair*) dalam penilaian dan sistem imbal-hasil kompetensi dan kinerja manajer. Kinerja Manajer tidak hanya membutuhkan kompetensi (pengetahuan & keahlian), namun juga iklim yang adil yang mendorong kemauan.

Apabila dihubungkan dengan level sistem (makro), sebenarnya sudah ada upaya untuk menjaga sistem pengembangan dan sertifikasi kompetensi yang adil, seperti sistem pengunggahan bukti pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) secara *online*, serta menyempurnakan materi uji kompetensi (MUK) yang digunakan untuk wawancara maupun uji tulis, serta beberapa perbaikan lainnya. Di samping itu sebenarnya sudah ada usaha Validasi Verifikasi Awal (VVA) di tingkat asosiasi.,sebelum dokumen permintaan uji kompetensi seseorang, diajukan kepada USTK, sebagai lembaga yang dibentuk oleh LPJKN. USTK ada yang dibentuk oleh LPJK dan ada USTK bentukan masyarakat, dengan tugas dan

fungsi yang sama. Regulasi, pedoman pengembangan dan standar kompetensi sudah tersedia, namun kelemahan terdapat dalam implementasinya.

5.2.5 Pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja manajer proyek

Semakin tinggi perilaku inovatif maka semakin mendukung kinerja manajer. Inovasi sering dipandang sebagai penerapan solusi yang lebih baik yang memenuhi persyaratan baru, kebutuhan baru. Hal ini dapat dicapai melalui inovasi produk, proses, layanan, teknologi, atau model bisnis yang lebih efektif yang tersedia untuk pasar, pemerintah dan masyarakat. Inovasi sebagai sesuatu yang orisinal dan lebih efektif, sehingga kinerja inovasi diperlukan. Inovasi adalah produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi kebaruan nilai tambah di bidang ekonomi dan sosial; pembaruan dan perluasan produk, layanan, dan pasar; pengembangan metode produksi baru; dan pembentukan sistem manajemen baru. Inovasi terdiri dari proses dan inovasi produk.

Hasil penelitian menemukan bahwa perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer proyek ($\beta=0,292$, $\rho < 0,05$). Semakin tinggi perilaku inovatif manajer diiringi dengan semakin tingginya kinerja manajer proyek. Sebaliknya, semakin rendah perilaku inovatif manajer diiringi dengan semakin rendahnya kinerja manajer proyek. Aktivitas Inovasi manajer baik dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan & evaluasi) berpengaruh terhadap Kinerja

Manajer proyek yang mempunyai intentitas lebih tinggi dalam perilaku inovatif diiringi dengan semakin tingginya kinerja inovasi. Sebaliknya, manajer proyek yang mempunyai intentitas lebih rendah dalam perilaku inovatif diiringi

dengan semakin rendahnya kinerja inovasi. Peluang inovasi di sektor konstruksi sangat luas tidak hanya inovasi metode pelaksanaan. Industri konstruksi sedang mengalami perkembangan pesat dalam pemanfaatan teknologi internet (*Internet of Things*) untuk monitoring proyek dan kolaborasi, perkembangan teknologi material yang lebih ringan, mudah dipindah (*movable*) dan ramah lingkungan, teknologi pfabrikasi, *zero waste*, dan pemanfaatan bio energi. Konstruksi tidak hanya pekerjaan *on site* (di lokasi), namun juga melibatkan gabungan antara pekerjaan *on site* dan *off site* (pe pfabrikasi). Perkembangan teknologi internet juga memfasilitasi distribusi komponen pe pfabrikasi untuk mudah dimonitoring sehingga mendukung pengiriman tepat waktu (*just in time*) dan menjaga mutu. Material beton akan bergeser pada material yang lebih ringan, mudah dipindah (*movable*) dan ramah lingkungan. Industri konstruksi tidak hanya pekerjaan arsitek dan teknik sipil, namun akan melibatkan bidang yang lebih luas (teknik informatika, geofisika, keuangan, sosiologi, pertanian), seperti dalam penerapan guna lahan pertanian di wilayah perkotaan di China untuk mengatasi krisis air (Sang *et al.*, 2018). Pemasok keuangan tidak hanya pasar modal dan perbankan yang ada saat ini namun juga perusahaan finansial-teknologi (*fintech*). Pesaing di sektor konstruksi tidak hanya perusahaan konstraktor saat ini, namun perusahaan teknologi seperti *Googletech*, *Yahoo*, *Sony*, *Fintech* dapat masuk di industri konstruksi.

Perilaku inovatif merupakan proses yang tidak sesaat, namun merupakan proses yang berkesinambungan. Sumberdaya keuangan, *networking*, *open innovation* dan akses informasi pasar akan mudah diperoleh di era digital.

Teknologi digital memfasilitasi transfer informasi dan pengetahuan antara stakeholder organisasi, antara organisasi dan pendukungnya kolaborasi seperti dengan: lembaga keuangan (bank, non bank, *fintech*), pemodal (seperti: *crowdfunding*), akses open innovation, kerjasama dengan sub kontraktor, pemasok, *owner*, pemasar dan lembaga pemerintah. Hal ini akan memfasilitasi kerjasama dan dukungan (penelitian, keuangan, pengembangan *human resource*), sehingga seperti sumberdaya modal, informasi permintaan pasar, harga komoditas, open innovation akan lebih mudah didapat bahkan untuk organisasi skala kecil.

Era digital memfasilitasi sumberdaya dan aktivitas dalam proyek konstruksi untuk dikodifikasi, dikonfigurasi dan digitalisasi. Hal tersebut akan memudahkan aktivitas perencanaan, monitoring, kerjasama. Seorang manajer akan mudah melakukan aktivitas monitoring beberapa proyek sekaligus dalam satu waktu dalam satu tempat. Digitalisasi sumberdaya dan aktivitas akan mudah menghubungkan proyek dengan pemodal, lembaga keuangan, pemilik (*owner*), pemerintah atau lembaga donor. Pemilik proyek juga dapat terlibat dalam aktivitas monitoring proyek sesuai rencana.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif mempunyai peluang untuk meningkatkan kinerja manajer. Ditinjau dari level makro, kondisi sektor Konstruksi Indonesia saat ini ternyata masih menunjukkan lemahnya kinerja dan daya saing dengan pelaku jasa konstruksi asing (Rizal Tamim, 2011). Hal ini disebabkan produktifitas yang lemah, efisiensi yang rendah, mutu hasil konstruksi yang rendah, angka kecelakaan yang relatif masih tinggi, dan hampir tidak ada kreativitas dan inovasi. Sebagai salah satu bukti lemahnya inovasi

konstruksi Indonesia adalah lebih banyak kontraktor asing yang bekerja di Indonesia ketimbang kontraktor nasional yang ekspansi ke luar negeri. Hal ini menunjukkan daya saing kontraktor Indonesia yang lemah. Ditinjau dari level makro, perilaku inovatif mempunyai peluang untuk meningkatkan kinerja manajer dan daya saing manajer dan perusahaan kontraktor Indonesia di level global.

5.2.6 Perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek

Berbasis Teori Inovasi (Amabile, 1997; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), *input* inovasi mempengaruhi proses inovasi, dan kinerja proses mempengaruhi kinerja *output* inovasi. Berdasarkan teori tersebut, dapat dikemukakan bahwa kinerja manajer dalam level individu dipengaruhi oleh kinerja proses (perilaku inovatif), sedangkan perilaku inovatif dipengaruhi oleh kinerja *input* yaitu kompetensi manajer (personal) dan keadilan organisasional (iklim organisasional). Berdasarkan uraian tersebut maka, perilaku inovatif dapat memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek

Penelitian sebelumnya pada umumnya menguji pengaruh kompetensi secara langsung terhadap kinerja (Dainty *et al.*, 2004; Araujo & Taylor, 2012; Sutton & Watson, 2013; Sang *et al.*, 2018; Poovathingal & Kumar, 2016), atau secara parsial menguji pengaruh kompetensi secara langsung terhadap perilaku inovatif (Bjornali & Støren, 2012; Podmetina *et al.* 2018; Sang *et al.*, 2018) dan menguji pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja (Zhang *et al.*, 2018;

Dedahanov *et al.*, 2017). Penelitian yang menguji perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja masih terbatas.

Hasil penelitian menemukan perilaku inovatif memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek (taraf signifikansi (p) *Sobel test* = 0,001 atau $p < 0,05$). Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif, perilaku inovatif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer proyek. Perilaku inovatif memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek karena perilaku inovatif meningkatkan nilai tambah baik melalui penghematan sumberdaya dan peningkatan kuantitas dan kualitas produk.

Pada sisi lain karakteristik lingkungan di sektor konstruksi ditandai oleh belum adanya standar kompetensi khusus untuk perilaku inovatif. Standar penilaian kompetensi bersifat umum untuk kinerja manajer secara umum. Lingkungan yang dihadapi tidak mendukung/kondusif dan minimnya arah strategis untuk meningkatkan kinerja dan daya saing (Pamulu, 2012). Hal ini dapat dilihat pada berbagai regulasi terkait yang kurang fleksibel dan kurang memberi tempat pada inovasi dibidang jasa konstruksi ,khususnya bidang konstruksi yang diselenggarakan oleh pemerintah Indonesia, untuk jasa konstruksi yang bersekala kecil dan menengah. Sedangkan untuk sekala besar dan perusahaan yang berstatus BUMN (Badan Usaha Milik Negara) sudah cukup baik, namun masih belum mampu berinovasi seperti jasa konstruksi internasional di negara – negara maju baik tingkat Asia atau diluar Asia.

5.2.7 Perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek

Berbasis teori inovasi (Amabile, 1997; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993), dapat dikemukakan bahwa kinerja manajer dalam level individu dipengaruhi oleh kinerja proses (perilaku inovatif), sedangkan perilaku inovatif dipengaruhi oleh kinerja *input* yaitu keadilan organisasional (iklim organisasional yang mendukung). Berdasarkan uraian tersebut maka, perilaku inovatif dapat memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan peran penting perilaku inovatif terhadap kinerja. Penelitian yang menguji perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja diantaranya dilakukan oleh Salman *et al.* (2018) dan Balkar (2015). Salman *et al.* (2018) menemukan pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku inovatif dan kinerja inovasi di sektor telekomunikasi Pakistan. Balkar (2015) menemukan hubungan antara Iklim keadilan terhadap perilaku inovatif dan dan kinerja guru sekolah dasar dan menengah yang bekerja di provinsi Adana, Turki.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa perilaku inovatif tidak signifikan dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek. Keadilan distributif berpengaruh langsung terhadap kinerja manajer, namun pengaruh tidak langsung melalui perilaku inovatif tidak signifikan. Persepsi terhadap keadilan distributif yang positif tidak dapat meningkatkan kemauan manajer untuk berperilaku positif seperti dalam perilaku inovatif, sedangkan inovasi memberikan nilai tambah bagi organisasi dan berpeluang meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan penelitian sebelumnya seperti dilakukan oleh Salman *et al.* (2018) dan Balkar (2015) yang menemukan pengaruh tidak langsung keadilan distributif terhadap perilaku inovatif. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dapat disebabkan oleh variabel lain yang dapat memediasi dan memoderasi hubungan tersebut yaitu karakteristik lingkungan sektor konstruksi di Indonesia, Inovasi tidak dapat dilepaskan dari aktivitas manajemen proyek walaupun belum ada sistem *reward* khusus untuk perilaku inovatif. Pada saat ini, standar dan sistem *reward* bersifat umum tersedia untuk kinerja manajer secara umum.

Hasil penelitian ini memperkuat literatur manajemen kinerja berbasis perilaku inovatif pada level manajer. Penelitian ini merekomendasikan perilaku inovatif dan sistem yang adil (*fair*) dalam perilaku inovasi. Pada konteks organisasi proyek konstruksi, kompetensi manajer proyek bersama dengan perilaku inovatif dan keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer proyek.

Hasil penelitian ini juga menemukan perilaku inovatif tidak dapat memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek. Kinerja manajer proyek dalam penelitian ini diukur dari kinerja manajer secara umum, karena karakteristik lingkungan dan indikator yang belum mendukung untuk pengukuran kinerja inovasi pada proyek konstruksi. Keterbatasan lain adalah keadilan distributif yang merupakan ukuran rasio *reward*-kontribusi bersifat umum, dan tidak mengukur rasio *reward*-kontribusi khusus untuk perilaku dan kinerja inovasi. Hal ini dapat menyebabkan perilaku inovatif tidak dapat memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek.

Tabel 5.12 Rangkuman Pembahasan Hasil Penelitian

Hipotesis	Hipotesis	Hasil pengujian hipotesis	Pembahasan
H ₁ PI <--- KM	kompetensi manajer berpengaruh terhadap perilaku inovatif.	Terima H₁ , signifikansi CR (ρ) = 0,000 < 0,05	Perilaku inovatif perlu didukung kompetensi yang mendukung perilaku inovatif,
H ₂ PI <--- Kd	keadilan distributif berpengaruh terhadap perilaku inovatif	Tolak H₂ , signifikansi CR (ρ) = 0,251 > 0,05	Dapat disebabkan karakteristik sektor konstruksi. Aktivitas inovasi selalu dilakukan manajer proyek dan tidak dapat dilepaskan dari aktivitas manajemen proyek baik ada atau tidak ada kompensasi khusus terhadap orang yang melakukan inovasi.
H ₃ KIM <--- KM	kompetensi manajer berpengaruh terhadap kinerja manajer proyek	Terima H₃ , signifikansi CR (ρ) = 0,000 < 0,05	Kompetensi (pengetahuan & keahlian, dan motivasi) menjadi faktor penting prediktor kinerja
H ₄ KIM <--- KD	keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja manajer proyek	Terima H₄ , signifikansi CR (ρ) = 0,014 < 0,05	Kinerja manajer tidak hanya membutuhkan kompetensi (pengetahuan & keahlian), namun juga iklim yang adil yang mendorong kemauan
H ₅ KIM <--- PI	perilaku inovatif berpengaruh terhadap kinerja manajer proyek	Terima H₅ , signifikansi CR (ρ) = 0,000 < 0,05	Aktivitas inovasi memberikan untuk memberikan nilai tambah <i>output</i> dan meminimalkan <i>input</i> sehingga meningkatkan kinerja manajer proyek
H ₆ KIM <- PI<- KM	perilaku inovatif memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek	Terima H₆ , signifikansi <i>Sobel test</i> (ρ) = 0,000 < 0,05	Kompetensi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi perilaku inovatif memberikan nilai tambah baik melalui penghematan sumberdaya dan meningkatkan kualitas dan produktivitas.
H ₇ KIM <- PI<- KD	perilaku inovatif memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek	Tolak H₇ , signifikansi <i>Sobel test</i> (ρ) = 0,300 > 0,05	Dapat disebabkan karakteristik sektor konstruksi. Aktivitas inovasi tidak dapat dilepaskan dari aktivitas manajemen proyek dan kinerja secara umum. Aktivitas inovasi selalu dilakukan manajer proyek dan baik ada atau tidak ada kompensasi khusus terhadap orang yang melakukan inovasi.

BAB VI

PENUTUP

Bagian ini menyajikan uraian simpulan dan rekomendasi dari penelitian. Simpulan yang disajikan merupakan hasil kajian terhadap permasalahan penelitian, sedangkan implikasi penelitian disajikan beberapa saran terkait pengembangan keilmuan dan aspek praktis terhadap hasil kajian. Penelitian ini secara metodologis takterlepas dari beberapa keterbatasan, sehingga bagian akhir diuraikan keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian akan datang.

6.1 Kesimpulan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa rata-rata manajer proyek konstruksi mempunyai kompetensi manajer tinggi dan mempunyai kinerja baik. Rata-rata manajer juga mempersepsikan adil terhadap keadilan distributif yang diterimanya. Namun demikian, rata-rata perilaku inovatif manajer belum optimal (hanya kategori cukup). Hasil pengujian model ditemukan bahwa: kompetensi manajer dan keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja manajer proyek. Perilaku inovatif memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek, tetapi perilaku inovatif tidak memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek.

1. Kompetensi manajer berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Semakin tinggi kompetensi manajer yaitu pengetahuan dan keahlian dalam: memahami spesifikasi dan tujuan proyek, kerjasama tim, kontrol

kualitas, pengendalian waktu proyek, kontrol sumberdaya, pengendalian biaya (keuangan), informasi & pelaporan, komunikasi, identifikasi peluang dan risiko, negosiasi pemasok. sub kontraktor diiringi dengan semakin tingginya perilaku inovatif.

2. Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif. Persepsi manajer terhadap adil-tidaknya *reward*-kontribusi tidak diiringi dengan semakin tingginya (rendahnya) perilaku inovatif.
3. Kompetensi manajer berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer proyek. Semakin tinggi kompetensi manajer yaitu pengetahuan dan keahlian dalam: memahami spesifikasi dan tujuan proyek, kerjasama tim, kontrol kualitas, pengendalian waktu proyek, kontrol sumberdaya, pengendalian biaya (keuangan), informasi & pelaporan, komunikasi, identifikasi peluang dan risiko, negosiasi pemasok. sub kontraktor diiringi dengan semakin tingginya kinerja manajer proyek konstruksi.
4. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer proyek. Persepsi manajer terhadap adil-tidaknya *reward*-kontribusi diiringi dengan semakin tingginya (rendahnya) perilaku inovatif.
5. Perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer proyek. Perilaku inovatif efektif untuk meningkatkan kinerja manajer proyek.
6. Perilaku inovatif memediasi pengaruh kompetensi manajer terhadap kinerja manajer proyek. Kompetensi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui perilaku inovatif lebih besar.

7. Perilaku inovatif tidak signifikan dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek. Pengaruh tidak langsung keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek melalui perilaku inovatif tidak lebih besar dari pengaruh langsung terhadap kinerja manajer proyek tanpa melalui perilaku inovatif.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis dalam pengembangan teori inovasi peran perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja manajer proyek. Kompetensi manajer berpengaruh terhadap kinerja manajer proyek. Kompetensi manajer dalam bentuk pengetahuan & keahlian, dan motivasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja manajer proyek. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan kinerja berbasis kompetensi akan lebih efektif jika melalui perilaku inovatif dibandingkan tanpa melalui perilaku inovatif. Kompetensi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi perilaku inovatif memberikan nilai tambah baik melalui penghematan sumberdaya dan meningkatkan kualitas dan produktivitas. Pengembangan kompetensi manajer untuk meningkatkan kinerja perlu diarahkan untuk perilaku inovatif.

Kedua, Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajer proyek. Kinerja manajer tidak hanya membutuhkan kompetensi (pengetahuan & keahlian), namun juga iklim yang adil yang mendorong kemauan

seseorang untuk berprestasi. Sistem yang fair (adil) diperlukan untuk menjaga iklim organisasi yang mendukung daya saing. Namun demikian, hasil penelitian ini tidak menemukan peran perilaku inovatif dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja manajer proyek. Hasil ini dapat disebabkan karakteristik lingkungan sektor konstruksi. Aktivitas inovasi tidak dapat dilepaskan dari aktivitas manajemen proyek dan kinerja secara umum. Aktivitas inovasi selalu dilakukan manajer proyek dan baik ada atau tidak ada kompensasi khusus terhadap orang yang melakukan inovasi.

5.2.2 Implikasi Praktis

Kompetensi manajer merupakan faktor yang mempunyai pengaruh total paling besar terhadap kinerja manajer proyek diikuti oleh perilaku inovatif dan keadilan distributif. Hasil ini memberikan implikasi praktis dalam pengembangan kompetensi manajer proyek konstruksi untuk meningkatkan daya saing sumberdaya manusia konstruksi di era global. Kompetensi manajer yang ada belum mengkomodir kompetensi untuk perilaku inovatif.

1. Memasukkan perilaku inovatif dalam standar kompetensi dan kinerja manajer. Berbagai regulasi terkait kompetensi manajer di sektor konstruksi masih belum maksimal dan cenderung belum memberi prioritas pada inovasi. Belum banyak regulasi yang mengatur jasa konstruksi yang berupa Undang-undang, seperti Undang-undang tentang jasa konstruksi, no 18 tahun 1999, dan turunannya, dan undang-undang tentang jasa konstruksi no 2 tahun 2017, serta Peraturan Presiden Indonesia (Perpres), Peraturan Lembaga (Perlem) dari

Lembaga Pengembangan jasa Konstruksi Nasional (LPJKN) yang mengatur inovasi dibidang jasa konstruksi misalkan standard kontrak kerja dibidang jasa pelaksana konstruksi yang belum baku untuk memberi ruang pada inovasi.. Sebagaimana standard kontrak konsultan konstruksi yang mengadopsi FIDIC sebagai salah satu standart kontrak Internasional dibidang konsultan jasa setidaknya mengatur tentang VE yang memberi ruang terbuka atas inovasi.

2. Pengembangan kinerja individu berbasis kompetensi perlu didukung sistem yang *fair* (adil). Perlunya pengembangan sistem yang *fair* (adil) dan transparan dalam proses penilaian kompetensi dan kinerja manajer. sistem yang *fair* (adil) diperlukan seperti dalam: sistem penilaian kinerja, fasilitas pelatihan, kesempatan studi.

6.3 Keterbatasan Metodologi dan Saran untuk Penelitian selanjutnya

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan. Pertama, kinerja manajer proyek dalam penelitian ini diukur dari kinerja manajer secara umum, karena karakteristik lingkungan dan indikator yang belum mendukung untuk pengukuran kinerja inovasi manajer proyek konstruksi. Kompetensi dan keadilan distributif yang merupakan ukuran rasio *reward*-kontribusi juga bersifat umum, dan tidak mengukur kompetensi dan sistem *reward*-kontribusi khusus untuk perilaku dan kinerja inovasi, sehingga penelitian akan datang dapat memperbaiki masalah pengukuran tersebut.

Kedua, penelitian dilakukan dengan pendekatan survei melalui desain *cross sectional*. Penelitian dengan pendekatan survei mempunyai kelemahan dalam periode waktu, seperti karena pengaruh teknologi, perubahan lingkungan ekonomi, sosial, dan regulasi. Hasil penelitian dapat berubah seiring dengan perkembangan waktu (teknologi, sosial, budaya, kebijakan), sehingga penelitian lanjutan perlu dilakukan, seiring dengan perkembangan teknologi, sosial, budaya, kebijakan.

Ketiga, penelitian ini dilakukan dalam konteks organisasi proyek konstruksi. Penelitian dapat menghasilkan hasil berbeda dengan karakteristik organisasi yang berbeda. Penelitian dilakukan di provinsi D.I. Yogyakarta dengan asumsi mewakili karakteristik organisasi konstruksi secara umum di Indonesia. Penelitian ini belum memasukkan faktor wilayah geografis, misal karena infrastruktur teknologi, sosial, budaya. Penelitian lanjutan dapat dilakukan pada karakteristik organisasi yang berbeda atau mewakili beberapa sektor, wilayah yang berbeda atau negara yang berbeda dengan iklim inovasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal And, Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. Behavioral Research Service General Electric Company Crotonville, New York, 267-297
- Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2015). The Effects of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2, 114–126.
- Almansour, Y. M. & Minai, M.S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Innovative Behaviour in Arab Society . Evidence from a Government Department in Jordan The Relationship Between Organizational Justice Components and Innovative Behavior in Arab Society . Evidence from G. *Middle-East Journal of Scientific Research*
- Amabile, T. M. (1983). Model of Creativity and Innovation in Organization. *Research in Organization behaviour*, 10: 123-167.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40: 39-58.
- Amabile, T. M. & Pratt, M.G., (2016). M The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior* 36, 157–183.
- Anderson, N., Potočník, K., Zhou, J. (2014) Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework, *Journal of Management* 40 (5), 1297–1333
- Araujo, S. V. A., & Taylor, S. N. (2012). The influence of emotional and social competencies on the performance of Peruvian refinery staff. *Cross Cultural Management*, 19(1), 19–29.
- Audretsch, D., & Thurik., R. (2009). *Linking entrepreneurship to growth*.
- Balkar, B. (2015). The Relationships between Organizational Climate , Innovative Behavior and Job Performance of Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(2), 81–92.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203.
- Bernadin, J., (2003), *Human Resoirce Management, An Experiential Approach*, Third Edition, Mc. Graw-Hill., Boston
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43–55.
- Bjornali, E.S. & Støren, L.A. (2012), Examining competence factors that

- encourage innovative behaviour by European higher education graduate professionals, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (3), 402 - 423
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review* 7, 560–569.
- BPS (2017), *Konstruksi.dalam Angka*, Jakarta: Badan Pusat Statistik
- Budiarto, Y., Wardani, R. P., 2005, Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X), *Jurnal Psikologi* 3(2), 109-126
- Bwisa HM (2010). *Economics And Entrepreneurship May Be Twins But They Are Not Identical Twins*. artikel diakses online 22 Februari 2020 do. <http://www.professorbwisa.com/>
- Carneiro-da-cunha, J. A., Hourneaux, F., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field Hamilton Luiz Corrêa. *Int. J. Business Performance Management*, 17(2), 223–240.
- Chan, A. P. C., & Chan, A. P. L. (2013). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 203–221.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Dainty, A. R. J., Cheng, M. I., & Moore, D. R. (2004). A competency - based performance model for construction project managers A competency-based performance model for construction project managers. *Construction Management and Economics*, 22(8), 877–886
- Das, D., & Ngacho, C. (2017). Critical success factors influencing the performance of development projects : An empirical study of Constituency Development Fund projects in Kenya. *IIMB Management Review*, 29(4), 276–293
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance : Is employee innovative behavior a missing link ? Article information : *Career Development International*, 22(4), 334–350.
- Demirkesen, S., & Ozorhon, B. (2017). Impact of integration management on construction project management performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1639–1654
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Jakarta Barat: PT Indeks.
- Dharma, S. (2011). *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya* (4th

ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.



- Dul, J. and Ceylan, C. (2014), The impact of a creativity-supporting work environment on a firm's product innovation performance, *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1254-1267
- Ederer, F. & Manso, G. (2013), Is pay for performance detrimental to innovation?", *Management Science*, 59(7), 1496-1513
- Eerde, W. Van. (1996). Vroom ' s Expectancy Models and Work-Related Criteria : A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586.
- Ghozali, I. (2010). *Structural Equation Modelling: Konsep dan Aplikasinya dengan Program Amos Ver. 5*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gozukara, I., & Yildirim, O. (2016). Exploring the link between Distributive Justice and Innovative Behavior : Organizational Learning Capacity as a Mediator. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(2), 61–75
- Gudienė, N., Banaitis, A., Banaitienė, N., & Lopes, J. (2013). Development of a Conceptual Critical Success Factors Model for Construction Projects: a Case of Lithuania. *Procedia Engineering*, 57, 392 – 397.
- Gunasti, A. (2015). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajer proyek pada proyek konstruksi. *Amri Gunasti Media Teknik Sipil*, 13(1), 31–36.
- Harlianto, J., Rudi, Afandy, D., 2018, The Role of Leaders in Stimulating Innovative Work Behavior and its Impacts towards Job Performance: Case Study: PT. XYZ, *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3) 571-574
- Haryono, H. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS Lisrel PLS* (1st ed.). Jakarta: Luxima Metro Media.
- Hechter, M., & Opp, K. D. (2005). *Social norms*. New York: Russell Sage Foundation.
- Herbert, S. A. (1967). *Motivational and Emotional Controlsof Cognition*. Pittsburgh: Graduate School of Industrial Administration. Carnegie Institute of Technology.
- Hoogland, J. J., & Boomsma, A. (1998). Robustness studies in covariance structure modeling: an overview and ameta analysis. *Sociological Methods and Research* 26, 329–333.
- Hsu, J. L., & Wang, J. H. (2015). Exploring the effects of organizational justice on employees innovative behavior in hospitality industry: From the aspect of organizational support. *Revista de Cercetare I Intervenie Social*, 49, 113–126.
- Hughes , M., Rigtering, J. P. C., Covin,K.G., Bouncken, R.B., Kraus, C. (2018) Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance, *British Journal of Management* 00, 1–19
- Husen, A. (2010), *Pengantar Bisnis Jasa Pelaksana Konstruksi*, Yogyakarta, Andi

- Hwang, B., & Ng, W. J. (2014). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*
- Im, S., Montoya, M.M. and Workman, J.P. (2013), “Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams”, *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 170-185
- Janssen, O. (2004a). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(201–205).
- Janssen, O. (2004b). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Jong, J. De, & Hartog, D. Den. (2019). Innovative Work Behaviour: Measurement and Validation. *Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- Kerwin, S., Jordan, J., S., & Turner, B., A. (2015). Organizational justice and conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Journal of sport management review*, 18, 384-395.
- Kim, Y., & Lee, B., G. (2013). An analysis for the mediating effect of organizational justice on the performance in the virtual organization. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, 7(1), 201–210.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining Structural Relationships between Work Engagement , Organizational Procedural Justice , Knowledge Sharing , and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. *Sustainability*, 9, 205
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, (April).
- Kolibáčová, G. (2014). The Relationship Between Competency and Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2(6), 1315–1327.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Krajcovicova, K., & Cambal M. (2012). Typical managerial competencies of successful managers in industrial enterprises. *Electronic International Interdisciplinary Conference*, 3-7 September, 74-76.
- Kurniawan A. 2014. The Influence of Competency and Commitment to Organizational Citizenship Behavior and Its Impact to Employee Productivity Based on Perception of Supervisors: A Survey at Star Hotels in West Java. *Journal of Business and Economics*, 5(8), 1430-1441
- Loufrani-fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore ! Understanding critical competencies in project-based

- organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*.
- Lunati, M. (2010). SMEs, Entrepreneurship and Innovation. *OECD Tunis, 29-30 March 2010 4th Meeting of the MENA-OECD WG 2*.
- Maddaloni, F. Di, & Davis, K. (2017). ScienceDirect Project manager 's perception of the local communities ' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*.
- Maier, N. R. F., & Hoffman, L. (1964). Financial Incentives and Group Decision in Motivating Change. *Journal of Social Psychology, 64*(336–378).
- Martina, K., Hana, U., & Jiri, F. (2012). Identification of managerial competencies in knowledgebased organizations. *Journal of Competitiveness, 4*(1), 129-142.
- Matra, I. B. (2004). *Fisafat Penelitian dan metode Penelitian Sosial* (1st ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- McAshan, H.,H. (1981) *Competency based Education and Behaviour Objective*, New Jersey: Eglivood
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist, 28*, 1–14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. *Psychological Science 9*: 331–338.
- Meng, X., & Boyd, P. (2017). The role of the project manager in relationship management. *International Journal of Project Management, 35*(5), 717–728.
- Miller, B.K., Konopaske, R., Byrne, Z.S., 2012, Dominance analysis of two measures of organizational justice, *Journal of Managerial Psychology 27*(3), 264-282
- Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Momeni, M. (2014). Surveying the impact of inferential organizational justice on innovative work behavior. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies, 2*(9), 1–8.
- Muñoz-Pascual, L. and Galende, J. (2017), The impact of knowledge and motivation management on creativity: Employees of innovative spanish companies, *Employee Relations, 39*(5), 732-752
- OECD. (2005). *Oslo Manual* (3rd ed.). Paris: OECD, Eurostat.
- Owoeye, I., Muathe, S.M., 2018, Competence-Enhancing Interventions and Organisational Performance: A Theoretical Review, *Journal of Human Resource Management 6*(2): 67-77

- Palan, R. (2007). *Competency management*. (O. M. Jalal, Alih Bahasa). Jakarta: Penerbit PPM.
- Pamulu, S.M., 2012, *Strategic Management Practice in the Construction Industry: a studi of Indonesia Entrerise*, Disertasi: Quesland Univesity of Technology
- Pan X, Chen M, Hao Z and Bi W (2018) The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Front. Psychol.* 8:2315
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230–257.
- Prieto, I.M., Pérez-Santana, M.A. (2014) Managing innovative work behavior: the role of human resource practices, *Personnel Review*, 43(2), 184-208
- Podmetina, D., Soderquist, K.E., Petraite, M., Teplov, R., (2018) Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organisational level, *Management Decision*,
- Poovathingal, J. S., & Kumar, D. V. (2016). Quantifying the contribution of competencies towards performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*
- Pörzse, G., Sándor, T., Csedo†, Z. and Fejes, J. (2012), The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical devices manufacturing firms in Hungary”, *European Journal of Business and Management*, 4(13), 1-11
- Rajiani, I., Musa, H., Hardjono, B., 2016. Ability, Motivation and Opportunity as Determinants of Green Human Resources Management Innovation. *Research Journal of Business Management* 10,51-57
- Rahmawati A. 2017 Effect of competence on organizational citizenship behavior and performance management: The impact on organizational effectiveness. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)* 6 (11) 74-85
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Journal of Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150.
- Ramos, M.A.W., Figueiredo, P.S., Pereira-Guizzo, C., (2018), Antecedents of innovation in industry: The impact of work environment factors on creative performance, *Innovation & Management Review*, <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2018-0032>
- Ratna, M.P., 2015, Bisnis dalam Masyarakat Jepang, *Jurnal Izumi* 5(1), 21-27
- Rizal Tamim (2011). *Keunggulan dan kemandirian Konstruksi Indonesia*. Buletin Edisi 3 Kementerian Pekerjaan Umum
- Robin, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). New

Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall.

- Roblek, V., Meško, M., & Pejić, M. (2014). Impact of knowledge management on sustainable development in the innovative economy. *Refereed Proceedings of the Business Systems Laboratory - 2nd International Symposium "Systems Thinking For A Sustainable Economy. Advancements in Economic and Managerial Theory and Practice" January 23-24, 2014 - Universitas Mercatorum, Rome (Italy)*.
- Ryan, G., Spencer, L. M., & Bernhard, U. (2012). Development and validation of a customized competency-based questionnaire competencies to business unit profitability. *Cross Cultural Management*, 19(1), 90–103
- Salman, M., Khan, M. N., Mufti, U., Islam, F., & Aslam, A. (2016). Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(6), 490–495.
- Sang, P., Liu, J., Zhang, L., Zheng, L., Yao, H., & Wang, Y. (2018). Effects of Project Manager Competency on Green Construction Performance: The Chinese Context. *Sustainability*, 10, 3406
- Scott, S. and Bruce, B. (1994), Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Skitka, L. J., Winkler, J., & Hutchinson, S. (2003). Are Outcome Fairness And Outcome Favorability Distinguishable Psychological Constructs? A Meta-Analytic Review. *Social Justice Research*, 16, 309–341.
- Sobirin, A. (2014). *Manajemen Kinerja: Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Spencer, L. M. J., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Subramaniam A and Jasmin NNA, 2017 Competencies Organizational Citizenship Behavior, Person-Job Fit and Job Performance: Evidence from the Narcotics Control Bureau. *International Journal of Advanced Biotechnology and Research (IJBR)* 8(3), 279-285
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Sulistiawan, J., Herachwati, N., Permatasari, S.D., Alfirdaus, Z. (2017), The Antecedents of Innovative Work Behavior: The Roles of Self-Monitoring, *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 263-270
- Sutton, A., & Watson, S. (2013). Can competencies at selection predict performance and development needs? *Journal of Management Development*, 32(9), 1023–1035.
- Tabassi, A.A., Roufechaei, K.M., Ramli, M., Abu. A.H. (2017). Leadership

- Behavior of Project Managers in Sustainable construction projects. *Procedia Computer Science* 100, 724 – 730
- Tang, J., Pee, L. and Iijima, J. (2013), Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance, *Information & Management*, 50(8), 650-660.
- Tjahjono, H. K. (2010). The extension of two-factor model of justice: hierarchical regression test and sample split. *China-USA Business Review*, 9(7), 39.
- Tjahjono, H. K. (2011). The Configuration among Social Capital , Distributive and Procedural Justice and Its Consequences to Individual Satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22(1), 87–103.
- Tjahjono, H. K. (2014). The Fairness of Organization ' s Performance Appraisal Social Capital and The Impact Toward Affective Commitment. *International Journal of Administrative Science and Organization*, 21(3).
- Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O., & Palupi, M. (2019). Configuration of organisational justice and social capital: Their impact on satisfaction and commitment. *Int. J. Business Excellence*, 17(3), 336–360
- Tjahjono, H. K., Palupi, M., & Dirgahayu, P. (2015). Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive Fairness , Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment. *International Journal of Administrative Science and Organization*, 22(2).
- Toney, F. (2001). *The Superior Project Manager: Global Competency Standards and Best Practices*. Taylor & Francis.
- Tuuli, M. M. (2012). Competing models of how motivation, opportunity, and ability drive job performance in project teams. *Proceedings of the 4th West Africa Built Environment Researchers(WABER) Conference, Abuja, Nigeria, 24-26 July 2012*, 1359–1366.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Journal of Management Science*, 32(5), 590–607.
- Verheul I, Wennekers S, Audretsch D, dan Thurik R (2001). An Eclectic Theory of Entrepreneurship. *Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2001-030/3*.
- Viteles, M. S. (1953). *Motivation and Morale in Industry*. New York: Norton.
- White, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18: 293-321.
- Wulandari, J., Raharja, S.J., Muhyi, H.A., Nurasa, H., 2018, Identifikasi kompetensi manajerial pada level manajemen menengah dalam industri perbankan Indonesia, *Jurnal Siasat Bisnis* 22(1), 20-37
- Young, M. and Dulewicz, V. (2009), A study into leadership and management

- competencies predicting superior performance in the British Royal Navy, *Journal of Management Development*, 28(9), 794-820
- Yuan, F. & Woodman, R.W. (2010), Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations, *Academy of Management Journal* 53(2), 323–342
- Zhang, L., & Deng, Y. (2014). Guanxi with Supervisor and Counterproductive Work Behavior : The Mediating Role of Job Satisfaction. *Jornal of Business Ethics*, (2013).
- Zhang, Y., Zhang, J., Forest, J., & Chen, C. (2018). The Negative and Positive Aspects of Employees ' Innovative Behavior : Role of Goals of Employees and Supervisors. *Journal of International Marketing*, 9(October), 1–11
- Zwell, M., (2000) *Creating of Culture of Competence*, Wiley



LAMPIRAN DISERTASI

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kode: _____ (Diisi Petugas)
Koding Perusahaan dan Subyek Manajer

Diisi oleh: Manajer Proyek

PENGANTAR

Responden yang terhormat, Bersama ini saya mengharapkan kesediaan waktu Anda untuk mengisi kuesioner sesuai dengan penilaian Anda. Kami menjamin kerahasiaan jawaban, identitas perusahaan tidak akan kami cantumkan dalam laporan penelitian karena data-data hanya digunakan untuk penelitian.

Atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih.

DATA PERUSAHAAN

1. Nama Perusahaan : *)
 2. Alamat : *)
 3. No.Telpun / fax : *)
- *) Boleh tidak diisi

Profil Manajer Proyek

1. Nama :
2. Jabatan :
 - Manajer Proyek
 - Manajer Pelaksana
 - Lain-lain,
 - sebutkan
3. Jenis Kelamin : Pria Wanita
4. Usia : Tahun
5. Pendidikan : D3 S1 S2 S3 Lain-lain, sebutkan
6. Bekerja di perusahaan : [] 0-5 thn [] >5-10 thn [] >10thn

Perilaku inovatif

Berikan penilaian anda berkaitan dengan aktivitas manajerial proyek dalam melakukan aktivitas inovasi. Pemberian penilaian dilakukan dengan memberikan tanda silang (X) berdasarkan skala penilaian berikut: [1] = Tidak Pernah, [2] = Jarang, [3] = Cukup Sering, [4] = Sering, [5] = Sangat Sering

Perilaku inovatif	Jawaban				
	Tidak Pernah ----- Sangat Sering				
PI1. Seberapa sering anda memperhatikan masalah yang bukan bagian dari rutinitas pekerjaannya sehari-hari?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
PI2. Seberapa sering anda mencari peluang untuk meningkatkan kinerja?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
PI3. Seberapa sering anda mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
PI4. Seberapa sering anda menghasilkan solusi untuk masalah dengan pendekatan baru?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
PI5. Seberapa sering anda menemukan cara-cara baru baru untuk menyelesaikan pekerjaan?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
PI6. Seberapa sering anda membuat anggota organisasi mempunyai antusias terhadap ide-ide inovatif?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
PI7. Seberapa sering anda berusaha meyakinkan orang-orang untuk mendukung ide inovatif?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
PI8. Seberapa sering anda secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
PI9. Seberapa sering anda berkontribusi pada implementasi ide-ide baru?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
PI10. Seberapa sering anda berupaya mengembangkan hal-hal baru?	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

Keadilan Distributif

Berikan penilaian anda berkaitan dengan Keadilan Distributif dalam organisasi proyek konstruksi. Pemberian penilaian dilakukan dengan memberikan tanda silang (X) berdasarkan skala penilaian berikut: [1] = Sangat Tidak Setuju, [2] = Tidak Setuju, [3] = Agak Setuju, [4] = Setuju, [5] = Sangat Setuju

Keadilan Distributif	Jawaban				
	Tidak Setuju ----- Sangat Setuju				
KD1. Imbalan yang saya terima mencerminkan usaha yang saya berikan terhadap pekerjaan	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KD2. Imbalan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KD3. Imbalan yang saya terima mencerminkan kontribusi saya kepada perusahaan	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KD4. Imbalan yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

Terima kasih atas partisipasi Anda

Kode: _____ (Diisi Petugas)
Koding Perusahaan dan Subyek Manajer

Penilai:

- Direktur Perusahaan/Manajemen Puncak Pengawas Proyek
 Manajer Personalia Lain-lain, sebutkan

.....

Manajer Proyek yang dinilai (Nama atau Inisial):

.....

Kinerja Manajer Proyek

Berikan penilaian anda berkaitan dengan kinerja manajer proyek yang bersangkutan dengan memberikan tanda silang (X) berdasarkan skala penilaian berikut: [1] = Sangat Kurang, [2] = Kurang, [3] = Cukup Baik, [4] = Baik, [5] = Sangat Baik

Komponen Kinerja Manajer Proyek	Jawaban				
	Sangat Kurang ----- Sangat Baik				
KIM1. Proyek yang dihandle manajer yang bersangkutan secara umum memenuhi standar teknis mutu	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KIM2. Proyek yang dihandle manajer yang bersangkutan secara umum tidak pernah melebihi waktu yang ditetapkan	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KIM3. Proyek yang dihandle manajer yang bersangkutan secara umum mempunyai efisiensi biaya	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KIM4. Proyek yang dihandle manajer yang bersangkutan secara umum mempunyai angka kecelakaan rendah	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

Kompetensi Manajer

Berikan penilaian kompetensi manajer yang bersangkutan dengan memberikan tanda silang (X) berdasarkan skala penilaian berikut: [1]= sangat kurang (kemampuan terbatas), [2]= kurang (diperlukan peningkatan kemampuan, kemampuan rendah), [3]= cukup Baik (kemampuan rata-rata), [4]= baik (menguasai kemampuan yang dibutuhkan pekerjaan), [5]= sangat baik (menguasai semua aspek)

Jenis Kompetensi	Jawaban				
	Sangat Kurang ----- Sangat Baik				
KM1. Memahami Spesifikasi dan Tujuan Proyek	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KM2. Kerjasama tim	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KM3. Kontrol Kualitas	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KM4. Pengendalian waktu proyek	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KM5. Kontrol Sumberdaya	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KM6. Pengendalian Biaya (keuangan)	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KM7. Informasi & Pelaporan	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KM8. Komunikasi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KM9. Identifikasi Peluang dan Risiko	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
KM10. Negosiasi Pemasok.Sub Kontraktor	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

☑ Terima kasih atas partisipasi Anda ☑

Lampiran 2. Koding Data Penelitian

No.	KOMPETENSI MANAJER										KEADILAN DISTRIBUTIF					PERILAKU INOVASI										KINERJA MANAJER										
	KOMPETENSI MANAJER										KEADILAN DISTRIBUTIF					PERILAKU INOVASI										KINERJA MANAJER										
	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	KM7	KM8	KM9	KM10	mean	kategori	KD1	KD2	KD3	KD4	mean	kategori	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	PI9	PI10	mean	kategori	KIM1	KIM2	KIM3	KIM4	mean	kategori
1	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4.40	5.00	4	5	5	5	4.75	5.00	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3.60	4.00	5	4	5	4	4.50	5.00
2	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4.40	5.00	4	4	3	4	3.75	4.00	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2.80	3.00	4	4	4	4	4.00	4.00
3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3.60	4.00	4	5	5	4	4.50	5.00	4	4	3	3	4	4	2	2	3	2	3.10	3.00	5	4	5	3	4.25	5.00
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3.60	4.00	3	3	4	3	3.25	3.00	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2.70	3.00	4	3	4	3	3.50	4.00
5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4.30	5.00	3	5	5	5	4.50	5.00	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3.60	4.00	5	5	4	5	4.75	5.00
6	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.90	4.00	5	5	4	4	4.50	5.00	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3.80	4.00	4	4	4	5	4.25	5.00
7	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4.60	5.00	5	4	4	4	4.50	5.00	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3.80	4.00	5	4	4	5	4.50	5.00
8	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3.50	4.00	4	4	5	4	4.25	5.00	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3.50	4.00	4	5	5	3	4.25	5.00
9	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4.60	5.00	4	5	4	4	4.25	5.00	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3.20	3.00	5	4	4	5	4.50	5.00
10	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4.40	5.00	5	4	5	5	4.75	5.00	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3.00	3.00	5	5	4	5	4.75	5.00
11	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3.50	4.00	4	4	3	4	3.75	4.00	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2.90	3.00	5	5	5	5	5.00	5.00
12	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4.50	5.00	5	4	5	5	4.75	5.00	3	4	2	2	3	4	2	3	2	2	2.70	3.00	4	4	5	4	4.25	5.00
13	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4.60	5.00	4	4	3	3	3.50	4.00	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3.20	3.00	3	3	4	4	3.50	4.00
14	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3.40	3.00	4	4	4	3	3.75	4.00	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	3.00	4	4	3	4	3.75	4.00
15	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3.30	3.00	4	4	3	3	3.50	4.00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00	2.00	3	4	4	3	3.50	4.00
16	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4.30	5.00	4	3	5	4	4.00	4.00	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3.10	3.00	4	4	5	4	4.25	5.00
17	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4.40	5.00	5	4	5	5	4.75	5.00	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3.60	4.00	5	5	5	5	5.00	5.00
18	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4.60	5.00	4	5	4	4	4.25	5.00	3	2	3	3	4	3	3	2	4	4	3.10	3.00	4	4	4	4	4.00	4.00
19	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3.70	4.00	4	4	3	3	3.50	4.00	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2.80	3.00	4	4	4	4	4.00	4.00
20	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3.70	4.00	3	3	3	4	3.25	3.00	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2.50	2.00	4	4	4	4	4.00	4.00
21	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4.70	5.00	5	5	5	5	5.00	5.00	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3.70	4.00	5	5	5	5	5.00	5.00
22	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4.20	4.00	5	5	4	5	4.75	5.00	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3.40	3.00	5	4	4	5	4.50	5.00
23	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4.30	5.00	3	3	3	4	3.25	3.00	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3.60	4.00	4	4	5	4	4.25	5.00
24	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3.40	3.00	4	5	4	5	4.50	5.00	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2.20	2.00	4	4	4	4	4.00	4.00
25	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4.20	4.00	3	3	4	4	3.50	4.00	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3.30	3.00	4	5	4	5	4.50	5.00
26	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3.50	4.00	4	5	4	4	4.25	5.00	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3.70	4.00	5	4	5	4	4.50	5.00
27	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3.60	4.00	5	5	5	5	5.00	5.00	1	1	2	2	2	2	1	2	3	2	1.80	1.00	4	4	4	4	4.00	4.00
28	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4.50	5.00	5	5	5	4	4.75	5.00	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3.50	4.00	4	5	4	4	4.25	5.00
29	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4.70	5.00	5	4	4	4	4.25	5.00	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3.40	3.00	5	4	5	4	4.50	5.00
30	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3.50	4.00	4	4	4	3	3.75	4.00	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2.50	2.00	4	3	3	3	3.25	3.00
31	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3.40	3.00	5	4	4	4	4.25	5.00	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3.10	3.00	5	4	5	4	4.50	5.00
32	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3.40	3.00	4	5	5	4	4.50	5.00	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2.20	2.00	4	4	4	4	4.00	4.00
33	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.80	5.00	3	4	3	4	3.50	4.00	2	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2.90	3.00	4	5	4	5	4.50	5.00
34	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3.40	3.00	4	5	4	4	4.25	5.00	3	4	3	2	3	2	2	1	2	3	2.50	2.00	3	3	4	3	3.25	3.00
35	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4.60	5.00	4	5	4	4	4.25	5.00	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3.20	3.00	5	4	5	4	4.50	5.00
36	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3.50	4.00	4	5	4	4	4.25	5.00	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.10	2.00	4	3	4	3	3.50	4.00
37	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4.50	5.00	3	4	4	4	3.75	4.00	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3.50	4.00	4	4	4	5	4.25	5.00
38	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4.30	5.00	3	4	3	3	3.25	3.00	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3.40	3.00	4	4	4	4	4.00	4.00
39	4	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4.20	4.00	4	3	4	4	3.75	4.00	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.20	3.00	4	4	4	4	4.00	4.00
40	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4.40	5.00	5	5	4	5	4.75	5.00	3	4	3	2	2	2	3	2	3	3	2.70	3.00	4	5	4	5	4.50	5.00
41	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4.60	5.00	5	5	4	5	4.75	5.00	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3.10	3.00	4	4	4	4	4.00	4.00
42	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4.70	5.00	3	4	3	3	3.25	3.00	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3.50	4.00	4	4	4	5	4.25	5.00
43	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4.30	5.00	2	3	2	2	2.25	2.00	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3.30	3.00	4	4	4	4	4.00	4.00
44	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3.50	4.00	5	5	4	4	4.50	5.00	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2.40	2.00	4	4	4	4	4.00	4.00
45	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4.60	5.00	3	3	3	3	3.00	3.00	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3.30	3.00	4	4	4	4	4.00	4.00
46	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4.40	5.00	3	2	3	2	2.50	2.00	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3.40	3.00	4	4	4	4	4.00	4.00
47	3	3	4	4	3	4	5	3	3	4	3.60	4.00	4	5	4	5	4.50	5.00	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	2.60	2.00	3	3	3	4	3.25	3.00

51	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3,40	3,00	4	5	5	4	4,50	5,00	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2,30	2,00	3	4	3	4	3,50	4,00
52	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4,20	4,00	4	4	4	5	4,25	5,00	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3,50	4,00	4	4	5	4,25	5,00	
53	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4,60	5,00	4	4	5	5	4,50	5,00	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3,50	4,00	4	5	5	4	4,50	5,00	
54	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4,70	5,00	4	5	4	4	4,25	5,00	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3,20	3,00	4	4	4	4	4,00	4,00	
55	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4,50	5,00	5	5	4	4	4,50	5,00	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3,20	3,00	4	3	4	4	3,75	4,00	
56	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4,40	5,00	5	5	4	4	4,50	5,00	3	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3,20	3,00	4	4	4	5	4,25	5,00
57	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4,70	5,00	4	4	4	5	4,25	5,00	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,10	3,00	4	4	4	4	4,00	4,00	
58	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4,10	4,00	5	5	4	4	4,50	5,00	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3,00	3,00	4	5	5	4	4,50	5,00
59	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4,50	5,00	4	4	3	3	3,50	4,00	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3,20	3,00	4	5	5	4	4,50	5,00	
60	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4,70	5,00	5	5	5	4	4,75	5,00	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3,40	3,00	4	4	5	5	4,50	5,00
61	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4,70	5,00	4	5	5	4	4,50	5,00	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3,40	3,00	4	5	5	3	4,25	5,00
62	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4,40	5,00	4	5	4	5	4,50	5,00	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3,40	3,00	5	5	4	5	4,75	5,00
63	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4,50	5,00	4	3	3	3	3,25	3,00	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	3,00	3,00	4	4	5	5	4,50	5,00
64	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4,40	5,00	4	5	4	4	4,25	5,00	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3,30	3,00	4	5	5	4	4,50	5,00	
65	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4,60	5,00	5	5	4	4	4,50	5,00	4	4	3	2	3	4	3	4	3	3,30	3,00	5	4	4	3	4,00	4,00	
66	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3,40	3,00	5	5	4	5	4,75	5,00	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2,30	2,00	4	4	4	4	4,00	4,00
67	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4,30	5,00	4	5	4	4	4,25	5,00	4	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3,10	3,00	4	5	4	4	4,25	5,00
68	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4,50	5,00	4	5	5	5	4,75	5,00	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2,80	3,00	5	5	5	4	4,75	5,00
69	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3,60	4,00	4	5	4	5	4,50	5,00	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2,70	3,00	3	4	4	4	3,75	4,00
70	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3,40	3,00	5	5	5	5	5,00	5,00	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2,00	2,00	3	3	4	4	3,50	4,00
71	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4,40	5,00	4	5	5	4	4,50	5,00	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,20	3,00	4	5	5	5	4,75	5,00
72	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3,30	3,00	5	5	4	4	4,50	5,00	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2,60	2,00	3	3	4	3	3,25	3,00
73	3	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3,40	3,00	5	5	4	5	4,75	5,00	2	3	3	1	3	2	4	1	2	2	2,30	2,00	3	3	3	4	3,25	3,00
74	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1,50	1,00	4	5	4	4	4,25	5,00	1	1	0	1	1	1	2	1	1	1	1,00	1,00	3	2	2	2	2,25	2,00
75	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4,10	4,00	4	5	5	5	4,75	5,00	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,90	3,00	5	4	5	4	4,50	5,00	
76	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4,40	5,00	4	5	5	5	4,75	5,00	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,20	3,00	5	5	4	3	4,25	5,00
77	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4,80	5,00	5	4	5	4	4,50	5,00	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3,40	3,00	4	4	5	4	4,25	5,00
78	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4,30	5,00	4	5	4	4	4,25	5,00	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3,10	3,00	5	5	5	4	4,75	5,00
79	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4,40	5,00	5	4	4	4	4,25	5,00	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3,20	3,00	5	4	4	5	4,50	5,00
80	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4,40	5,00	4	5	4	4	4,25	5,00	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3,70	4,00	5	4	4	4	4,25	5,00	
81	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4,50	5,00	4	4	4	4	4,00	4,00	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3,50	4,00	5	5	4	4	4,50	5,00	
82	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4,60	5,00	4	5	5	4	4,50	5,00	3	3	4	1	4	3	3	3	4	3,40	3,00	4	4	4	5	4,25	5,00	
83	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4,30	5,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3,50	4,00	4	4	5	5	4,50	5,00
84	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4,20	4,00	4	4	3	3	3,50	4,00	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3,80	4,00	5	4	5	4	4,50	5,00	
85	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3,30	3,00	3	4	4	4	3,75	4,00	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2,60	2,00	4	3	3	3	3,25	3,00
86	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4,30	5,00	4	5	5	5	4,75	5,00	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,90	4,00	4	4	4	5	4,25	5,00	
87	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4,50	5,00	3	3	4	3	3,25	3,00	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2,60	2,00	5	5	4	4	4,50	5,00
88	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4,50	5,00	4	4	4	4	4,00	4,00	2	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3,50	4,00	5	5	5	4	4,75	5,00
89	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3,50	4,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2,30	2,00	4	4	3	3	3,50	4,00
90	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3,60	4,00	3	3	3	4	3,25	3,00	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2,30	2,00	4	3	4	4	3,75	4,00
91	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4,20	4,00	5	5	4	4	4,50	5,00	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3,60	4,00	4	5	4	4	4,25	5,00
92	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4,20	4,00	4	5	5	5	4,75	5,00	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3,30	3,00	5	4	4	4	4,25	5,00	
93	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4,20	4,00	4	4	5	5	4,50	5,00	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3,60	4,00	5	5	4	4	4,50	5,00
94	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4,20	4,00	4	5	5	4	4,50	5,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	5	4	4,25	5,00
95	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4,30	5,00	4	4	5	5	4,50	5,00	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,90	4,00	4	4	5	4	4,25	5,00
96	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4,30	5,00	4	4	4	5	4,25	5,00	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3,60	4,00	5	5	4	4	4,50	5,00
97	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4,60	5,00	5	4	5	5	4,75	5,00	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3,60	4,00	4	5	5	4	4,50	5,00
98	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4,40	5,00	5	5	4	4	4,50	5,00	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3,40	3,00	5	5	5	5	5,00	5,00
99	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4,40	5,00	5	5	4	4	4,50	5,00	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3,60	4,00	5	4	4	5	4,50	5,00
100	2	2	2	2	2	3																														

101	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.20	3.00	5	5	5	4	4.75	5.00	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.00	2.00	4	4	3	4	3.75	4.00																			
102	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4.50	5.00	3	4	3	4	3.50	4.00	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3.60	4.00	5	5	5	4	4.75	5.00																				
103	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3.50	4.00	4	5	4	4	4.25	5.00	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2.30	2.00	4	3	3	4	3.50	4.00																				
104	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2.40	2.00	3	3	4	4	3.50	4.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	1.00	3	3	3	3	3.00	3.00																				
105	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3.50	4.00	4	3	3	3	3.25	3.00	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2.00	2.00	3	4	3	3	3.25	3.00																				
106	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4.40	5.00	5	4	5	5	4.75	5.00	3	3	4	4	4	3	4	2	3	2	3.20	3.00	5	5	4	4	4.50	5.00																				
107	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.90	4.00	5	4	5	5	4.75	5.00	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1.20	1.00	3	3	4	4	3.50	4.00																				
108	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4.50	5.00	4	5	4	4	4.25	5.00	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3.40	3.00	5	5	5	5	5.00	5.00																			
109	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3.50	4.00	5	4	5	5	4.75	5.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	4	3	4	4	3.75	4.00																				
110	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3.40	3.00	5	4	5	5	4.75	5.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	4	4	3	4	3.75	4.00																				
111	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4.50	5.00	4	5	4	4	4.25	5.00	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.80	3.00	5	4	4	5	4.50	5.00																				
112	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.20	3.00	5	4	5	3	4.25	5.00	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3.50	4.00	4	4	3	4	3.75	4.00																				
113	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4.60	5.00	5	4	5	5	4.75	5.00	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3.70	4.00	5	4	5	4	4.50	5.00																				
114	4	5	4	5	4	4	5	3	5	3	4	4.20	4.00	4	5	5	5	4.75	5.00	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.90	4.00	4	5	5	4	4.50	5.00																				
115	5	5	5	4	4	5	5	4	3	5	4	4.50	5.00	3	3	2	2	2.50	2.00	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.10	3.00	5	5	5	5	5.00	5.00																				
116	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.20	3.00	4	4	3	3	3.50	4.00	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3.50	4.00	4	4	3	4	3.75	4.00																				
117	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4.30	5.00	5	4	5	5	4.75	5.00	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3.50	4.00	5	4	4	5	4.50	5.00																				
118	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4.60	5.00	4	4	3	3	3.50	4.00	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3.20	3.00	5	3	4	4	4.00	4.00																				
119	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3.70	4.00	3	3	2	2	2.50	2.00	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2.00	2.00	3	4	3	3	3.25	3.00																				
120	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4.20	4.00	3	3	4	3	3.25	3.00	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2.10	2.00	3	4	3	3	3.25	3.00																				
121	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4.40	5.00	5	4	5	5	4.50	5.00	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3.20	3.00	5	5	5	4	4.75	5.00																				
122	5	5	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4.20	4.00	4	4	4	4	4.00	4.00	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.10	3.00	5	4	5	4	4.50	5.00																				
123	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3.70	4.00	5	4	5	3	4.25	5.00	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3.60	4.00	3	4	3	3	3.25	3.00																				
124	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4.60	5.00	3	3	4	4	3.50	4.00	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.80	4.00	4	4	4	4	4.00	4.00																				
125	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4.20	4.00	4	4	3	4	3.75	4.00	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3.80	4.00	4	4	4	4	4.00	4.00																				
126	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4.40	5.00	3	4	3	4	3.50	4.00	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3.50	4.00	4	4	4	5	4.25	5.00																				
127	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4.50	5.00	4	3	3	4	3.50	4.00	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3.60	4.00	4	4	4	5	4.25	5.00																				
128	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.70	5.00	4	4	5	5	4.50	5.00	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3.60	4.00	5	5	5	4	4.75	5.00																				
129	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4.80	5.00	5	4	5	4	4.50	5.00	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3.70	4.00	5	5	4	5	4.75	5.00																				
130	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3.60	4.00	5	5	3	4	4.25	5.00	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.30	3.00	4	4	5	5	4.50	5.00																				
131	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3.10	3.00	4	3	3	4	3.50	4.00	2	1	2	2	2	3	3	2	2	1	2.00	2.00	3	3	3	3	3.00	3.00																				
132	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4.10	5.00	5	4	4	4	4.25	5.00	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3.40	3.00	4	5	5	5	4.75	5.00																				
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	5	4	4	5	4.50	5.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	4	4	4	4	4.00	4.00																				
134	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4.20	4.00	4	4	3	3	3.50	4.00	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3.80	4.00	5	4	5	5	4.75	5.00																				
135	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4.50	5.00	3	3	4	4	3.50	4.00	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3.60	4.00	5	4	5	5	4.75	5.00																				
	4.10	4.09	4.10	4.00	4.21	4.16	4.13	4.13	4.02	3.95		4.09	4.00	4.13	4.24	4.05	4.08	4.13	4.00	3.09	3.14	3.09	3.13	3.16	3.04	3.00	2.96	3.12	3.04	3.08	3.00	4.20	4.14	4.17	4.11	4.16	4.00																				
FREKUENSI																																																									
1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1			1	0	0	0	0		0	5	5	3	4	4	4	5	7	3	7		5	0	0	0	0		0																				
2	3	2	2	2	3	1	3	1	3	4			2	2	2	4	5		5	21	22	22	24	19	24	23	30	23	26		24	1	2	1	2		2																				
3	14	19	21	28	18	23	20	27	29	28			17	23	21	27	20		12	66	57	89	57	64	70	74	99	64	56		64	17	18	19	19		12																				
4	80	75	89	73	61	65	68	57	65	70			40	65	54	62	69		30	43	51	41	50	48	37	33	39	45	48		42	71	74	71	76		40																				
5	37	38	42	32	53	46	44	49	38	32			75	45	58	42	41		88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	46	41	44	38		83																				
	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135			135	135	135	135	135		135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135		135	135	135	135	135		135																				

No.	Variabel dan Indikator	Jumlah Responden (N=140)					Jumlah	Rata-rata	Kategori*)
		1	2	3	4	5			
A. Kompetensi Manajer									
1	Kemampuan Kerjasama dengan pihak luar	1	3	14	80	37	140	4.09	4.00
2	Kemampuan Komunikasi	1	2	19	75	38	140		
3	Kemampuan Kerjasama dalam Teamwork	1	2	21	69	42	140		
4	Kemampuan dalam manajemen konflik	0	2	28	73	32	140		
5	Pengetahuan personal	0	3	18	61	53	140		
6	Manajemen dan Pencarian Informasi	0	1	23	65	46	140		
7	pemimpin pembelajar	0	3	20	68	44	140		
8	Manajemen Sumberdaya	1	1	27	57	49	140		
9	Manajemen Keuangan	0	3	29	65	38	140		
10	Manajemen Risiko	1	4	28	70	32	140		
	Total	1	2	17	40	75	140		
B. Keadilan Distributif									
1	Imbalan menggambarkan usaha yang dilakukan individu dalam pekerjaan.	0	2	23	65	45	140	4.13	4.00
2	Imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah individu lakukan.	0	2	21	54	58	140		
3	Imbalan menggambarkan apa yang telah individu kontribusikan kepada organisasi.	0	4	27	62	42	140		
4	Imbalan sesuai dengan kinerja yang individu berikan.	0	5	20	69	41	140		
	Total	0	5	12	30	88	140		

No.	Variabel dan Indikator	Jumlah Responden (N=140)					Jumlah	Rata-rata	Kategori*)
		1	2	3	4	5			
A. Perilaku inovatif									
1	memperhatikan masalah yang bukan bagian dari rutinitas pekerjaannya sehari-hari	5	21	66	43	0	140	3.08	3.00
2	bertanya-tanya bagaimana beberapa aspek dapat ditingkatkan	5	22	57	51	0	140		
3	mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru	3	22	69	41	0	140		
4	menghasilkan solusi untuk masalah	4	24	57	50	0	140		
5	menemukan pendekatan baru untuk melaksanakan tugas	4	19	64	48	0	140		
6	membuat anggota organisasi mempunyai antusias terhadap ide-ide inovatif	4	24	70	37	0	140		
7	berusahameyakinkan orang-orang untuk mendukung ide inovatif	5	23	74	33	0	140		
8	secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja	7	30	59	39	0	140		
9	berkontribusi pada implementasi ide-ide baru	3	23	64	45	0	140		
10	berupaya mengembangkan hal-hal baru	7	26	56	46	0	140		
	Total	5	24	64	42	0	140		
B. Kinerja Manajer									
1	memenuhi standar teknis mutu, frekuensi produk cacat atau terjadinya pekerjaan ulang re-work rendah	0	1	17	71	46	140	4.16	4.00
2	tidak pernah melebihi waktu yang ditetapkan	0	2	18	74	41	140		
3	mempunyai efisiensi biaya	0	1	19	71	44	140		
3	mempunyai angka kecelakaan rendah	0	2	19	76	38	140		
	Total	0	2	12	40	81	140		

No.	Variabel dan Indikator	Persen (N=140)					Rata-rata		Kategori*)
		1	2	3	4	5	Item	Variabel	
A. Kompetensi Manajer									
1	Kemampuan Kerjasama dengan pihak luar	0.7	2.2	10.4	59.3	27.4	4.10	4.09	4.00
2	Kemampuan Komunikasi	0.7	1.5	14.1	55.6	28.1	4.09		
3	Kemampuan Kerjasama dalam Teamwork	0.7	1.5	15.6	51.1	31.1	4.10		
4	Kemampuan dalam manajemen konflik	-	1.5	20.7	54.1	23.7	4.00		
5	Pengetahuan personal	-	2.2	13.3	45.2	39.3	4.21		
6	Manajemen dan Pencarian Informasi	-	0.7	17.0	48.1	34.1	4.16		
7	pemimpin pembelajar	-	2.2	14.8	50.4	32.6	4.13		
8	Manajemen Sumberdaya	0.7	0.7	20.0	42.2	36.3	4.13		
9	Manajemen Keuangan	-	2.2	21.5	48.1	28.1	4.02		
10	Manajemen Risiko	0.7	3.0	20.7	51.9	23.7	3.95		
	Total	0.7	1.5	12.6	29.6	55.6	4.09		
B. Keadilan Distributif									
1	Imbalan menggambarkan usaha yang dilakukan individu dalam pekerjaan.	-	1.5	17.0	48.1	33.3	4.13	4.13	4.00
2	Imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah individu lakukan.	-	1.5	15.6	40.0	43.0	4.24		
3	Imbalan menggambarkan apa yang telah individu kontribusikan kepada organisasi.	-	3.0	20.0	45.9	31.1	4.05		
4	Imbalan sesuai dengan kinerja yang individu berikan.	-	3.7	14.8	51.1	30.4	4.08		
	Total	-	3.7	8.9	22.2	65.2	4.13		

No.	Variabel dan Indikator	Persen (N=140)					Rata-rata		Kategori*)
		1	2	3	4	5	Item	Variabel	
A. Perilaku inovatif									
1	memperhatikan masalah yang bukan bagian dari rutinitas pekerjaannya sehari-hari	3.7	15.6	48.9	31.9	-	3.09	3.08	3.00
2	bertanya-tanya bagaimana beberapa aspek dapat ditingkatkan	3.7	16.3	42.2	37.8	-	3.14		
3	mencari metode, teknik, atau instrumen kerja yang baru	2.2	16.3	51.1	30.4	-	3.09		
4	menghasilkan solusi untuk masalah	3.0	17.8	42.2	37.0	-	3.13		
5	menemukan pendekatan baru untuk melaksanakan tugas	3.0	14.1	47.4	35.6	-	3.16		
6	membuat anggota organisasi mempunyai antusias terhadap ide-ide inovatif	3.0	17.8	51.9	27.4	-	3.04		
7	berusaha meyakinkan orang-orang untuk mendukung ide inovatif	3.7	17.0	54.8	24.4	-	3.00		
8	secara sistematis memperkenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja	5.2	22.2	43.7	28.9	-	2.96		
9	berkontribusi pada implementasi ide-ide baru	2.2	17.0	47.4	33.3	-	3.12		
10	berupaya mengembangkan hal-hal baru	5.2	19.3	41.5	34.1	-	3.04		
		3.7	17.8	47.4	31.1	-	3.08		
B. Kinerja Manajer									
1	memenuhi standar teknis mutu, frekuensi produk cacat atau terjadinya pekerjaan ulang re-work rendah	-	0.7	12.6	52.6	34.1	4.20	4.16	4.00
2	tidak pernah melebihi waktu yang ditetapkan	-	1.5	13.3	54.8	30.4	4.14		
3	mempunyai efisiensi biaya	-	0.7	14.1	52.6	32.6	4.17		
3	mempunyai angka kecelakaan rendah	-	1.5	14.1	56.3	28.1	4.11		
		-	1.5	8.9	29.6	60.0	4.16		

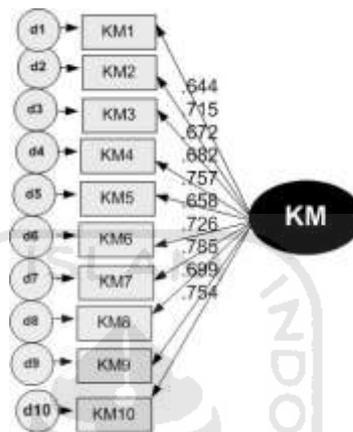
Lampiran 3. Hasil Uji CFA

HASIL UJI CFA

1. Kompetensi Manajer (KM) dan Keadilan Distributif (KD)

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

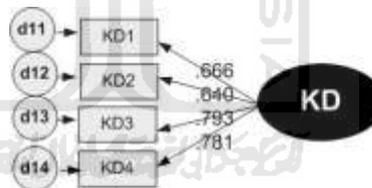
	Estimate
KM1	.644
KM2	.715
KM3	.672
KM4	.682
KM5	.757
KM6	.658
KM7	.726
KM8	.785
KM9	.699
KM10	.754



Chi-Square= 1.904
 Probability= .122
 CMIN/DF= 1.104
 GFI= .961
 AGFI= .957
 TLI= .915
 NFI= .950
 CFI= .951
 RMSEA= .058

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

	Estimate
KD4 <--- KD	.666
KD3 <--- KD	.640
KD2 <--- KD	.793
KD1 <--- KD	.781

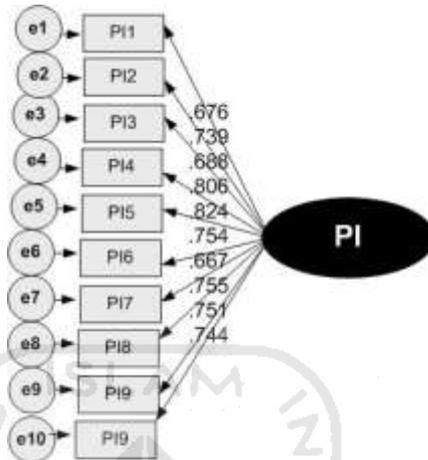


Chi-Square= 1.975
 Probability= .173
 CMIN/DF= 1.231
 GFI= .901
 AGFI= .990
 TLI= .922
 NFI= .943
 CFI= .977
 RMSEA= .041

2. Perilaku inovatif (PI) dan Kinerja Manajer (KIM)

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

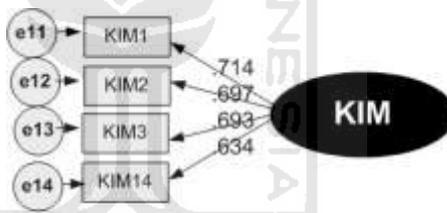
	Estimate
PI4 <--- PI	.676
PI3 <--- PI	.739
PI2 <--- PI	.688
PI1 <--- PI	.806
PI5 <--- PI	.824
PI6 <--- PI	.754
PI7 <--- PI	.667
PI8 <--- PI	.755
PI9 <--- PI	.751
PI10 <--- PI	.744



Chi-Square= 2.170
 Probability= .176
 CMIN/DF= 1.246
 GFI= .974
 AGFI= .971
 TLI= .902
 NFI= .933
 CFI= .901
 RMSEA= .034

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

	Estimate
KIM1 <--- KIM	.714
KIM2 <--- KIM	.697
KIM3 <--- KIM	.693
KIM4 <--- KIM	.634



Chi-Square= 386.023
 Probability= .142
 CMIN/DF= 1.031
 GFI= .962
 AGFI= .921
 TLI= .936
 NFI= .951
 CFI= .964
 RMSEA= .042

LAMPIRAN 4. Hasil Uji Reliabilitas**HASIL UJI RELIABILITAS****Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
KM1	.387
KM2	.500
KM3	.453
KM4	.475
KM5	.566
KM6	.435
KM7	.526
KM8	.615
KM9	.501
KM10	.587

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

	Estimate
KD4 <--- KD	.778
KD3 <--- KD	.797
KD2 <--- KD	.638
KD1 <--- KD	.664

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

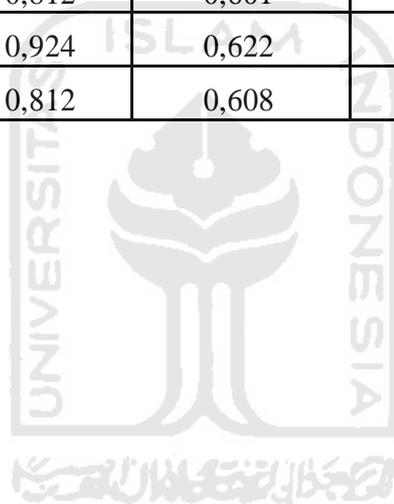
	Estimate
PI4 <--- PI	.798
PI3 <--- PI	.679
PI2 <--- PI	.728
PI1 <--- PI	.678
PI5 <--- PI	.829
PI6 <--- PI	.757
PI7 <--- PI	.673
PI8 <--- PI	.760
PI9 <--- PI	.754
PI10 <--- PI	.750

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

	Estimate
KIM1 <--- KIM	.753
KIM2 <--- KIM	.715
KIM3 <--- KIM	.684
KIM4 <--- KIM	.579

Hasil Perhitungan Contract Reliability dan Variance Extracted

Variabel	CR	VE	AVE	Keterangan
Kompetensi Manajer (KM)	0,774	0,515	0,636	Reliabel
Keadilan Distributif (KD)	0,812	0,601	0,775	Reliabel
Perilaku inovatif (PI)	0,924	0,622	0,789	Reliabel
Kinerja Manajer (KIM)	0,812	0,608	0,775	Reliabel



LAMPIRAN 5. Hasil Uji Outliers**HASIL UJI OUTLIERS****1. Secara Univariate****Descriptive Statistics**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(KM1)	-4.27750	1.23527	.0000000	1.0000000
Zscore(KM2)	-4.18689	1.23498	.0000000	1.0000000
Zscore(KM3)	-4.05382	1.17067	.0000000	1.0000000
Zscore(KM4)	-2.80755	1.40378	.0000000	1.0000000
Zscore(KM5)	-2.92613	1.03736	.0000000	1.0000000
Zscore(KM6)	-2.98807	1.17059	.0000000	1.0000000
Zscore(KM7)	-2.87854	1.16941	.0000000	1.0000000
Zscore(KM8)	-3.88260	1.08566	.0000000	1.0000000
Zscore(KM9)	-2.63482	1.27398	.0000000	1.0000000
Zscore(KM10)	-3.70955	1.32351	.0000000	1.0000000
Zscore(KD1)	-2.87854	1.16941	.0000000	1.0000000
Zscore(KD2)	-2.92436	.98444	.0000000	1.0000000
Zscore(KD3)	-2.58177	1.19302	.0000000	1.0000000
Zscore(KD4)	-2.69215	1.18799	.0000000	1.0000000
Zscore(PI1)	-2.65524	1.15813	.0000000	1.0000000
Zscore(PI2)	-2.60742	1.04658	.0000000	1.0000000
Zscore(PI3)	-4.02462	1.18712	.0000000	1.0000000
Zscore(PI4)	-2.63851	1.07190	.0000000	1.0000000
Zscore(PI5)	-2.79442	1.09472	.0000000	1.0000000
Zscore(PI6)	-2.69047	1.27186	.0000000	1.0000000
Zscore(PI7)	-2.65568	1.32784	.0000000	1.0000000
Zscore(PI8)	-2.30937	1.22004	.0000000	1.0000000
Zscore(PI9)	-2.77491	1.15460	.0000000	1.0000000
Zscore(PI10)	-2.36978	1.10761	.0000000	1.0000000
Zscore(KIM1)	-3.24478	1.17992	.0000000	1.0000000
Zscore(KIM2)	-3.08975	1.24018	.0000000	1.0000000
Zscore(KIM3)	-3.16326	1.20917	.0000000	1.0000000
Zscore(KIM4)	-3.07077	1.29296	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)				

2. Secara Multivariate

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
73	53.487	.103	.294
74	42.778	.103	.960
9	41.400	.104	.965
119	40.971	.105	.937
47	40.951	.105	.862
123	39.887	.106	.900
40	39.710	.107	.843
70	39.398	.107	.798
100	37.986	.109	.925
132	37.888	.116	.882
106	37.062	.117	.930
12	36.978	.119	.894
114	36.184	.138	.943
3	35.988	.143	.928
46	35.760	.149	.916
34	35.435	.158	.918
112	35.090	.167	.924
52	34.986	.170	.899
90	34.723	.178	.897
130	34.688	.179	.854
16	34.477	.186	.844
60	34.438	.187	.792
131	34.092	.198	.818
102	34.040	.200	.768
65	33.986	.201	.713
108	33.872	.205	.674
89	33.705	.211	.653
43	33.645	.213	.594
13	33.352	.223	.624
107	33.327	.224	.552
124	33.224	.228	.511
26	32.773	.244	.610
27	32.661	.248	.576
53	32.471	.256	.574
104	32.395	.259	.527

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
11	32.353	.260	.467
67	32.233	.265	.439
5	32.205	.266	.376
87	32.193	.267	.310
121	31.840	.281	.378
91	31.515	.295	.441
33	31.391	.300	.421
115	30.944	.320	.543
61	30.840	.324	.516
118	30.798	.326	.461
50	30.244	.352	.636
72	30.210	.353	.581
8	30.178	.355	.525
30	30.004	.363	.533
37	29.983	.364	.471
93	29.907	.368	.436
18	29.886	.369	.376
76	29.774	.374	.359
96	29.505	.387	.412
32	29.052	.410	.556
117	28.888	.418	.565
31	28.670	.429	.599
71	28.470	.440	.626
51	28.423	.442	.581
122	28.365	.445	.541
28	28.329	.447	.489
62	28.008	.464	.577
63	27.782	.476	.619
82	27.540	.489	.667
59	27.440	.494	.650
105	27.430	.495	.589
68	27.369	.498	.552
58	27.085	.514	.625
99	27.054	.515	.573
23	26.941	.521	.562
49	26.625	.539	.651
85	26.598	.540	.598
55	26.574	.542	.543
116	26.548	.543	.487
98	26.518	.545	.434

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
10	26.381	.552	.435
84	26.359	.553	.379
88	26.324	.555	.331
45	26.236	.560	.309
101	26.224	.561	.256
17	25.941	.576	.320
64	25.898	.579	.279
79	25.744	.587	.287
4	25.717	.589	.241
135	25.535	.599	.260
2	25.412	.605	.254
14	25.298	.612	.245
69	25.046	.625	.294
81	24.952	.630	.274
56	24.471	.656	.441
39	24.395	.661	.408
126	24.395	.661	.339
48	24.361	.662	.290
7	24.001	.681	.395
129	23.565	.704	.548
25	23.521	.707	.497
111	23.497	.708	.434
83	23.435	.711	.391
42	23.402	.713	.336
75	23.303	.718	.313

LAMPIRAN 6. Hasil Uji Normalitas**HASIL UJI NORMALITAS****Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PI10	2.000	5.000	-.523	-2.162	-.400	-.948
PI9	2.000	5.000	-.505	-2.395	-.264	-.627
PI8	2.000	5.000	-.442	-2.096	-.482	-1.143
PI7	2.000	5.000	-.526	-2.496	.179	.424
PI6	2.000	5.000	-.475	-2.255	-.061	-.145
PI5	2.000	5.000	-.522	-2.433	.072	.171
KIM4	2.000	5.000	-.422	-2.001	.111	.262
KIM3	2.000	5.000	-.369	-1.750	-.329	-.779
KIM2	2.000	5.000	-.462	-2.194	.095	.225
KIM1	2.000	5.000	-.410	-1.942	-.238	-.565
PI1	2.000	5.000	-.619	-2.026	.030	.070
PI2	2.000	5.000	-.670	-2.144	-.186	-.440
PI3	1.000	5.000	-.748	-1.931	.480	2.112
PI4	2.000	5.000	-.586	-2.057	-.349	-.828
KD1	2.000	5.000	-.437	-2.074	-.389	-.922
KD2	2.000	5.000	-.644	-2.011	-.395	-.938
KD3	2.000	5.000	-.450	-2.136	-.401	-.952
KD4	2.000	5.000	-.626	-2.233	.164	.390
KM1	1.000	5.000	-.982	-2.372	.562	2.143
KM2	1.000	5.000	-.812	-1.944	.512	1.524
KM3	1.000	5.000	-.778	-2.361	.463	2.269
KM4	2.000	5.000	-.249	-1.179	-.314	-.745
KM5	2.000	5.000	-.688	-1.986	.016	.038
KM6	2.000	5.000	-.360	-1.708	-.612	-1.451
KM7	2.000	5.000	-.548	-2.433	-.010	-.024
KM8	1.000	5.000	-.661	-2.144	.362	.860
KM9	2.000	5.000	-.336	-1.593	-.474	-1.125
KM10	1.000	5.000	-.624	-2.322	.674	1.599
Multivariate					-.751	-.106

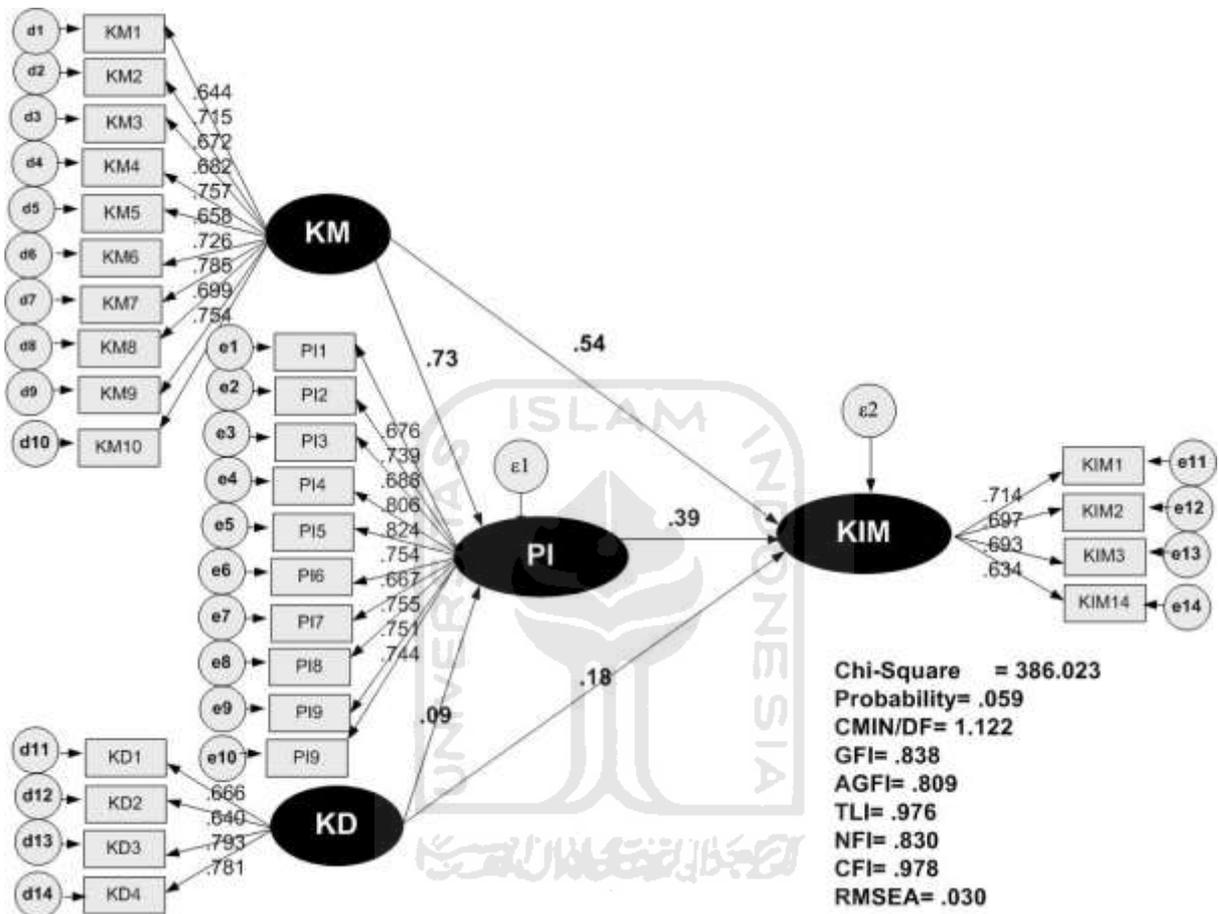
LAMPIRAN 7. Hasil Uji Mutikoleniritas**HASIL UJI MUTIKOLIENIRITAS****Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KM <--> KD	.103	.028	1.805	.124



LAMPIRAN 8. Hasil uji *Goodness of Fit*

HASIL UJI GOODNESS OF FIT



Full Model Structural Equation Modelling

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	62	386.023	344	.059	1.122
Saturated model	406	.000	0		
Independence model	28	2274.952	378	.000	6.018

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.028	.830	.809	.710
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.221	.192	.132	.179

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.830	.814	.978	.976	.978
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA

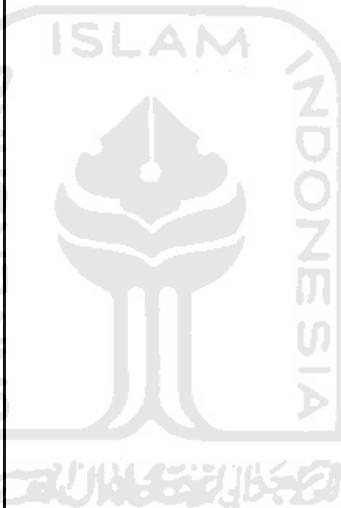
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.030	.000	.045	.988
Independence model	.194	.186	.201	.000

LAMPIRAN 9. Hasil Uji Hipotesis**HASIL UJI HIPOTESIS****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PI	<--- KM	.799	.108	7.375	***	par_29
PI	<--- KD	.092	.080	1.149	.251	par_30
KIM	<--- KM	.433	.096	4.525	***	par_19
KIM	<--- PI	.292	.084	3.463	***	par_20
KIM	<--- KD	.141	.057	2.485	.013	par_21
KM10	<--- KM	1.000				
KM9	<--- KM	.896	.109	8.228	***	par_1
KM8	<--- KM	1.056	.112	9.404	***	par_2
KM7	<--- KM	.898	.105	8.580	***	par_3
KM6	<--- KM	.792	.103	7.679	***	par_4
KM5	<--- KM	.956	.106	8.981	***	par_5
KM4	<--- KM	.812	.101	8.038	***	par_6
KM3	<--- KM	.859	.110	7.820	***	par_7
KM2	<--- KM	.880	.106	8.329	***	par_8
KM1	<--- KM	.781	.105	7.458	***	par_9
KD4	<--- KD	1.000				
KD3	<--- KD	1.044	.122	8.530	***	par_10
KD2	<--- KD	.813	.123	6.628	***	par_11
KD1	<--- KD	.817	.119	6.878	***	par_12
PI4	<--- PI	1.000				
PI3	<--- PI	.811	.094	8.616	***	par_13
PI2	<--- PI	.931	.099	9.411	***	par_14
PI1	<--- PI	.816	.097	8.416	***	par_15
KIM1	<--- KIM	1.000				
KIM2	<--- KIM	.996	.133	7.500	***	par_16
KIM3	<--- KIM	.982	.132	7.452	***	par_17
KIM4	<--- KIM	.900	.134	6.729	***	par_18
PI5	<--- PI	.976	.088	11.045	***	par_23
PI6	<--- PI	.876	.090	9.755	***	par_24
PI7	<--- PI	.771	.093	8.292	***	par_25
PI8	<--- PI	.984	.101	9.724	***	par_26
PI9	<--- PI	.880	.091	9.691	***	par_27
PI10	<--- PI	.985	.103	9.551	***	par_28

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

	Estimate
PI <--- KM	.734
PI <--- KD	.085
KIM <--- KM	.535
KIM <--- PI	.393
KIM <--- KD	.176
KM10 <--- KM	.754
KM9 <--- KM	.699
KM8 <--- KM	.785
KM7 <--- KM	.726
KM6 <--- KM	.658
KM5 <--- KM	.757
KM4 <--- KM	.682
KM3 <--- KM	.672
KM2 <--- KM	.715
KM1 <--- KM	.644
KD4 <--- KD	.781
KD3 <--- KD	.793
KD2 <--- KD	.640
KD1 <--- KD	.666
PI4 <--- PI	.806
PI3 <--- PI	.688
PI2 <--- PI	.739
PI1 <--- PI	.676
KIM1 <--- KIM	.714
KIM2 <--- KIM	.697
KIM3 <--- KIM	.693
KIM4 <--- KIM	.634
PI5 <--- PI	.824
PI6 <--- PI	.754
PI7 <--- PI	.667
PI8 <--- PI	.755
PI9 <--- PI	.751
PI10 <--- PI	.744



Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KD	KM	PI	KIM
PI	.085	.734	.000	.000
KIM	.176	.535	.393	.000
PI10	.000	.000	.744	.000
PI9	.000	.000	.751	.000
PI8	.000	.000	.755	.000
PI7	.000	.000	.667	.000
PI6	.000	.000	.754	.000
PI5	.000	.000	.824	.000
KIM4	.000	.000	.000	.634
KIM3	.000	.000	.000	.693
KIM2	.000	.000	.000	.697
KIM1	.000	.000	.000	.714
PI1	.000	.000	.676	.000
PI2	.000	.000	.739	.000
PI3	.000	.000	.688	.000
PI4	.000	.000	.806	.000
KD1	.666	.000	.000	.000
KD2	.640	.000	.000	.000
KD3	.793	.000	.000	.000
KD4	.781	.000	.000	.000
KM1	.000	.644	.000	.000
KM2	.000	.715	.000	.000
KM3	.000	.672	.000	.000
KM4	.000	.682	.000	.000
KM5	.000	.757	.000	.000
KM6	.000	.658	.000	.000
KM7	.000	.726	.000	.000
KM8	.000	.785	.000	.000
KM9	.000	.699	.000	.000
KM10	.000	.754	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

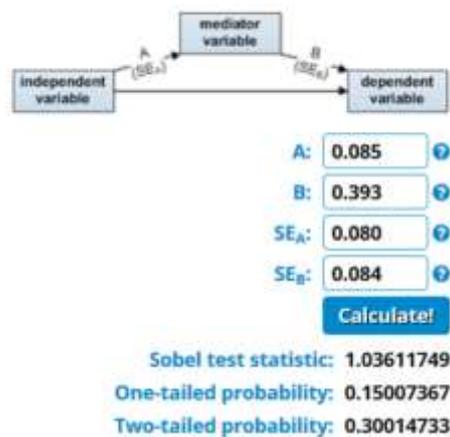
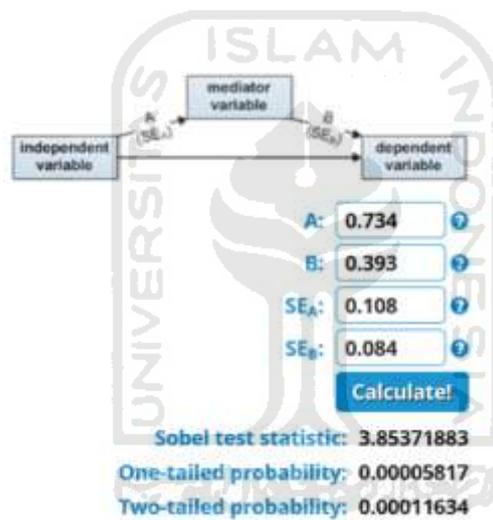
	KD	KM	PI	KIM
PI	.000	.000	.000	.000
KIM	.033	.289	.000	.000
PI10	.063	.546	.000	.000
PI9	.064	.551	.000	.000
PI8	.064	.554	.000	.000
PI7	.057	.490	.000	.000
PI6	.064	.554	.000	.000
PI5	.070	.605	.000	.000
KIM4	.133	.523	.250	.000
KIM3	.145	.571	.273	.000
KIM2	.146	.574	.274	.000
KIM1	.149	.589	.281	.000
PI1	.057	.496	.000	.000
PI2	.063	.543	.000	.000
PI3	.059	.505	.000	.000
PI4	.069	.592	.000	.000
KD1	.000	.000	.000	.000
KD2	.000	.000	.000	.000
KD3	.000	.000	.000	.000
KD4	.000	.000	.000	.000
KM1	.000	.000	.000	.000
KM2	.000	.000	.000	.000
KM3	.000	.000	.000	.000
KM4	.000	.000	.000	.000
KM5	.000	.000	.000	.000
KM6	.000	.000	.000	.000
KM7	.000	.000	.000	.000
KM8	.000	.000	.000	.000
KM9	.000	.000	.000	.000
KM10	.000	.000	.000	.000

Standardized Direct Effect

Variabel	KD	KM	PI	KIM
PI	.085	.734	.000	.000
KIM	.176	.535	.393	.000

Standardized Indirect Effect

Variabel	KD	KM	PI	KIM
PI	.000	.000	.000	.000
KIM	.033	.289	.000	.000



Lampiran 10. Populasi Sasaran

**PROGRESS SKA DAN SKT
2019 (sd. 28 Oktober)**

NO	ASOSIASI	JUMLAH		KUALIFIKASI					JUMLAH TOTAL
		SKA	SKT	MUDA	MADYA	KELAS 1	KELAS 2	KELAS 3	
1	ASTTI	85	162	65	20	123	35	4	247
3	A2K4	30	0	30	0	0	0	0	30
4	APEI	8	0	0	8	0	0	0	8
5	ASTTATINDO	19	45	18	1	44	1	0	64
6	ATAKI	75	49	64	9	25	6	18	124
7	HPJI	46	0	3	43	0	0	0	46
8	IAI	81	0	35	20	0	0	0	81
9	INTAKINDO	145	19	46	97	14	1	4	164
10	PATI	0	0	0	0	0	0	0	0
11	PII	2	0	0	2	0	0	0	2
12	USTK LPJK	12	2051	12	0	88	638	1321	2063
13	GATENSI	2	20	2	0	18	0	2	22
14	ASTAKI	5	0	3	2	0	0	0	5
		510	2346	278	202	312	681	1349	2856

**STATISTIK SKA DAN SKT
2018**

NO	ASOSIASI	JUMLAH		KUALIFIKASI					JUMLAH TOTAL
		SKA	SKT	MUDA	MADYA	KELAS 1	KELAS 2	KELAS 3	
1	ASTTI	104	224	71	33	197	18	9	328
3	A2K4	17	0	15	2	0	0	0	17
4	APEI	58	102	13	45	0	21	81	160
5	ASTTATINDO	61	76	51	10	65	7	4	137
6	ATAKI	36	108	28	8	55	35	18	144
7	HPJI	146	0	51	95	0	0	0	146
8	IAI	88	0	62	26	0	0	0	88
9	INTAKINDO	312	0	107	205	0	0	0	312
10	PATI	39	0	5	34	0	0	0	39
11	PII	19	0	6	13	0	0	0	19
12	USTK LPJK	92	1557	92	0	137	308	1112	1649
13	GATENSI	73	583	52	21	497	66	20	656
14	ASTAKI	5	0	4	1	0	0	0	5
		1050	2650	557	493	951	455	1244	3700

**JUMLAH SKA DAN SKT
2017**

NO	ASOSIASI	JUMLAH		KUALIFIKASI					JUMLAH TOTAL
		SKA	SKT	MUDA	MADYA	KELAS 1	KELAS 2	KELAS 3	
1	ASTTI	217	265	145	72	219	37	9	482
3	A2K4	0	0	0	0	0	0	0	0
4	APEI	75	0	9	66	0	0	0	75
5	ASTTATINDO	108	70	91	17	53	10	7	178
6	ATAKI	76	44	54	22	26	9	9	120
7	HPJI	184	0	28	156	0	0	0	184
8	IAI	78	0	40	38	0	0	0	78
9	INTAKINDO	252	0	67	185	0	0	0	252
10	PATI	29	0	0	29	0	0	0	29
11	PII	26	0	6	20	0	0	0	26
12	USTK LPJK	0	762	0	0	54	244	464	762
JUMLAH TOTAL		1045	1141	440	605	352	300	489	2186

**STATISTIK SKA DAN SKT
2016**

NO	ASOSIASI	JUMLAH		KUALIFIKASI					JUMLAH TOTAL
		SKA	SKT	MUDA	MADYA	KELAS 1	KELAS 2	KELAS 3	
1	ASTTI	170	254	156	14	205	22	27	424
3	A2K4	27	0	27	0	0	0	0	27
4	APEI	0	0	0	0	0	0	0	0
5	ASTTATINDO	27	24	27	0	10	5	9	51
6	ATAKI	50	42	35	15	19	3	20	92
7	HPJI	108	0	79	29	0	0	0	108
8	IAI	65	0	46	19	0	0	0	65
9	INTAKINDO	139	0	84	55	0	0	0	139
10	PATI	0	0	0	0	0	0	0	0
11	PII	2	0	0	2	0	0	0	2
12	USTK LPJK	0	1060	0	0	248	336	476	1060
JUMLAH TOTAL		588	1380	454	134	482	366	532	1968

Lampiran 11. Mapping Riset

MAPPING RESEARCH

Jurnal, tahun, peneliti	Judul penelitian	Jenis penelitian	Populasi dan sampel	Tempat/ Negara diteliti	Hasil penelitian
Kleysen, D.F. & Street, C.T (2001) Journal of Intellectual Capital 2(3), 284-296	Toward a Multi Dimensional measure of Individual Innovative Bahaviout.	Survei	225 karyawan dari sembilan organisasi	Kanada	Pengukuran Perilaku inovatif
Jong, J. De, & Hartog, D. Den. (2019). Journal of Innovation Management, 10(1), 41-64.	Innovative Work Behaviour: Measurement and Validation.	Survei	703 pekerja dan supervisi perusahaan jasa	Netherlands	Pengukuran Perilaku inovatif
Colquitt, J. A. (2001). Journal of Applied Psychology, 86, 386-400.	On the dimensionality of organizational justice: construct validation of measure.	Meta Analisis	143 penelitian Keadilan	-	Pengukuran Keadilan Organisasional
Miller, B.K., Konopaske, R., Byrne, Z.S., 2012, Journal of Managerial	Dominance analysis of two measures of organizational justice,	Survei	214 pelajar	USA	Pengukuran Keadilan Organisasional

Psychology 27(3), 264-282					
Bartram, D. (2005). Journal of Applied Psychology, 90(6), 1185–1203	The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation .	Meta Analisis	29 penelitian	-	Pengukuran dan Validasi Kompetensi
Ryan, G., Spencer, L. M., & Bernhard, U. (2012). Cross Cultural Management, 19(1), 90–103	Development and validation of a customized competency-based questionnaire competencies to business unit profitability.	Survei	70 manajer di Amerika Utara dan dua negara Eripa	Amerika Utara dan dua negara Eripa	Pengukuran dan Validasi Kompetensi Manajer
Chan, A. P. C., & Chan, A. P. L. (2013). Benchmarking: An International Journal, 11(2), 203–221.	Key performance indicators for measuring construction success.	Studi kasus	3 proyek Konstruksi	New York	Pengukuran indikator Kinerja Kunci Keberhasilan Proyek Konstruksi
Pan X, Chen M, Hao Z and Bi W (2018) Front. Psychol. 8:2315	The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment.	Eksperimen	Studi I: 2.566 karyawan dari 45 perusahaan manufaktur		Keadilan Organisasional berkorelasi dengan perilaku positif karyawan.
Akram, T., Haider, M. J., &	The Effects of Organizational Justice on the Innovative	Survei	235 karyawan sektor	China	semua bentuk keadilan organisasional memiliki dampak

Feng, Y. X. (2015). Journal of Creativity and Business Innovation, 2, 114–126.	Work Behavior of Employees : An Empirical Study from China.		telekomunikasi Cina		yang kuat dan positif pada perilaku kerja inovatif karyawan di Cina
Almansour, Y., M., & Minai, M., S. (2012), Middle-East journal of scientific research, 12 (1), 46-51.	The relationship between organizational justice components and innovative behavior in Arab society. Evidence from government department in Jordan.	Survei	175 staf manajemen menengah dan senior di kota Amman	Jordania	hanya ditemukan satu komponen keadilan organisasional memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku inovatif yaitu keadilan instruksional, sedangkan dua komponen lainnya (Keadilan distributif dan keadilan prosedural) tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif
Owoeye, I., Muathe, S.M., 2018, Journal of Human Resource Management 2018; 6(2): 67-77	Competence-Enhancing Interventions and Organisational Performance: A Theoretical Review	Survei	Litaratur Review	-	Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi, namun juga lingkungan organisasi seperti keadilan dalam sistem insentif yang adil. Kompetensi dan Keadilan Organosasi berpengaruh Langsung terhadap Kinerja, namun studi ini belum membahas pengaruh tidak langsung melalui perilaku
Rajiani, I., Musa, H., Hardjono, B., 2016. Research Journal of Business	Ability, Motivation and Opportunity as Determinants of Green Human Resources Management Innovation.	Survei	manajer pada 159 perusahaan manufaktur di Malaysia	Malaysia	Ability, Motivation and Opportunity berpengaruh signifikan terhadap Inovasi

Management 10,51-57					
Balkar, B., 2015, International Online Journal of Educational Sciences, 2015, 7 (2), 81-92	The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers,	Survei	398 guru sekolah dasar dan menengah yang bekerja di provinsi Adana, Turki	Turki	Organizational Climate yang diukur dari dukungan, keadilan dan tekanan memiliki pengaruh pada kinerja guru. Organizational Climate yang diukur dari dukungan dan tekanan memiliki pengaruh pada IB dan IB memiliki pengaruh pada JP
Salman, M., Khan, M.N., Mufti, U., Islam, F., Aslam, A., 2016, International Journal of Scientific and Research Publications 6(6),	Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative Behavior,	Survei	480 karyawan dari empat perusahaan di sektor telekomunikasi	Pakistan	Keadilan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap persepsi kinerja kreatif secara langsung maupun melalui mediasi perilaku inovatif karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan memediasi hubungan keadilan organisasi dan persepsi kinerja kreatif
Dedahanov, A.T., Rhee, C., Yoon, J., (2017), Career Development International 22(3), 334-350	Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link?	Survei	140 manajer perusahaan manufaktur di Korea	Korea	perilaku inovatif memediasi pengaruh struktur organisasi (sentralisasi, formalisasi, integrasi) dan kinerja inovasi
Zhang Y, Zhang J, Forest J and Chen C (2018)	The Negative and Positive Aspects of Employees' Innovative Behavior: Role of	Survei	218 karyawan di perusahaan-perusahaan di	China	karyawan yang berperilaku inovatif berpengaruh positif dengan konflik hubungan dan

Front. Psychol. 9:1871	Goals of Employees and Supervisors.		Cina		kinerja in-role. Tujuan ekstrinsik karyawan dan tujuan kinerja pengawas memoderasi hubungan perilaku inovatif dengan konflik hubungan dan kinerja in-role. Penelitian ini berkontribusi dalam mengemukakan pengaruh positif dan negatif dari perilaku inovatif karyawan
Harlianto, J., Rudi, Afandy, D., 2018, International Journal of Engineering & Technology, 7 (3.30) (2018) 571-574	The Role of Leaders in Stimulating Innovative Work Behavior and its Impacts towards Job Performance: Case Study: PT. XYZ,	Survei	299 karyawan Manufaktur	Indonesia	peran pemimpin dalam Konsultasi (T-statistik = 2,815, p-value = 0,003), Menyediakan Sumber Daya (T-statistik = 2,510, p-value = 0,006) dan Tugas (T-statistik = 3,250, p-value = 0,001) berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (T-statistik = 2,503, p-value = 0,006).
Palaiologos, A., Papazekos P., Panayotopoulou, L., (2011), Journal of European	Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal.	Survei	Populasi: manajer perusahaan komersial skala menengah dan besar di Yunani.	Ghana	keadilan prosedural, distributif dan interaksional berhubungan erat dengan semua aspek keadilan organisasi. Pengaruh keadilan Keadilan Interaksional (0,746) dan Keadilan Prosedural (0,737)

Industrial Training 35 (8), 826-840			Sampel 170 manajer skala menengah dan bawah pada 11 perusahaan komersial skala menengah dan besar di Yunani		terhadap Kepuasan Kerja lebih tinggi dibandingkan Keadilan Distributif (0,374).
Abekah-Nkrumah, G. & Atinga, R. A., (2013), International Journal of Workplace Health Management, 6 (3), 189 - 204	Exploring the link between organisational justice and job satisfaction and performance in Ghanaian hospitals"	Survei	Populasi:: karyawan rumah sakit Ghana. Sampel: 300 responden di tujuh rumah sakit Ghana	Ghana	keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional memprediksi kepuasan kerja dan kinerja. Pengaruh keadilan Keadilan Distributif (0,586) terhadap Kepuasan Kerja lebih tinggi dibandingkan Keadilan Prosedural (0,210) dan Keadilan Interaksional (0,214).
Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D.B. (2000), Group & Organization Management, 25(3), 269-290	The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes.	Survey research (non-experimental)	Populasi: karyawan organisasi di Kanada Sampel: 285 karyawan di tiga jenis organisasi di Kanada	Kanada	Berkaitan dengan aspek kepuasan terhadap pembayaran dan organisasi, pengaruh keadilan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja lebih tinggi dibandingkan Keadilan Prosedural. Berkaitan dengan aspek kepuasan terhadap manfaat kerja dan kemandirian kerja, pengaruh keadilan Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja lebih tinggi dibandingkan

					Keadilan Distributif.
Tjahjono, (2010)	The extension of two-factor model of justice: hierarchical regression test and sample split	Survei	Populasi: Karyawan di Universitas Swasta di Yogyakarta Sampel: 426 karyawan di universitas swasta di Yogyakarta.	Indonesia	Tinggi rendahnya modal sosial mempengaruhi tinggi rendahnya hubungan keadilan organisasional dan outcome (Komitmen Afektif dan Kepuasan kerja)
Tjahjono, (2015)	The fairness of organizations performance appraisal social capital and the impact toward affective commitment	Eksperimen	Populasi: mahasiswa universitas swasta di Yogyakarta. Sampel: 268 mahasiswa program studi manajemen keuangan di universitas swasta di Yogyakarta. Kelompok 1: 134 mahasiswa modal sosial tinggi, 134 mahasiswa	Indonesia	Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Komitmen Afektif. Modal Sosial sebagai perspektif subyektif berpengaruh terhadap Komitmen Afektif.

			modal sosial rendah		
Tjahjono, <i>et al.</i> (2015)	Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment	Survei	Populasi: staff Kepolisian Provinsi X di Indonesia Sampel: 134 anggota kepolisian resort (polres).	Indonesia	Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural adalah prediktor kuat Kepuasan karir. Keadilan karir dan Kepuasan karir sebagai prediktor kuat Komitmen Afektif.
Tjahjono, <i>et al.</i> (2019)	Configuration of Organization Justice and Social Capital, their impact on Satisfaction on Commitment	Eksperimen	Sampel: 468 mahasiswa di universitas swssta di Yogyakarta.	Indonesia	Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan modal sosial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja dan Komitmen Afektif. Keadilan Distributif mempunyai pengaruh dominan dibandingkan Keadilan Prosedural
Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). Personnel Psychology, 48, 775-802	A meta-analysis review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior.	meta-analysis	55 penelitian	Berbagai Negara	Terdapat hubungan yang kuat antara antara persepsi keadilan terhadap Kepuasan kerja. Faktor perbedaan kelompok kerja dan pengaturan kerja tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara Keadilan Organisasional, Kepuasan kerja.
Ambrose, M.L. & Schminke, M. (2009). Journal of Applied	The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation.	Survei	Studi ke-1 dilakukan melalui survei terhadap 425	Amerika Serikat	Hasil studi ke-1 menemukan bahwa keadilan keseluruhan memediasi hubungan antara penilaian keadilan spesifik

Psychology 94(2), 491–500			karyawan dari 54 organisasi di Amerika Serikat bagian tenggara Studi ke-2 dilakukan melalui survei terhadap 137 karyawan-pengawas (274 individu) dari 58 organisasi di Amerika Serikat		terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh Keadilan Prosedural lebih tinggi terhadap Keadilan Keseluruhan dibandingkan Keadilan Distributif dan keadilan Interaksional. Hasil studi ke-2 menemukan hubungan mediasi berlaku untuk berbagai level pengawas.
Simons, T. & Roberson, Q. (2003), Journal of Applied Psychology 88 (3), 432–443	Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes	Survei	data level individu dan departemen dari 4.539 karyawan di 783 departemen di 97 organisasi perhotelan		kedua jenis keadilan (prosedural interpersonal) memiliki jalur dampak yang unik terhadap komitmen karyawan, minat turnover dan perilaku layanan. Keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen, Keadilan interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan sebelum komitmen.
Flower, R., Demir, D., McWilliams, J., Johnson, D., (2015), , Asia-Pacific Journal of Business	Perceptions of fairness in the psychological contracts of allied health professionals	Survei	134 profesional kesehatan (tingkat respons 46 persen) di Australia	Australia	keadilan distributif berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan keadilan yang lain yaitu keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional tidak berpengaruh signifikan terhadap

Administration 7(2), 106 - 116					kepuasan kerja.
Singh & Singh (2018) <i>Management Decision</i>	Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy	Survei	Populasi: karyawan Bank di India Timur Sampel: 300 karyawan Bank di India Timur	India	1. organizational justice dan psychological empowerment berpengaruh terhadap OCB dan Kepuasan kerja 2. psychological empowerment berpengaruh & OCB memediasi pengaruh organizational justice terhadap Kepuasan kerja
Cohen (2013) Career Development International, 18(6), 589 – 609	Aglobal evaluation of organizational fairness and its relationship to psychological contracts	Survei	Populasi: karyawan Bank Di Israel Sampel: 311 karyawan Bank si Israel	Israel	1. Keadilan Prosedural dan dan Politik Organisasional berpengaruh terhadap psychological contracts breach 2. psychological contracts breach berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui persepsi kontrak transaksional dan kontrak relasional

Judul artikel	Penulis/ th	Variabel (Y)	Variabel X	Var Mediasi	Var Moderasi	Responden/ Metode	Hasil/temuan
Effects of Project Manager Competency on Green Construction Performance: The Chinese Context	Sang, <i>et al.</i> (2018)	Kinerja Konstruksi Hijau	Kompetensi Manajer Proyek: <ul style="list-style-type: none"> • Leadership & organization • Basic literacy • Target management • Emotional intelligence 			70 project managers	kompetensi kepemimpinan serta transformational berdampak langsung kepada manager proyek konstruksi, kompetensi intelektual manajer proyek berperan penting dan paling signifikan dalam membangun berkelanjutan, menghasilkan model baru untuk fasilitasi proses berkelanjutan dalam industri
Leadership Behavior of Project Managers in Sustainable construction projects	Tabassi, <i>et al.</i> (2016)	succses criteria	managerial competance & intellectual competance			70 manajer	Kompetensi kepemimpinan manajer proyek berpengaruh cukup besar pada kriteria keberhasilan untuk bangunan berkelanjutan. Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa kompetensi intelektual manajer proyek merupakan faktor yang paling penting dalam keberlanjutan membangun prestasi.

Key factors of sustainability in project management context	Mauro L. Martens dan Marly M. Carvalho . 2016					profesional responsibility for project management in brazilian companies	Topik manajemen proyek berkelanjutan telah banyak dilakukan namun penelitian yang berfokus pada the intersection pada topik ini diperlukan. Penelitian ini melihat berkelanjutan melalui perspektif triple -bottom line : ekonomi, sosial dan lingkungan Saving.
Lorentus Suryawan Studi Komparasi Pendidikan Manajer Proyek Konstruksi	Feter Kaming (2007)	kompetensi manajemen proyek konstruksi				Alumni dari tiga perguruan tinggi M T : ITB, UNTAR, UAJY & 22 Alumni master teknik	Keahlian yang harus dimiliki seorang manajer, pengetahuan pokok yang penting, pengalaman yang dibutuhkan oleh seorang manajer 4-5 tahun
The role of teknologi in the project manager performance model	Vittal S. Anantamula. 2008	manager outcome	communicate, expectations, define roles and responsibility , employe, consistan, proces	clearate, fasilitated organization support,create, clarity, communication			Teknologi sangat penting sebagai alat, alat pada proyek manajemen, studi ditunjukkan untuk begitu pentingnya style managemer project, model dikembangkan pada interpretif struktural model (ISM), memahami pentingnya teknologi untuk manager project meningkatkan kinerja proyek

Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance	Vittal S. Anantamula. 2010	manager outcome	Establish trust, communicate, expectations, define roles and responsibility, employe, consistan, proces	fasilitate organization support	create, clarity, communication	69 project Manager profesional	specifically, the manager's leadership role is of great importance in motivating people and creating an effective working environment in order for the project team to meet greater challenges in today's global economy.
The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis	ERNEST H. O'BOYLE JR, RONALD H. HUMPHREY, JEFFREY M. POLLACK, THOMAS H. HAWVER AND PAUL A. STORY. 2011	Tabel : 3 & 6 tersebut					the result support the of role validaty of EI
Ketepatan Klasifikasi pada Pengelompokan Manajer Proyek Konstruksi	Sahadi and Agung Wibowo . 2014					Manajer proyek konstruksi besar& kecil	Variabel yang membedakan manager proyek konstruksi besar dan kecil adalah : kepemimpinan, iklim organisasi, budaya organisasi, motivasi kerja.

<p>The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel Approach</p>	<p>Sabrina Loufrani- Stéphane Missonier-2015</p>	<p>collective, competence of project team</p>	<p>organizational integrative competencies,</p>			<p>100 Manajer proyek konstruksi</p>	<p>Manajer proyek seharusnya tidak dituntut sebagai penyelesaian semua masalah, namun diharapkan masalah yg dihadapi dapat dibagi, karena Manajer proyek bukan lah HERO</p>
<p>FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MANAJER PROYEK PADA</p>	<p>Amri Gunasti. 2015</p>	<p>Kinerja Manajer proyek</p>				<p>Manajer proyek konstruksi</p>	<p>terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi dan kinerja manajer proyek. Motivasi dan kinerja proyek, antara motivasi dan kinerja proyek, anatar lingkungan kerja dan manajer proyek, Kepuasan Kerja dengan Kinerja Manajer Proyek Konstruksi</p>
<p>Development paths of project managers: What and how do</p>	<p>Chantal M.J.H. Savelsbergh, Liselore A. Havermans, Peter Stor. 2016</p>	<p>project management performance</p>	<p>praktek manajer proyek, pengetahuan manajemen</p>			<p>31 proyek manajer</p>	<p>Sebagian besar pengalaman sebagai manajer proyek belajar dari formal dan non formal, penelitian ini terbatas sehingga implikasinya dari temuan ini baik untuk teori maupun praktek perlu dilanjutkan kedepan.</p>

Impact of integration management on construction project management performance	Demirken & Ozorhon. 2017	project management performance	Integrasi: the development of a project charter, knowledge integration, process integration, staff integration, supply chain integration,			121 managemen project	Integrasi Manajemen punya dampak yg kuat pada performa Manajemen Proyek
Job burnout of construction project managers in China: A cross-sectional analysis	Fan Yang, Xiodong Li, Yimin Zhu, Yulong Li, Choulin Wu. 2017	Construction project managers	Company management system, Job stress, demografis		Job Burnout	300 project managers	Job stress punya dampak yg signifikan pada Construction project managers
Project Management Success Factors	Mladen Radujkovića, Mariela Sjekavica. 2017	Project management success	project management competance, organizational metodologi, methodh. Tools and techniques				sukses manajemen proyek dipengaruhi oleh Kompetensi, Koordinasi, struktur, budaya , atmosfer.
Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK	2017	Performance of projects				Project Manajer	Mekanisme Stakeholder management proyek saat ini lebih bersifat reaktif daripada proaktif, menawarkan perspektif instrumental, yang bertujuan untuk membuat para sesuai dengan kebutuhan proyek

Krzysztof Dziekoński-Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland	Francesco Di Maddaloni, Kate Davis. 2017	Project managers' competencies	initiative, leadership abilities, ambition, creativity, flexibility and adaptability, personal commitment, vision, creating trust, ability to persuade, effectiveness, ability to make decisions, ability to identify problems, ability to organize work to subordinates	**	**	**	Model yang dibuat dapat berfungsi sebagai referensi dalam pengembangan pendekatan terintegrasi untuk manajemen proyek konstruksi di Polandia
the critical point in the certification system for project manager in Indonesia	Putri Anggi Suwandi, M. Agung Wibowo, Rusdi H.A. 2017	Faktor pengembangan SDM	Kinerja manajer proyek	**	**	Manajer proyek konstruksi	hasil menunjukkan bahwa sertifikat dapat menjadi bukti pengalaman kerja, pengalaman kerja tidak merefleksikan pengalaman aktual
Xianhai Meng, Paul Boyd -The role of the project manager in relationship management	2017	Project managers' competencies	internal relationship, external relationship			18 roles of project managers	Terdapat 1 kelompok peran internal dan lima kelompok peran eksternal. Penelitian ini memberikan bukti untuk perubahan dalam konstruksi dari manajemen proyek tradisional yang berkonsentrasi pada perencanaan dan kontrol terhadap manajemen proyek baru yang

							menyoroti pentingnya orang dan hubungan kerja
Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance	Alaarij <i>et al.</i> 2016	Organizational Performance	Manajemen Pengetahuan	Kepercayaan			pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi
A factor analysis on teamwork performance – an empirical study of inter-instituted collaboration	Wu, M.C. & Chen, Y.H. .2014	Team Performance	Manajemen Pengetahuan				sharing pengetahuan mempunyai efek positif pada kinerja tim. Di sisi lain, konflik menyebabkan efek negatif pada kinerja tim. Kecerdasan emosional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja tim namun melalui sharing pengetahuan dan konflik.
Task Characteristics, Knowledge Sharing and Integration, and Emergency Management Performance: Research Agenda and Challenges	Becerra-Fernandez <i>et al.</i> 2008	Task Performance	Kompleksitas, Ketidakpastian	Manajemen Pengetahuan			pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi

Influence of human factors on organisational performance: quality improvement practices as a mediator variable	Nasser Habtoor. 2016	Organizational Performance	Kepemimpinan, pendidikan & pelatihan, hubungan pemasok, fokus konsumen, <i>reward</i>	Praktek Manajemen Kualitas			kepemimpinan berpengaruh terhadap praktek manajemen kualitas. Praktek manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
--	----------------------	----------------------------	---	----------------------------	--	--	---

Judul artikel	Penulis/th	Variabel (X)	Variabel Y	Var Mediasi	Var Moderasi	Alat analisis	Hasil/temuan
The Influential Behavior of Individual, Group, and Organizational Levels towards Police Station Performance in the Task of Providing Security for the Public	Jankingthong K. 2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional 2. Keadilan Organisasi 3. Work Engagement 4. Motivasi untuk melayani 	Kinerja Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Tugas 2. Kinerja Kontekstual 		Structural Equation Modelling (SEM)	kinerja tugas, kinerja kontekstual, motivasi pelayanan publik, kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasi berpengaruh pada kinerja organisasi
A factor analysis on teamwork performance – an empirical study of inter-instituted collaboration	Wu, M.C. & Chen, Y.H. 2014	Emotional Intelegence	Kinerja Kelompok	<ol style="list-style-type: none"> 1. Knowledge Sharing 2. Konflik 		Structural Equation Modelling (SEM)	sharing pengetahuan mempunyai efek positif pada kinerja tim. Di sisi lain, konflik menyebabkan efek negatif pada kinerja tim. Kecerdasan emosional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja tim namun melalui sharing pengetahuan dan konflik. ⁴⁹

Factors Influencing the Employees' Service Performance in Ministry of Education in Sultanate of Oman	AL-Sinawi <i>et al.</i> (2015)	1. Pelatihan 2. Penilaian Kinerja	Kinerja karyawan			Exploratory Factor Analysis (EFA) dan Analisis Regresi linier berganda	penilaian kinerja dan pelatihan merupakan prediktor kinerja pegawai
The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees	Farooqui <i>et al.</i> (2014)	person organization fit (keselarasan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dengan peran yang ditugaskan dalam organisasi)	Kinerja karyawan	Kepuasan Kerja		Path Analysis	ada hubungan antara person organization fit, kepuasan kerja dan kinerja
Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education	Hussein <i>et al.</i> (2014)	Organisasi Pembelajar	Kinerja Organisasi	inovasi organisasi			organisasi pembelajar memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi dan inovasi organisasi
Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance	Alaarj <i>et al.</i> (2016)	1. Knowledge Proses Capabilities 2. Knowledge infrastructure Capabilities	Kinerja Organisasi	Kepercayaan Organisasi		Analysis of Moment Structure	pengaruh komponen kemampuan proses lebih dominan terhadap kinerja organisasi dibandingkan kemampuan infrastrukturnya

Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services	Platisa <i>et al.</i> (2015)	Kepuasan Kerja	Kinerja karyawan			Structural Equation Modelling (SEM)	Ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan
The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance	Kalkavan <i>et al.</i> (2013)	pelatihan manajerial	Kinerja karyawan	kepuasan kerja, ambiguitas peran, kepuasan dengan manajer		Structural Equation Modelling (SEM)	Ada hubungan antara pelatihan manajerial terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, ambiguitas peran, dan kepuasan dengan manajer
The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry	Hoboubi <i>et al.</i> (2017)	1. Stress Kerja 2. Kepuasan Kerja	Produktivitas Kerja			indeks stres kerja dan Regresi Linier berganda	Tidak ada pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap produktivitas kerja. Ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.
The interdependence between human capital and organizational performance in higher education	Zlatea <i>et al.</i> (2015)	Intelektual Capital: 1. Human Capital 2. Structural Capital 3. Relationship Capital	Kinerja Organisasi			Literatur review	perubahan terpenting dalam organisasi pendidikan tinggi adalah masalah sumberdaya manusia: perubahan sikap, nilai, kepercayaan, dan perasaan
The Effects of Task Type, Strategic Planning and No	Asgarikia (2014)	1. perencanaan strategis 2. jenis tugas	Kinerja Tugas			t-test, desain eksperimen	Ada perbedaan yang signifikan antara strategi yang direncanakan dengan tanpa

Planning on Written Performance of Iranian Intermediate EFL Learners							direncanakan terhadap kinerja tugas; b. Ada perbedaan yang signifikan antara jenis tugas terhadap kinerja; c. Tidak ada interaksi antara tipe tugas dan kondisi perencanaan
Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia	Muda <i>et al.</i> (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stress Kerja 2. Motivasi 3. Komunikasi 	Kinerja Karyawan			Analisis Regresi linier berganda	variabel stres kerja, motivasi dan komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan
Determinants Of Organizational Performance: The Case Of Romania	Gavrea <i>et al.</i> (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi 2. Kepemimpinan 3. Karyawan 4. Struktur 5. Kualitas 6. Pengukuran Kinerja 7. Inovasi dan Pengembangan 8. Teknologi Informasi 9. Tatakelola 10. Lingkungan Eksternal 	kinerja organisasi.			Analisis Regresi linier berganda	Semua variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja organisasi (keuangan dan non keuangan)
Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review	Koopmans <i>et al.</i> (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja tugas 2. Kinerja kontekstual 3. Kinerja adaptif 4. Perilaku kontraproduktif 	kinerja individu.			Studi literatur	
Effects of Working Ability, Working Condition, Motivation and	Aisha <i>et al.</i> (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. kemampuan kerja 2. kondisi kerja 3. motivasi 4. insentif 5. Beban Kerja 	Kinerja karyawan (Multi-Dimensional Performance)			Analisis Regresi linier berganda	kondisi kerja, insentif dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja,

Incentive on Employees Multi-Dimensional Performance		6. Fasilitas Kerja 7. Kelompok kerja 8. Gaji 9. Keamanan kerja 10. Keadilan 11. Tujuan kerja 12. Harapan kerja					fasilitas, dan harapan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, kelompok kerja, gaji, keamanan kerja, keadilan, dan tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England	Jayaweera. T. 2015	Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja		Analisis Regresi linier bertingkat (2 tahap regresi)	ada hubungan yang signifikan antara faktor lingkungan kerja dan kinerja kerja dan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara kondisi kerja dan kinerja karyawan
Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance	Bartone <i>et al.</i> (2009)	1. Faktor personal 2. Penilaian Sosial 3. Ketekunan/Kerjakeras	Kinerja pemimpin			Analisis Regresi linier berganda	Faktor personal, Penilaian Sosial dan ketekunan/Kerjakeras berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pemimpin
Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya	Hassan <i>et al.</i> (2015)	1. desain organisasi 2. kepuasan kerja 3. budaya kerja 4. pelatihan dan pengembangan 5. stress kerja	Kinerja Karyawan			Analisis Regresi linier berganda	Kinerja karyawan dipengaruhi oleh: desain organisasi, kepuasan kerja, budaya kerja, pelatihan dan pengembangan sedangkan stress kerja tidak signifikan
Affecting The Employee's Performance: A	Iqbal <i>et al.</i> (2015)	Jam kerja Pelatihan Stress	Kinerja karyawan			Analisis Regresi linier berganda	Imbalan keuangan (<i>reward</i>) dan pelatihan memiliki pengaruh

Case Study Of Banking Sector In Pakistan		Komunikasi <i>Reward</i>					positif terhadap kinerja karyawan namun stres, jam kerja dan hambatan komunikasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
Task Characteristics, Knowledge Sharing and Integration, and Emergency Management Performance: Research Agenda and Challenges	Becerra-Fernandez <i>et al.</i> (2008)	1. Kompleksitas Tugas 2. Ketidakpastian Tugas	Kinerja tugas	1. Sharing pengetahuan 2. Integrasi Pengetahuan		Literatur Review	
Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?	Alniacik <i>et al.</i> (2013)	1. Kepuasan Kerja 2. Komitmen afektif	turnover intentions (minat berpindah)		person organization fit	Analisis Jalur	person organization fit memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover. Namun, tidak memoderasi pengaruh antara komitmen organisasi afektif dan niat berpindah
Impact of Training and Development on Organizational Performance	Khan <i>et al.</i> (2016)	Desain Pelatihan, Praktek dan Delivery style	Kinerja Organisasi	Pelatihan dan Pengembangan			Pelatihan dan Pengembangan, berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi
Impact of Working Environment on Job Satisfaction	Raziqa <i>et al.</i> (2015)	Lingkungan Kerja Jam Kerja Keamanan dan Keselamatan Kerja Hubungan Kerja Estem Needs Manajemen Puncak	Kepuasan Kerja Produktivitas Efisiensi & Efektivitas Komitmen Kepemilikan			Analisis Korelasi	adanya hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan.

			Loyalitas				
Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application	HALIM KAZAN, SEFER GUMUS (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 3. Rasa kepemilikan lembaga/institusi 4. Pendapat karyawan 5. Lingkungan kerja fisik 6. Gaji yang diberikan 7. Hubungan antar karyawan 8. Tingkat kepuasan kerja karyawan 9. Promosi dan sistem sector layanan 10. Motivasi yang diberikan karyawan 	Kinerja karyawan			SPSS: Uji Barlett test dan KMO untuk faktor analisis dan Regresi berganda untuk uji pengaruh	Secara umum: terbukti rasa kepemilikan lembaga, pendapat karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh pada kinerja karyawan. Sebaliknya tidak berpengaruh.
Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya	Hassan M. E. Aboazoum, Umar Nimran, Mochammad Al Musadieq (2015)	<p>Faktor MSDM</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya org 2. Kepuasan 3. Pelatihan /pengembangan 4. stress 	Kinerja Perusahaan: Kinerja karyawan			SPSS: Analisis Korelasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada hubungan budaya org pada kinerja karyawan 2. Ada hubungan kepuasan pada kinerja 3. Ada hubungan pelatihan – pengembangan pada kinerja 4. Tdk ada hubungan stress dengan kinerja karyawan
FACTORS AFFECTING THE EMPLOYEE'S PERFORMANCE: A CASE STUDY OF BANKING SECTOR IN PAKISTAN	Aliya Iqbal Maiya Ijaz Farah Latif Hina Mushtaq (2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jam kerja panjang 2. Pelatihan 3. Stress 4. Hambatan komunikasi 5. Penghargaan keuangan 	Kinerja kerja			SPSS: Analisis Regresi	<p>Terbukti</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jam kerja panjang berkorelasi dengan kinerja karyawan pelatihan berkorelasi dengan kinerja karyawan 2. stress berkorelasi dengan kinerja karyawan.

							<ol style="list-style-type: none"> 3. Hambatan komunikasi signifikan dengan kinerja . 4. Imbalan finansial signifikan pada kinerja 5. Kinerja karyawan berkorelasi dengan jam kerja yang panjang, pelatihan, stres, hambatan komunikasi dan imbalan finansial
,"Influence of human factors on organisational performance: quality improvement practices as a mediator variable	Nasser Habtoor (2016)	Human Factor: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan 2. Fokus pada konsumen 3. Hubungan pemasok 4. Keterlibatan karyawan 5. Pendidikan dan pelatihan 6. Pengakuan & penghargaan 	Kinerja organisas	Praktik peningkatan kualitas <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan manj puncak 2. Kerjasama tim 3. Keterlibatan konsumen 4. Proses control dan perbaikan 5. Desain produk 		SPSS dan SEM	<p>Terbukti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan karyawan, pendidikan /pelatihan dan pengakuan / penghargaan secara signifikan berhubungan pada kinerja organisasi 2. Hubungan pemasok tidak berhubungan dengan kinerja 3. Keenam fator human berhubungan positif pada kelima dimensi praktik peningkatan kualitas 4. Dimensi Pratik

							peningkatan kualitas berhubungan pada kinerja organisasi
--	--	--	--	--	--	--	--

