

**KOORDINASI LINTAS FUNGSI DAN KINERJA BISNIS :
SEBUAH PENDEKATAN ISLAMIC ETHICS BONDING
PROFICIENCY**

Disertasi



Disusun oleh

Mulyana

NIM: 10001700011

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

**Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang
2020**

**KOORDINASI LINTAS FUNGSI DAN KINERJA BISNIS :
SEBUAH PENDEKATAN ISLAMIC ETHICS BONDING
PROFICIENCY**

Disertasi



Disusun oleh

Mulyana

NIM: 10001700011

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

**Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang
2020**

**KOORDINASI LINTAS FUNGSI DAN KINERJA BISNIS :
SEBUAH PENDEKATAN ISLAMIC ETHICS BONDING
PROFICIENCY**

Mulyana
NIM :10401700011

Semarang, Agustus 2020
Telah disetujui untuk dilaksanakan oleh:

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Doktor Ilmu Manajemen



Tim Promotor,

Prof. Dr. Tatiek Nurhayati, MM.
NIDK. 0605094902

Dr. Alimuddin Rizal Riva'i, MM
NIDN. 0610106301

Telah diuji pada ujian tertutup
Pada hari Kamis tanggal 25 Juni 2020

TIM PENGUJI UJIAN TERTUTUP

1. Prof. Dr. Tatiek Nurhayati, MM. (Tim Promotor)
2. Dr. Alimuddin Rizal Riva'i, MM (Tim Promotor)
3. Prof. Dr. Widodo, SE, MSi
4. Drs. Widiyanto, SE, MSi, PhD.
5. Dr. Hendar, SE, MSi.
6. Prof. Dr. Agus Suroso, MSi. (Penguji eksternal UNSUD)

HALAMAN PERNYATAAN

Nama : Mulyana
NIM : 10401700011
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang berjudul “Koordinasi Lintas Fungsi dan Kinerja Bisnis : Sebuah Pendekatan Islamic Ethics Bonding Proficiency” adalah benar-benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan karya tulis orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam disertasi ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti disertasi ini hasil jiplakan orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 9 Oktober 2020

Yang membuat pernyataan.



NIM. 10401700011

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami haturkan kepada Allah Yang Maha Kuasa dan Maha Penyayang yang telah memberikan anugerah dan karunia berupa kelancaran dalam menyusun disertasi ini. Pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Terimakasih yang tulus kami haturkan kepada beliau Prof. Dr. Hj. Tatiek Nurhayati, MM. selaku promotor yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, mengasah ketajaman analisis, kesabaran dan keteladanan.
2. Terimakasih yang tulus kami haturkan kepada beliau Dr. Alimuddin Rizal Riva'i, MM. selaku co-promotor yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, mengasah ketajaman analisis, kesabaran dan keteladanan.
3. Ir. Prabowo Setiawan, MT, PhD. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas belajar.
4. Drs. Bedjo Santoso, MT. PhD. selaku Rektor baru Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberi dukungan, semangat dan fasilitas belajar untuk melanjutkan studi di Program Doktor Ilmu Manajemen.
5. Prof. Hj. Olivia Fachrunissa, SE, MSi., PhD. selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, yang telah mendukung, memotivasi, memberi fasilitas untuk studi S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen.
6. Prof. Dr. Widodo, SE, MSi. selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen (PDIM), Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberi beasiswa untuk belajar di PDIM sehingga menambah wawasan dinamika keilmuan serta keteladanan selama menempuh studi.
7. Nurhidayai, SE, MSi, PhD. dan Dr. Nunung Ghoniyah, SE, MM selaku pengelola PDIM yang telah memberi fasilitas baik dibidang keuangan maupun sarana pembelajaran selama menempuh studi di Program Doktor Ilmu Manajemen.
8. Bapak Prof. Dr. Agus Suroso, MSi. selaku penguji eksternal dan Prof. Dr. Widodo, SE, MSi., Drs. Widiyanto, MSi, PhD., Dr. Hendar, SE, MSi., selaku penguji internal yang telah memberikan berbagai masukan demi kesempurnaan penulisan Disertasi ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen Program Dokor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberi materi pembelajaran dan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi penulis selama menempuh studi.
10. Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberi kesempatan dan dukungan penuh bagi penulis untuk menempuh studi di Program Studi Ilmu Manajemen.

11. Pimpinan Usaha Kecil dan Menengah *fashion* di Jawa Tengah yang telah membantu mengisi kuesioner dan berpartisipasi secara aktif dengan memberi masukan-masukan demi penyelesaian penelitian ini.
12. Rekan-rekan dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi yang telah mendukung dan memotivasi untuk terus belajar di Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung.
13. Rekan-rekan mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Angkatan I yang telah memberikan semangat untuk terus belajar dan saling berbagi pengetahuan demi kebersamaan.
14. Istriku Dra. Nunik Sri Rahayu, yang telah memotivasi dan memberi semangat untuk menempuh pendidikan S3, serta anak-anak kami Anindhita Bayu Pratama Putra, SE dan Erlinda Ramadhani Permata Putri, SAK. serta Adelia Sandra Swastika Putri, SAK. yang telah memberi semangat untuk segera menyelesaikan studi.
15. Staf akademik Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) yang telah membantu menyiapkan sarana dan prasarana yang baik selama kuliah di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung.
16. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu selama proses studi dan penulisan disertasi ini.

Akhirnya kepada semua pihak dan handai taulan yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu kami dalam menyusun disertasi ini, sekali lagi kami ucapkan terima kasih. Semoga hasil penelitian nanti dapat memberi manfaat dan Allah SWT memberikan kemudahan serta Rahmat-Nya kepada kita yang pandai bersyukur atas nikmat-Nya. Aamiin.

Semarang, Agustus 2020
Penyusun

Mulyana

Inti Sari

Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan di era *digital* memaksa usaha kecil dan menengah yang bergerak di sub sektor *fashion* harus mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Perilaku segmen pasar produk *fashion* cepat berubah sehingga kecepatan perubahan desain produk akan menentukan kesuksesan produk selama masih dibutuhkan oleh pasar (Barnes & Lea-Greenwood, 2010). Oleh karena itu diperlukan kecepatan akses pasar dan kemampuan mengelola sumber daya agar dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan *trend fashion*. Organisasi yang mampu mengelola sumberdaya dengan baik akan dapat menciptakan keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul.

Sektor *fashion* juga merupakan salah satu sektor industri kreatif yang memberi manfaat bagi pembangunan ekonomi di Indonesia. Industri kreatif telah menyumbang sebesar 7,38 % terhadap total perekonomian nasional (PDB) tahun 2016, sedangkan sektor *fashion* memiliki kontribusi urutan kedua setelah kuliner, yaitu 18,15 % (Badan Ekonomi Kreatif, 2017). Pertumbuhan produksi usaha mikro-kecil pakain jadi (*fashion*) selama empat tahun terakhir di Jawa Tengah menunjukkan pertumbuhan yang fluktuatif, tertinggi tahun 2017 tumbuh sebesar 15,76 % dan terendah pada tahun 2018 sebesar tumbuh sebesar -3,75 %. Pertumbuhan produksi industri sedang/menengah-besar juga masih fluktuatif dimana pertumbuhan tertinggi tahun 2015 sebesar 16,80 % dan terendah pada tahun 2016 sebesar 2,18 %. Secara keseluruhan pertumbuhan produksi pakaian jadi (*fashion*) baik industri mikro-kecil maupun sedang-besar selama empat tahun terakhir masih fluktuatif. Pertumbuhan produksi tertinggi tahun 2015 sebesar 23,02 % sedangkan pertumbuhan produksi terendah tahun 2018 sebesar 1,75 %. (BPS Jawa Tengah, 2018).

Beberapa studi terdahulu tentang hubungan koordinasi lintas fungsi dan kinerja bisnis menunjukkan hasil yang masih kontradiksi. Studi terdahulu menunjukkan koodinasi lintas fungsi dapat meningkatkan kinerja bisnis (Walker, B. & Avellaneda, 2011; Cheng & Krumwiede, 2012; Frösén et al, 2015; Saleh & Saed. R, 2017; Namusonge & Nuriri, 2017). Studi lain menunjukkan hasil yang berbeda, koordinasi lintas fungsi tidak mampu mendorong peningkatan kinerja bisnis (Aziz & Yassin, 2010; Shin, 2012; Chee-Hua Chin, May-Chiun, 2013; Yadav & Tripathi, 2014; Kazemian et al, 2016; Ladipo & Rahim, 2016).

Koordinasi lintas fungsi merupakan proses harmonisasi semua fungsi internal organisasi diharapkan menjadi pendukung terciptanya keunggulan bersaing maupun kinerja perusahaan. Koordinasi lintas fungsi mencakup *level involvement, information quality* dan *harmony relationship* yang dilandasi nilai Islam memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan perusahaan dan kemaslahatan. Ikatan hubungan yang harmonis akan terbangun ketika semua fungsi menjalankan tugas sesuai etika Islam yang disepakati bersama. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang memahami dan mampu menerapkan etika Islam dalam suatu ikatan hubungan kerja.

Human capital dalam perspektif Islam merupakan sumberdaya manusia yang memiliki sikap, kompetensi, trampil, pengetahuan luas dan inovatif yang dilandasi iman diharapkan mampu menggerakkan orang lain untuk berbuat kebajikan, belajar, kreatif, inovatif dan menjadi pelopor (Cokrohadisumarto, 2019). *Human capital* dalam perspektif Islam memandang manusia secara holistik, dimana karyawan sebagai mitra kerja sekaligus bekerja sebagai sarana untuk beribadah pada Allah SWT. *Human capital* dalam perspektif Islam memiliki peran besar untuk mengkoordinasikan semua fungsi untuk berbagi sumber daya dalam rangka menciptakan nilai pelanggan. Ikatan hubungan antar fungsi yang dilandasi nilai Islam, dilakukan dengan semangat saling menguatkan, saling berbagi, saling tolong-menolong untuk beribadah mencari ridho Allah mudah dalam mencapai tujuan perusahaan.

Ikatan hubungan yang dilandasi nilai Islam sangat diperlukan agar memudahkan koordinasi lintas fungsi, sehingga semua pihak yang terlibat akan bertambah pengetahuan, kompetensi dan selalu inovatif untuk memotivasi orang lain berbuat kebajikan demi kemaslahatan. Oleh karena *Islamic ethics bonding proficiency* merupakan kecakapan dalam mengikat pelanggan atas dasar nilai Islam dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja bisnis. *Islamic ethics bonding proficiency* merupakan konsep hubungan yang dibangun untuk menciptakan *value* yang disepakati bersama didukung semangat silaturahmi dan saling membantu, saling menguatkan, mempunyai dimensi waktu dunia dan akhirat yang semata-mata beribadah mencari ridha Allah SWT.

Al-Qur'an dan hadis juga mengatur *Islamic value* terkait dengan bisnis, yang tercermin dalam *Islamic business ethics*, mencakup: kebenaran, kejujuran, mencintai Allah lebih dari perdagangan, konsultatif, menjaga kata-kata, sabar, jujur dan adil, rendah hati, murah hati, amanah, ramah, tidak menipu dan tidak menyuap. *Islamic business ethics* merupakan *value* yang harus diterapkan dalam aktivitas bisnis agar mampu memberikan manfaat semua pihak yang terlibat dalam suatu ikatan hubungan bisnis. *Islamic ethics bonding proficiency* merupakan kecakapan dalam mengikat pelanggan atas dasar kesamaan nilai Islam untuk memperkuat hubungan dan menciptakan kemaslahatan bersama secara berkelanjutan. Kecakapan sumberdaya manusia dalam membangun ikatan hubungan atas dasar kesamaan nilai Islam sangat diperlukan agar dapat memperkuat ikatan hubungan dan meningkatkan kinerja bisnis.

Berdasar *research gap* dan fenomena bisnis maka permasalahan penelitian ini adalah "Bagaimana model pengembangan *Islamic ethics bonding proficiency* berbasis koordinasi lintas fungsi untuk meningkatkan kualitas hubungan dan kinerja bisnis pada UKM *fashion* di Jawa Tengah". Adapun *research question* yang muncul, sebagai berikut: 1). Bagaimana pengaruh koordinasi lintas fungsi (*level involvement, quality information, harmony relationship*) terhadap *Islamic ethics bonding proficiency* dan kualitas hubungan ? 2). Bagaimana pengaruh *Islamic ethics bonding proficiency* terhadap kualitas hubungan dan kinerja bisnis ? 3). Bagaimana pengaruh kualitas hubungan terhadap kinerja bisnis ?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan studi terdahulu dan kesenjangan penelitian antara koordinasi lintas fungsi dengan kinerja bisnis yang berpusat pada konsep *Islamic Ethics Bonding Proficiency*. Konsep *Islamic Ethics Bonding Proficiency* diharapkan dapat memicu peningkatan kinerja bisnis. Adapun tujuan penelitian secara rinci yaitu: 1) menguji dan menganalisis pengaruh koordinasi lintas fungsi (*level involvement, information quality, harmony relationship*) terhadap *Islamic ethics bonding proficiency*. 2) menguji dan menganalisis pengaruh koordinasi lintas fungsi (*level involvement, information quality, harmony relationship*) terhadap kualitas hubungan. 3) menguji dan menganalisis pengaruh *Islamic ethics bonding proficiency* terhadap kualitas hubungan dan kinerja bisnis. 4) menguji dan menganalisis pengaruh kualitas hubungan terhadap kinerja bisnis. 5) menemukan konsep baru *Islamic ethics bonding proficiency* untuk meningkatkan kinerja bisnis UKM *fashion* di Jawa Tengah.

Telaah Pustaka dan Pengembangan Model

Proposisi *Islamic ethics bonding proficiency* pada penelitian ini diturunkan dari *Relationship Marketing Theory* (Halinen & Muller, 2000), *Resources Based Theory* (Barney, 1991), *Social Identity Theory* Turner (1976) serta Al-Qur'an dan Hadis. Menurut Turner (1976) *Social Identity Theory* menjelaskan identitas sosial seseorang melalui self dan group. Studi Fachrunissa (2016) menjelaskan bahwa *group identity* memiliki tiga dimensi yaitu *social categorization, social comparison dan social identification*. Identifikasi group dalam identitas sosial, meliputi: nilai (*values*), sikap (*attitudes*) dan *believes* (Ashforth, 2001).

Muhammad Shakil (2011) menjelaskan *value* etika Islam merangkum semua dimensi kehidupan manusia, termasuk pekerjaan di dalam sebuah organisasi. Menurut Arslan (2005) nilai etika Islam berakar dari Al'quran dan Sunnah yang focus utama pada *Islamic value*, kepercayaan dan praktek. Beekun (1997) mengatakan *value* etika Islam sebagai prinsip moral yang membedakan mana yang benar dan yang salah. Abuznaid, (2009) menjelaskan *Islamic value* dalam bisnis tercermin dalam *Islamic busnisess ethics*, meliputi: kebenaran, kejujuran, mencintai Allah lebih dari perdagangan, konsultatif, menjaga kata-kata, sabar, jujur dan adil, rendah hati, murah hati, amanah, ramah, tidak menipu dan tidak menyuap.

Menurut Halinen & Muller (2000) *Relationship Marketing Theory* dibangun melalui empat komponen, antara lain: *business marketing, marketing chanells, services marketing dan data based marketing*. *Relationship marketing* dibangun atas dasar atribut: *trust, commitment dan open communication* (Cruceru & Moise, 2014) sedangkan *Relationship Marketing Orientation* mencakup: *trust, reciprocity, empathy, bonding, share value, communication* (Halinen, 2000; Narteh et al., 2014; Wongsansukcharoen & Fongsuwan, 2013). Menurut Chattananon (2009) dan Abubakar et al. (2014) *bonding* memiliki empat indikator yaitu: membangun kepercayaan, kerjasama yang erat, hubungan berkelanjutan, membangun hubungan jangka panjang.

Menurut *Resources Based Theory*, perusahaan memerlukan sumber daya yang berharga dan langka yang sulit ditiru agar dapat menciptakan keunggulan bersaing (Barney, 1991). *Resources* dan *capability* merupakan *asset strategic* yang sangat berharga dan tidak ada bandingannya yang dapat menciptakan keunggulan bersaing dan kinerja superior bagi perusahaan. *Intellectual capital* merupakan *resources* yang berupa *intangible asset* dan sangat berharga, karena akan menentukan keberhasilan organisasi. Zahra (2010) menyatakan sumberdaya tak berwujud memiliki peran yang penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing, meningkatkan laba serta pertumbuhan perusahaan di lingkungan bisnis global. *Human capital* dalam perspektif Islam merupakan sumber daya tak berwujud bila dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan. *Human capital* dalam perspektif Islam merupakan sikap, kompetensi, ketrampilan, pengetahuan dan inovasi yang landasi iman sehingga mampu menggerakkan orang lain untuk berbuat kebajikan, belajar, kreatif, inovatif dan menjadi pelopor (Cokrohadisumarto, 2019).

Kombinasi dari *Relationship Marketing Theory*, *Relationship Marketing Theory*, *Resources Based Theory*, Al-Qur'an dan Hadis akan membentuk konsep baru *Islamic ethics bonding proficiency* yaitu kecakapan dalam mengikat pelanggan atas dasar kesamaan nilai Islam sebagai keunggulan perusahaan untuk memperkuat hubungan dan menciptakan kemaslahatan bersama secara berkelanjutan, yang diukur melalui: profesionalisme kerjasama, transparansi hubungan jangka panjang, kepercayaan hubungan yang bermanfaat, ketergantungan hubungan yang saling menguntungkan.

Koordinasi lintas fungsi merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk memprediksi kinerja bisnis (Namusonge & Nuriri, 2017; Saleh & Saed, R., 2017; Frösén et al, 2015; Walker, B. & Avellaneda, 2011). Menurut Muhwezi & Ahimbisibwe (2015) koordinasi lintas fungsi dalam organisasi dapat terjadi bila ada kepercayaan, oleh karena itu setiap unit fungsional dalam entitas secara bersama-sama melaksanakan tugas, saling berkujung, berbagi informasi untuk memperoleh kesesuaian. Koordinasi lintas fungsi sangat dipengaruhi oleh ketergantungan sumber daya, sistem penghargaan bersama dan dukungan manajemen. Studi lain menunjukkan koordinasi lintas fungsi yang efektif dapat meningkatkan ketrampilan interpersonal (Mohsen, 2013a).

Vanichchinchai (2012) *involvement* adalah sejauh mana karyawan terlibat dalam peningkatan manajemen kualitas, dapat diukur melalui: pelatihan karyawan, tim pengembangan, kualitas dan manajemen rantai pasokan, tanggung jawab kualitas kerja, partisipasi aktif dan penghargaan. Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan karyawan memiliki dampak positif secara langsung terhadap manajemen kemitraan dan kinerja perusahaan. Song & Dyer (2000) mengatakan derajat keterlibatan lintas fungsi berkaitan dengan koordinasi ditingkat pemasar, koordinasi dalam riset dan pengembangan serta koordinasi di bidang produksi dalam rangka menganalisis peluang pasar dan pelanggan potensial. Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kemitraan pemasok, evaluasi kualitas pemasok, evaluasi kepuasan pelanggan, perbaikan tim yang berkelanjutan dan *benchmarking* pesaing (Iii & Tallon, 2003). Koordinasi lintas fungsi dapat meningkatkan interaksi yang menciptakan ikatan kuat dan membuat

pihak terikat memiliki berkewajiban bekerjasama, sehingga dapat terbangun kepercayaan.

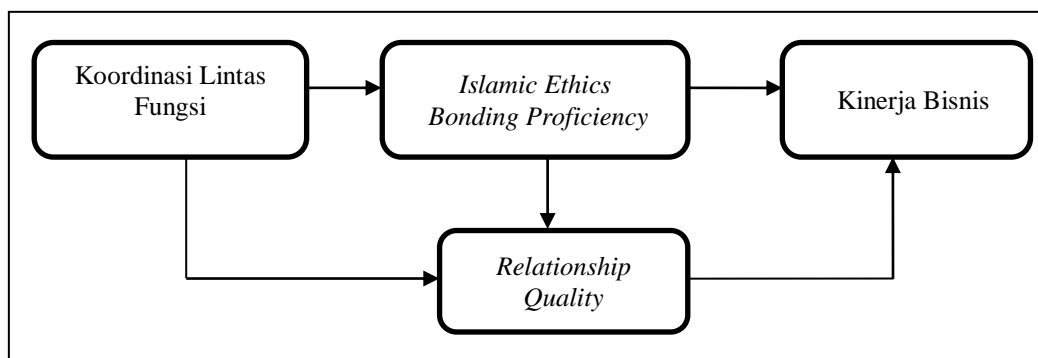
Song & Dyer (2000) mengatakan *information quality* adalah kondisi yang berkaitan dengan ketepatan informasi, kecepatan informasi dan ketepatan waktu penyampaian informasi di setiap bagian pasar, riset dan pengembangan serta produksi. Ahamed (2013), kualitas maupun kuantitas informasi yang disampaikan dalam hubungan berpengaruh pada kualitas hubungan yang dibangun oleh kedua belah pihak. Pertukaran informasi yang berkualitas dapat meningkatkan kualitas hubungan yang tercermin dengan semakin tinggi kepercayaan (kejujuran, kebajikan) dan komitmen (Nguyen & Nguyen, 2014). Kualitas hubungan yang tercermin dari kepuasan dan kepercayaan yang diterima kedua belah pihak menjadi penentu keberlanjutan hubungan bisnis (Castellanos-Verdugo et al., 2009). *Information quality* merupakan penyampaian informasi baik konten maupun format dalam hubungan bisnis untuk mencapai kinerja organisasi (Gorla et al., 2010). *Information quality* merupakan tingkat akurasi informasi yang disampaikan dalam hubungan antar fungsi (Mohsen, 2013). *Information quality* merupakan kemampuan dan keunggulan informasi yang dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan (Adnan Hakim, 2016).

Song & Dyer (2000) mengatakan *harmony relationship* adalah sejauh mana level koordinasi, kualitas komunikasi dan kerjasama di setiap pemasar, riset dan pengembangan, produksi serta tanggung jawab atas kepuasan hubungan. Mohsen (2013) mengatakan hubungan yang harmonis memiliki korelasi yang kuat dengan tim fungsional maupun orientasi sosial dalam hubungan kerja saat terjadi saling ketergantungan sumber daya. Sedangkan Castellanos-Verdugo et al. (2009) mengemukakan bahwa orientasi hubungan untuk mencapai kesamaan hak dan saling membantu dapat memperkuat kualitas hubungan berupa peningkatan kepuasan dan kepercayaan dalam hubungan kerja.

Pemilik atau pengelola UKM *fashion* seorang muslim dianggap memiliki wawasan luas tentang pentingnya etika Islam dalam koordinasi lintas fungsi. Konsep hubungan dalam koordinasi lintas fungsi dibangun dapat menciptakan *value* yang disepakati oleh kedua belah pihak dan didukung semangat silaturahmi (Q.S. An-Nisaa:1) dan saling membantu dalam kebaikan dan ketakwaan serta menghindarkan kerjasama dalam melakukan kejahatan dan dosa (QS. Al Maidah:2). Selain itu konsep hubungan yang dibangun mempunyai dimensi waktu dunia dan akhirat yang semata-mata beribadah mencari ridha Allah (QS. Adz Dzaariyat:56). Konsep hubungan yang dikembangkan bukan semata untuk kepentingan pribadi akan tetapi semangat kerjasama sama, saling membantu, saling menguatkan dan tolong menolong (*ta'awun*) untuk kesejahteraan bersama dan kemaslahatan. indikator

Konsep ikatan hubungan dengan antesenden koordinasi lintas fungsi yang dilandasi nilai-nilai Islam atau *Islamic ethics bonding proficiency* dianggap mampu meningkatkan kualitas hubungan maupun kinerja bisnis. Oleh karena itu implementasi *Islamic ethics bonding proficiency* yang kuat akan berpotensi meningkatkan kinerja bisnis. Model teoritikal dasar *Islamic ethics bonding proficiency* pada penelitian ini, terlihat pada Gambar 1.

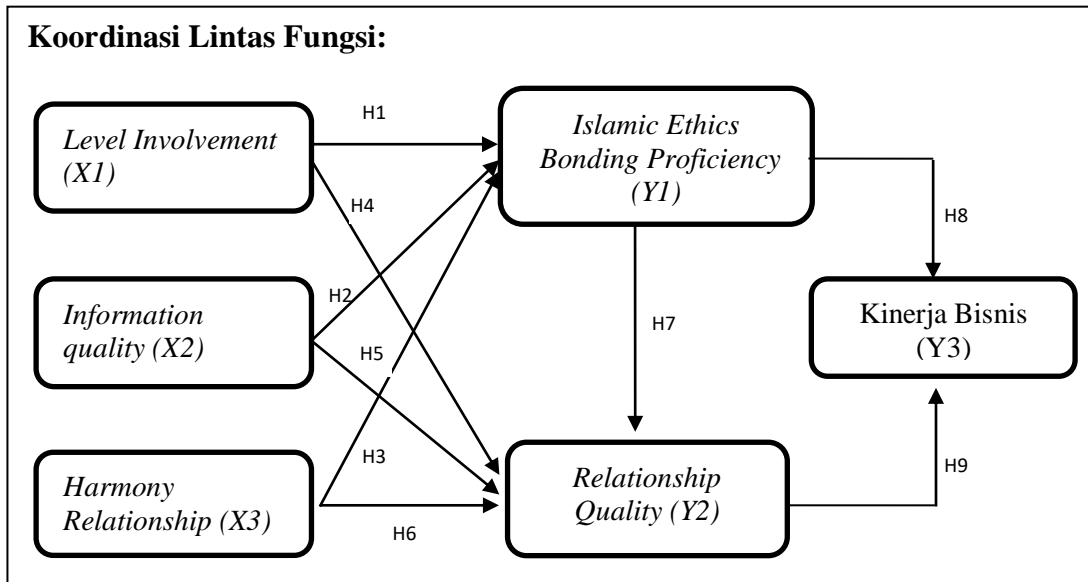
Gambar 1: Model Teoritikal Dasar *Islamic Ethics Bonding Proficiency*



Model penelitian empirik dibangun dengan memperhatikan tiga komponen dari koordinasi lintas fungsi, yaitu *level involvement*, *information quality* dan *harmony relationship*. Ketiga variabel tersebut sebagai antesenden dari *Islamic ethics bonding proficiency*, *relationship quality* dan *business performance*. Kajian penelitian ini akan dijelaskan definisi operasional variabel beserta indikatornya, yaitu: **Pertama**, *level involvement* adalah keterlibatan semua fungsi internal organisasi untuk meraih peluang pasar, menciptakan produk baru dan melakukan uji pasar dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan, diukur melalui indikator: keterlibatan dalam meraih peluang pasar, keterlibatan dalam menciptakan produk sesuai kebutuhan pelanggan, keterlibatan dalam melakukan uji pasar. **Kedua**, *information quality* adalah penyampaian informasi lintas fungsi secara tepat, cepat, tepat waktu dan transparan dalam rangka menciptakan nilai pelanggan, diukur melalui indikator: kecepatan penyampaian informasi, ketepatan konten informasi, ketepatan waktu penyampaian informasi dan transparansi informasi. **Ketiga**, *harmony relationship* adalah keselarasan hubungan lintas fungsi yang meningkatkan intensitas hubungan, saling memahami gagasan, mengambil keputusan bersama yang bertanggung jawab untuk menciptakan nilai pelanggan, diukur melalui indikator: intensitas hubungan, saling memahami gagasan, keputusan bersama dan tanggung jawab. **Keempat**, *relationship quality* adalah keeratan hubungan lintas fungsi yang mampu menciptakan kepercayaan, kepuasan dan kejujuran dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, diukur melalui indikator: saling percaya, dalam hubungan kerja, tercipta kepuasan dalam hubungan kerja dan kejujuran dalam hubungan kerja. **Kelima**, *Islamic ethic bonding proficiency* adalah kecakapan dalam mengikat pelanggan atas dasar kesamaan nilai Islam untuk memperkuat hubungan dan menciptakan kemaslahatan bersama secara berkelanjutan, diukur melalui indikator: profesionalisme kerjasama, transparansi hubungan jangka panjang, kepercayaan hubungan yang bermanfaat, ketergantungan hubungan yang saling menguntungkan. **Keenam**, kinerja bisnis adalah hasil kegiatan bisnis yang dipersepsikan pemilik atau pimpinan perusahaan tentang pertumbuhan laba,

pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan kemaslahatan, diukur melalui indikator: pertumbuhan laba, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan kemaslahatan. Adapun model empirik penelitian dapat disajikan pada Gambar 2.

Gambar 2. Model Empirik Penelitian



Hipotesis

Keterkaitan antar variabel penelitian dalam model empirik penelitian menghasilkan sembilan hipotesis yang siap diuji secara empirik. Hipotesis tersebut adalah (1) H1: semakin tinggi derajat keterlibatan lintas fungsi maka semakin kuat *Islamic ethics bonding proficiency*, (2) H2: semakin baik kualitas informasi lintas fungsi maka semakin kuat *Islamic ethics bonding proficiency*, (3) H3: semakin harmonis hubungan lintas fungsi maka semakin kuat *Islamic ethics bonding proficiency*, (4) H4: semakin tinggi derajat keterlibatan lintas fungsi maka kualitas hubungan semakin meningkat, (5) H5: semakin baik kualitas informasi lintas fungsi maka kualitas hubungan semakin meningkat, (6) H6: semakin harmonis hubungan lintas fungsi maka kualitas hubungan semakin meningkat, (7) H7: semakin kuat *Islamic ethics bonding proficiency* maka kualitas hubungan semakin meningkat, (8) H8: semakin baik kualitas hubungan maka semakin tinggi kinerja bisnis, (9) H9: semakin kuat *Islamic ethics bonding proficiency* maka semakin tinggi kinerja bisnis.

Metode Penelitian

Obyek penelitian adalah UKM *fashion* di Propinsi Jawa Tengah dan responden yang terlibat adalah pemilik atau pimpinan UKM *fashion*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan karakteristik

UKM beroperasi minimal 3 tahun, memiliki beberapa unit fungsional dalam organisasi, melakukan koordinasi internal dan pemilik atau pimpinan beragama Islam. Kuesioner didistribusikan pada 403 responden di sepuluh kota/kabupaten di Jawa Tengah. Hasil validasi data terakhir yang memenuhi syarat dan layak untuk dianalisis sebanyak 322 responden. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan *software AMOS versi 23*.

Hasil Penelitian

Hasil pengujian terhadap Goodness-of-Fit index sudah sesuai yang rekomendasi dalam SEM, yaitu Chi-square: 220.900; Probability: 0.0116, RMSEA:0.019, GFI: 0.927, AGFI:0.943, CMIN/DF: 1.122, TLI: 0.992 dan CFI: 0.994, sehingga model fits atau layak digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk penelitian yang dikembangkan. Hasil pengujian hipotesis, terdapat delapan hipotesis terbukti sedangkan satu hipotesis tidak terbukti secara empirik yaitu hipotesis 4. Kedelapan hipotesis yang terbukti secara empirik tersebut, yaitu: (1) H1: semakin tinggi derajat keterlibatan lintas fungsi maka semakin kuat *Islamic ethics bonding proficiency*, (2) H2: semakin baik kualitas informasi lintas fungsi maka semakin kuat *Islamic ethics bonding proficiency*, (3) H3: semakin harmonis hubungan lintas fungsi maka semakin kuat *Islamic ethics bonding proficiency*, (5) H5: semakin baik kualitas informasi lintas fungsi maka kualitas hubungan semakin meningkat, (6) H6: semakin harmonis hubungan lintas fungsi maka kualitas hubungan semakin meningkat, (7) H7: semakin kuat *Islamic ethics bonding proficiency* maka kualitas hubungan semakin meningkat, (8) H8: semakin baik kualitas hubungan maka semakin tinggi kinerja bisnis, (9) H9: semakin kuat *Islamic ethics bonding proficiency* maka semakin tinggi kinerja bisnis. Adapun yang tidak terbukti secara empirik adalah H4: semakin tinggi derajat keterlibatan lintas fungsi maka kualitas hubungan semakin meningkat. Hasil uji Sobel menunjukkan *Islamic ethics bonding proficiency* mampu memediasi hubungan antara komponen koordinasi lintas fungsi (*level involvement, quality relationship, harmony relationship*) dengan kinerja bisnis, terbukti masing-masing komponen menghasilkan nilai Sobel test $> 1,96$ dan $p\text{-value} < 0.05$. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *Islamic ethics bonding proficiency* mampu mengisi kesenjangan antara koordinasi lintas fungsi (*level involvement, quality relationship, harmony relationship*) dengan kinerja bisnis.

Kesimpulan Teoritis

Hasil penelitian menegaskan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja bisnis lazim digunakan oleh peneliti sebelumnya, seperti (Yamin & Mavondo, 1999; Sin & Tse, 2006, Cao & Zhang, 2011, Salim, 201, Tzokas et al., 2015; Dibrell & Neubaum, 2014; Jogaratnam, 2017; Nuryakin et al., 2018) dan pada penelitian ini ditambahkan indikator baru, yaitu kemaslahatan untuk melengkapi peneliti terdahulu. Etika Islam digunakan sebagai pendekatan *bonding*, sehingga instrumen profesionalisme kerjasama, transparansi hubungan jangka panjang, kepercayaan hubungan yang bermanfaat, ketergantungan hubungan yang saling menguntungkan digunakan untuk mengukur *Islamic ethics*

bonding proficiency. Konsep hubungan dibangun berpedoman pada Al-Qur'an (QS. Al Maidah, 2); (Q.S. An-Nisaa:1); (QS. Adz Dzaariyat:56).

Hasil penelitian ini menguatkan indikator *level involvement* yang sudah lazim digunakan dalam penelitian empirik sebelumnya (Song & Dyer, 2000; Mohsen, 2013), indikator *information quality* yang sudah lazim digunakan dalam penelitian empirik sebelumnya (Song & Dyer, 2000; Mohsen, 2013; Adnan Hakim, 2016; Gorla, Somers, & Wong, 2010), indikator *harmony relationship* yang sudah lazim digunakan dalam penelitian empirik sebelumnya (Mohsen, 2013, Al-alak, 2014; Alshurideh, et al., 2016). Temuan ini juga memperkaya *Relationship Marketing Theory* yang menekankan membangun hubungan kemitraan yang saling menguntungkan dalam suatu ikatan hubungan (Halinen & Muller, 2000) dan memperkaya *Resources Based Theory* bahwa sumber daya yang berharga bila dikelola dengan baik dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi organisasi (Barney, 1991).

Islamic ethics bonding proficiency merupakan konsep hubungan bisnis yang dilandasi nilai-nilai Islam. Konsep hubungan yang dibangun dapat menciptakan *value* yang disepakati oleh kedua belah pihak dan didukung semangat silaturahmi (Q.S. An-Nisaa:1) dan saling membantu dalam kebaikan dan ketakwaan serta menghindarkan kerjasama dalam melakukan kejahatan dan dosa (QS. Al Maidah:2). Selain itu konsep hubungan yang dibangun mempunyai dimensi waktu dunia dan akhirat yang semata-mata beribadah mencari ridha Allah (QS. Adz Dzaariyat:56). Konsep hubungan yang dikembangkan bukan semata untuk kepentingan pribadi akan tetapi semangat kerjama sama, saling membantu, saling menguatkan dan tolong menolong (*ta'awun*) untuk kesejahteraan bersama dan kemaslahatan.

Implikasi manajerial

Berdasar temuan penelitian ini, maka skala prioritas untuk meningkatkan kinerja bisnis yang harus dilakukan antara lain: 1) kinerja bisnis dapat ditingkatkan dengan membangun hubungan yang berkualitas, selanjutnya *relationship quality* dapat dibangun melalui implementasi *Islamic ethics bonding proficiency* yang kuat. 2) kinerja bisnis dapat ditingkatkan dengan cara membangun *relationship quality* yang kuat. 3) kinerja bisnis dapat ditingkatkan melalui *Islamic ethics bonding proficiency* yang kuat, kemudian *Islamic ethics bonding proficiency* yang kuat dapat dibangun oleh *information quality*. 4) kinerja bisnis dapat ditingkatkan oleh *Islamic ethics bonding proficiency* yang kuat, selanjutnya *Islamic ethics bonding proficiency* dibangun melalui *level involvement*. 5) kinerja bisnis dapat ditingkatkan oleh *Islamic ethics bonding proficiency* yang kuat, selanjutnya *Islamic ethics bonding proficiency* dapat dibangun melalui *harmony relationship*.

Keterbatasan Penelitian

Sebagai konsep baru penelitian ini masih dihadapkan beberapa keterbatasannya, antara lain: 1) *level involvement* tidak mampu meningkatkan kualitas hubungan. Keterlibatan masih dianggap sebagai tuntutan untuk menjalankan tugas organisasi dan belum sampai tataran untuk beribadah pada

Allah SWT. Semangat kerjasama, tolong-menolong dan saling membantu dilakukan hanya untuk mentaati aturan organisasi dan belum sampai pada niat beribadah mencari ridho Allah SWT. 2) penyampaian kuesioner dilakukan oleh *surveyor* dengan berkunjung atau bertemu secara langsung dengan responden agar mendapat pengembalian kuesioner yang telah diisi secara akurat, akan tetapi masih ada beberapa responden yang meminta pengambilan kuesioner ditunda di hari lain sehingga memungkinkan akan terjadi bias dalam pengisian kuesioner. 3) hasil uji konfirmatori pada variabel *level involvement* terdapat satu indikator yaitu keterlibatan dalam riset dan pengembangan produk sesuai harapan pelanggan dan variabel *relationship quality* yaitu indikator komitmen dalam hubungan kerja memiliki *loading factor* < 0,5 sehingga dikeluarkan dari uji model persamaan structural, sedangkan studi terdahulu menganggap indikator tersebut dianggap penting. 4) hasil studi menunjukkan nilai *Square Multiple Correlations* untuk variabel endogen *Islamic ethics bonding proficiency* sebagai *novelty* dalam kategori sedang (Mc Clane, 2002) yaitu sebesar 0,369 atau 36,9 %.

Agenda Penelitian Mendatang

Berdasar hasil penelitian ini baik dari segi proses maupun hasil penelitian, maka ada beberapa agenda penelitian mendatang yang direkomendasikan pada penelitian ini, antara lain: 1) variabel endogen *Islamic ethics bonding proficiency* memiliki klasifikasi sedang dengan *Squared Multiple Correlations* sebesar 0,369 atau 36,9 %, sehingga masih menjadi perhatian yang menarik untuk diteliti terutama variabel eksogen yang menjadi antecedent. 2) *Islamic ethics bonding proficiency* perlu dikaji dengan melibatkan sampel yang lebih banyak, baik pemilik atau pimpinan muslim maupun non muslim agar dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif. 3) indikator keterlibatan dalam riset dan pengembangan produk sebagai indikator penting bagi variabel *level involvement* sehingga perlu diuji kembali, terutama diaplikasikan pada perusahaan besar.

Summary

Introduction

Environmental changes in the digital era forced small and medium enterprises engaged in the fashion sub-sector to be able to adjust to the changes. The behavior of market segments in fashion products is rapidly changing so that the speed of change in product design will determine product success as long as it is still needed by the market (Barnes & Lea-Greenwood, 2010). Therefore, the speed of market access and the ability to manage resources are needed to produce products that are in line with fashion trends. Organizations that can manage resources well will be able to create competitive advantages and superior performance.

The fashion sector is also one of the creative industry sectors that provide benefits for economic development in Indonesia. The creative industry contributed 7.38% to the total national economy (GDP) in 2016, while the fashion sector contributed second after culinary, i.e. 18.15% (Creative Economy Agency, 2017). Growth in the production of fashion SMEs over the past four years in Central Java showed fluctuating growth, the highest was in 2017 (15.76%) and the lowest was in 2018 (-3.75%). Medium-large industrial production growth is also still volatile where the highest growth was in 2015 (16.80%) and the lowest was in 2016 (2.18%). Overall, growth in apparel production (fashion) in the micro-small and medium-large industries over the past four years is still volatile. The highest production growth was in 2015 (23.02%) while the lowest production growth was in 2018 (1.75%). (Central Java BPS, 2018).

Some previous studies on the relationship between cross-functional coordination and business performance show results that are still contradictory. Previous studies show cross-functional coordination can improve business performance (Walker, B. & Avellaneda, 2011; Cheng & Krumwiede, 2012; Frösén et al, 2015; Saleh & Saed. R, 2017; Namusonge & Nuriri, 2017). Other studies show different results, cross-functional coordination is not able to encourage improvement in business performance (Aziz & Yassin, 2010; Shin, 2012; Chee-Hua Chin, May-Chiun, 2013; Yadav & Tripathi, 2014; Kazemian et al, 2016; Ladipo & Rahim, 2016).

Cross-functional coordination is a process of harmonizing all internal functions of the organization that is expected to be a supporter for the creation of competitive advantage and company performance. Cross-functional coordination includes the level of involvement, information quality, and harmony relationship that is based on Islamic values and has a strategic role in determining the company's success and benefit. A harmonious bond will be built when all functions carry out their duties in accordance with mutually agreed Islamic ethics. Therefore, it takes human resources who understand and can apply Islamic ethics in working.

Human capital in an Islamic perspective is a human resource that has attitudes, competencies, skills, extensive and innovative knowledge-based on faith so that it is expected to be able to affect others to do good, learn, be creative, be

innovative and be a pioneer (Cokrohadisumarto, 2019). Human capital in an Islamic perspective considers humans holistically, where employees are partners as well as making work as a means of worshipping Allah SWT. Human capital in an Islamic perspective has a big role to coordinate all functions to share resources in order to create customer value. The relationship between functions based on Islamic values, carried out with the spirit of mutual reinforcement, mutual sharing, mutual help to worship seeking the pleasure of God will facilitate in achieving company goals.

Islamic ethics bonding is needed to facilitate cross-functional coordination, so that all parties involved will increase their knowledge, competence and are always innovative to motivate others to do good for the sake of benefit. Therefore, Islamic ethics bonding proficiency is a skill in binding customers based on Islamic values needed to improve business performance. Islamic ethics bonding proficiency is a concept of relationship that is built to create a value that is mutually agreed upon supported by a spirit of strengthen kinship (*silaturrahim*) and mutual assistance, mutually reinforcing, having a dimension of world time and the hereafter that solely worship seeking the pleasure of Allah SWT.

The Qur'an and Hadith also regulate Islamic values related to business, which are reflected in the Islamic business ethics, including truth, honesty, love Allah more than trade, consultative, safeguarding words, being patient, honest and fair, humble, generous, trustful, friendly, not deceptive and not bribing. Islamic business ethics is a value that must be applied in business activities in order to be able to benefit all parties involved in a business relationship. Islamic ethics bonding proficiency is the ability of human resources in binding customers on the basis of the similarity of Islamic values to strengthen relationships and create mutual benefit in a sustainable manner. The ability of human resources in building relationships based on the similarity of Islamic values is needed in order to strengthen the bond and improve business performance.

Based on research gaps and business phenomena, the problem of this research is "How is the development model of Islamic ethics bonding proficiency based on cross-functional coordination to improve the quality of relationships and business performance in fashion SMEs in Central Java". The research questions that arise are: 1). What is the effect of cross-functional coordination (level of involvement, quality information, harmony relationship) on Islamic ethics bonding proficiency and relationship quality? 2). What is the effect of Islamic ethics bonding proficiency on relationship quality and business performance? 3). How does relationship quality affect business performance?

Research Objectives

This study aims to explore a new conceptual model that can fill the limitations of previous studies and research gaps between cross-functional coordination with business performance centered on the concept of Islamic Ethics Bonding Proficiency. The concept of Islamic Ethics Bonding Proficiency is expected to trigger an increase in business performance. The details of the research objectives are to; 1) test and analyze the effect of cross-functional coordination (level of involvement, information quality, harmony relationship) on

Islamic ethics bonding proficiency. 2) test and analyze the effect of cross-functional coordination (level of involvement, information quality, harmony relationship) on relationship quality. 3) examine and analyze the effect of Islamic ethics bonding proficiency on relationship quality and business performance. 4) test and analyze the effect of relationship quality on business performance. 5) discovering a new concept of Islamic ethics bonding proficiency to improve the performance of fashion SMEs in Central Java.

Literature Review and Hypothesis Development

The proposition of Islamic ethics bonding proficiency in this study was derived from Relationship Marketing Theory (Halinen & Muller, 2000), Resources Based Theory (Barney, 1991), Social Identity Theory Turner (1976) and Al-Qur'an and Hadith. According to Turner (1976), Social Identity Theory explains a person's social identity through self and group. A study of Fachrunissa (2016) explains that group identity has three dimensions, i.e. social categorization, social comparison, and social identification. Group identification in social identity, including values, attitudes, and beliefs (Ashforth, 2001).

Muhammad Shakil (2011) explains the value of Islamic ethics summarize all dimensions of human life, including work within an organization. According to Arslan (2005), the value of Islam ethics is rooted in the Qur'an and Sunnah which focus primarily on Islamic values, beliefs, and practices. Beecun (1997) stated that the value of Islamic ethics becomes a moral principle that distinguishes the right and wrong. Abuznaid (2009) explained that Islamic values in business are reflected in Islamic business ethics, including; truth, honesty, love Allah more than your trade, consultative, keep your words, patient, honest and fair, humble, generous, trustworthy, friendly, not deceiving and not bribing.

According to Halinen & Muller (2000), Relationship Marketing Theory is built through four components; business marketing, marketing channels, services marketing, and data-based marketing. Relationship marketing is built on attributes; trust, commitment and open communication (Cruceru & Moise, 2014). While Relationship Marketing Orientation includes trust, reciprocity, empathy, bonding, share value, communication (Halinen, 2000; Narteh et al., 2014; Wongsansukcharoen & Fongsuwan, 2013). According to Chattananon (2009) and Abubakar et al. (2014), bonding has four indicators; building trust, close cooperation, ongoing relationships, and building long-term relationships.

According to Resources Based Theory, companies need valuable and scarce resources that are difficult to imitate in order to create competitive advantage (Barney, 1991). Resources and capabilities are valuable strategic assets and have no equal that can create competitive advantage and superior performance for the company. Intellectual capital is a resource in the form of intangible assets and is very valuable because it will determine the success of the organization. Zahra (2010) states that intangible resources have an important role to create and maintain competitive advantage, increase profits, and company growth in the global business environment. In the perspective of Islam, human capital is an intangible resource and if it is managed properly, it can improve company performance. Human capital in an Islamic perspective is an attitude, competence,

skills, knowledge and innovation that are grounded in faith so that it can move others to do good, learn, be creative, be innovative and be a pioneer (Cokrohadisumarto, 2019).

The combination of Relationship Marketing Theory, Relationship Marketing Theory, Resources Based Theory, Al-Qur'an and Hadith will form a new concept, namely Islamic ethics bonding proficiency. This concept refers to the ability to bind customers based on the similarity of Islamic values to strengthen relationships and sustainably create mutual benefit, as measured through professionalism of cooperation, long-term relationship transparency, beneficial relationship trust, and mutually beneficial relationship dependence.

Cross-functional coordination is an approach that can be used to predict business performance (Namusonge & Nuriri, 2017; Saleh & Saed. R, 2017; Frösén et al, 2015; Walker, B. & Avellaneda, 2011). According to Muhwezi & Ahimbisibwe (2015), cross-functional coordination within organizations can occur if there is trust. Therefore, each functional unit in the entity jointly carries out tasks, leads to one another, and shares information to obtain conformity. Cross-functional coordination is greatly influenced by resource dependency, shared reward systems and management support. Other study shows that effective cross-functional coordination can improve interpersonal skills (Mohsen, 2013a).

According to Vanichchinchai (2012), involvement is the extent to which employees are involved in improving quality management, can be measured through employee training, development teams, quality and supply chain management, work quality responsibilities, active participation and appreciation. The results show that employee involvement has a direct positive impact on partnership management and company performance. Song & Dyer (2000) believed that the degree of cross-functional involvement is related to coordination at the market level, coordination in research and development, and coordination in the field of production in order to analyze market opportunities and potential customers. Employee involvement can improve supplier partnerships, supplier quality evaluations, customer satisfaction evaluations, continuous team improvement and competitor benchmarking (Iii & Tallon, 2003). Cross-functional coordination can increase interactions that create strong bonds and make bound parties have an obligation to work together, so that trust can be built.

Song & Dyer (2000) said that information quality is a condition related to the accuracy of the information, the speed of information and the timeliness of information delivery in every part of the market, research, and development and production. Ahamed (2013), states the quality and quantity of information conveyed in relationships affect the quality of the relationship built by both parties. Quality information exchange can improve the quality of relationships as reflected by the higher trust (honesty, virtue) and commitment (Nguyen & Nguyen, 2014). The quality of the relationship which is reflected in the satisfaction and trust received by both parties, determines the sustainability of the business relationship (Castellanos-Verdugo et al., 2009). Information quality is the delivery of information both content and format in business relationships to achieve organizational performance (Gorla et al., 2010). Information quality is the level of accuracy of information conveyed in the relationship between functions

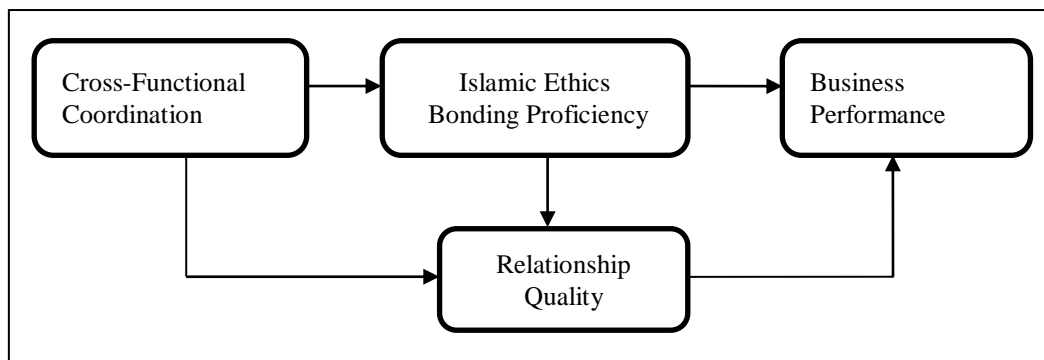
(Mohsen, 2013). Information quality is the ability and superiority of information that can be used to support decision making (Adnan Hakim, 2016).

Song & Dyer (2000) define harmony relations as the extent to which the level of coordination, quality of communication, and cooperation in each marketer, research and development, production, and responsibility for relationship satisfaction. Mohsen (2013) said that harmonious relationships have a strong correlation with functional teams and social orientation in work relationships when resource interdependence occurs. While Castellanos-Verdugo et al. (2009) suggested that relationship orientation to achieve equal rights and mutual assistance can strengthen the quality of relationships in the form of increased satisfaction and trust in working activities.

The owner or manager of Muslim fashion SMEs is considered to have broad insights about the importance of Islamic ethics in cross-functional coordination. The concept of relationships in cross-functional coordination can be built to create values agreed upon by both parties and supported by a spirit of kinship (*silaturrahim*) (Holy Qur'an; An-Nisaa: 1) and help each other in goodness and piety and avoid cooperation in committing crime and sin (Holy Qur'an; Al Maidah: 2). Also, the concept of relationship that is built has a dimension of time in the world and the hereafter that merely worship seeking the pleasure of Allah (Holy Qur'an; Adz Dzaariyat: 56). The concept of the relationship that was developed was not only for personal interests but also the spirit of cooperation, mutual assistance, mutual reinforcement, and help each other (*ta'awun*) for mutual prosperity and benefit.

The concept of Islamic ethics bonding proficiency is considered to be able to improve the quality of relationships and business performance. Therefore, the implementation of a strong Islamic ethics bonding proficiency will potentially improve business performance. The basic theoretical model of Islamic ethics bonding proficiency in this study is shown in Figure 1.

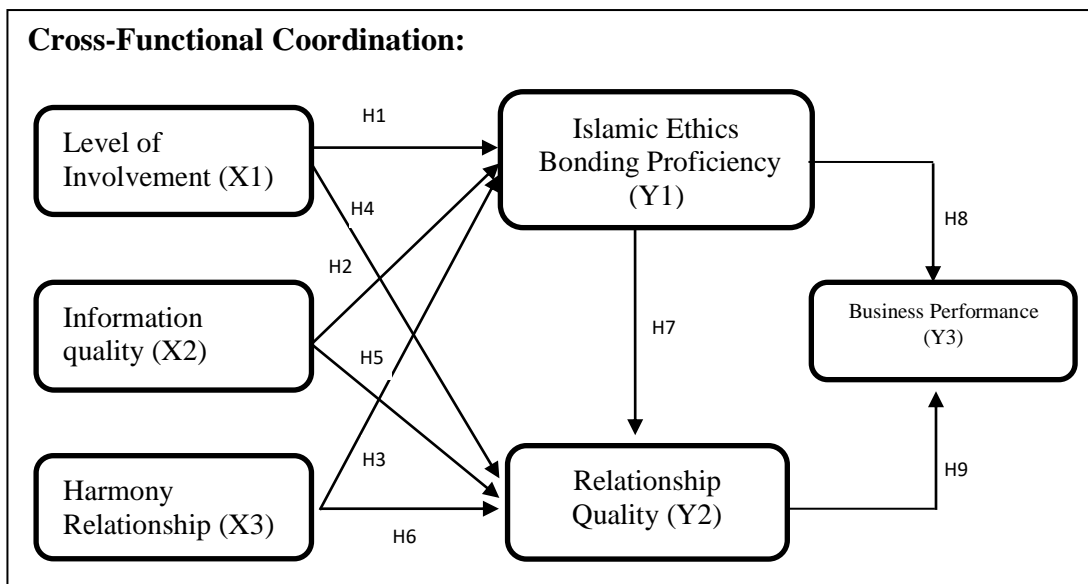
Figure 1: Basic Theoretical Model of Islamic Ethics Bonding Proficiency



The empirical research model was built by the three components of cross-functional coordination, namely the level of involvement, information quality, and harmony relationship. These three variables are antecedents of Islamic ethics bonding proficiency, relationship quality, and business performance. This research study will explain the operational definition of variables and their

indicators i.e. : *First*, the level of involvement is the involvement of all internal functions of the organization to seize market opportunities, create new products and conduct market tests to meet customer needs, measured through indicators of involvement in seizing market opportunities, involvement in creating products according to customer needs, involvement in conducting market tests. *Second*, Information Quality is the delivery of cross-functional information in an appropriate, fast, timely and transparent manner to create customer value, measured through indicators of the speed of information delivery, the accuracy of information content, timeliness of information delivery, and information transparency. *Third*, harmony relationship is a cross-functional harmony relationship that increases the intensity of relationships, mutual understanding of ideas, making joint decisions that are responsible for creating customer value, measured through indicators of relationship intensity, mutual understanding of ideas, joint decisions, and responsibilities. *Fourth*, relationship quality is the closeness of cross-functional relationships that create trust, satisfaction and honesty in order to meet customer needs and satisfaction, measured through indicators of mutual trust, in working activities, creating satisfaction in work activities and honesty in work activities. *Fifth*, Islamic ethic bonding proficiency is the ability to bind customers on the basis of the similarity of Islamic values to strengthen relationships and create mutual benefit in a sustainable, measured through indicators of professionalism of cooperation, long-term relationship transparency, trustful relationships that are beneficial, dependency on mutually beneficial relationships.

Figure 2. Empirical Research Model



Sixth, business performance is the result of business activities perceived by the owner or head of the company regarding profit growth, sales growth, customer growth and benefit, measured through indicators of profit growth, sales growth, customer growth, and benefit. The empirical model of the study can be presented in Figure 2.

Hypothesis

The relationship between variables in empirical research design produces nine hypotheses that were ready to be tested empirically. The hypotheses are (1) H1: the higher the degree of cross-functional involvement, the stronger the Islamic ethics bonding proficiency, (2) H2: the better the quality of cross-functional information, the stronger the Islamic ethics bonding proficiency, (3) H3: the more harmonious cross-functional relationships, the stronger the Islamic ethics bonding proficiency, (4) H4: the higher the degree of cross-functional involvement, the quality of the relationship increases, (5) H5: the better the quality of information across functions, the quality of the relationship will increase, (6) H6: the more harmonious the cross-functional relationship, the better the relationship quality will be, (7) H7: the stronger the Islamic ethics bonding proficiency, the quality of the relationship increases, (8) H8: the better the quality of the relationship, the higher the business performance, (9) H9: the stronger the Islamic ethics bonding proficiency, the higher the business performance.

Research methods

The object in this study was fashion SMEs in Central Java and the respondents involved were the owner or leader of fashion SMEs. The sampling technique used the purposive sampling with the characteristics of SMEs operating for at least 3 years, having several functional units in the organization, conducting internal coordination, and the owners or leaders are Islam. The questionnaire was distributed to 403 respondents in ten (10) cities/districts in Central Java. The latest data validation results that meet the requirements and are eligible to be analyzed are 322 respondents. To analyze the data, this research uses Structural Equation Model (SEM) with AMOS version 23.

Findings

The test results on the Goodness-of-Fit index are in accordance with the recommendations in SEM, such as Chi-square: 220,900; Probability: 0.0116, RMSEA: 0.019, GFI: 0.927, AGFI: 0.943, CMIN / DF: 1.122, TLI: 0.992 and CFI: 0.994, so that the model fits or is suitable for testing the relationships between research constructs developed. In terms of hypothesis testing, there are eight proven hypotheses while one hypothesis is not proven empirically, that is hypothesis 4. The eight hypotheses are proven empirically; H1: the higher the degree of cross-functional involvement, the stronger the Islamic ethics bonding proficiency, (2) H2: the better the quality of cross-functional information, the stronger the Islamic ethics bonding proficiency, (3) H3: the more harmonious cross-functional relationships, the stronger the Islamic ethics bonding proficiency,

(5) H5: the better the quality of information across functions, the quality of the relationship will increase, (6) H6: the more harmonious the cross-functional relationship, the better the relationship quality will be, (7) H7: the stronger the Islamic ethics bonding proficiency, the quality of the relationship increases, (8) H8: the better the quality of the relationship, the higher the business performance, (9) H9: the stronger the Islamic ethics bonding proficiency, the higher the business performance. Furthermore, only this hypothesis is not proven empirically, H4: the higher the degree of cross-functional involvement, the quality of the relationship does not increase. Sobel test results show that Islamic ethics bonding proficiency is able to mediate the relationship between the cross-functional coordination components (level of involvement, quality relationship, harmony relationship) with business performance. It shows that each component produces a Sobel test value > 1.96 and $p\text{-value} < 0.05$. The results of this study prove that Islamic ethics bonding proficiency is able to fill the gap between cross-functional coordination (level involvement, quality relationship, harmony relationship) with business performance.

Theoretical Conclusions

The results confirm that indicators used to measure business performance are commonly used by previous researchers, such as (Yamin & Mavondo, 1999; Sin & Tse, 2006, Cao & Zhang, 2011, Salim, 201, Tzokas et al., 2015; Dibrell & Neubaum, 2014; Jogaratnam, 2017; Nuryakin et al., 2018) and in this study a new indicator was added, namely benefits to complement previous researchers. Islamic ethics is used as a bonding approach, so that the instruments of professionalism of cooperation, transparency of long-term relationships, trust in beneficial relationships, dependency on mutually beneficial relationships are used to measure Islamic ethics bonding proficiency. The concept of relationship is built based on the Holy Qur'an (Al Maidah, 2); (An-Nisaa: 1); (Adz Dzaariyat: 56).

The results of this study reinforce the level of involvement indicators that are commonly used in previous empirical research (Song & Dyer, 2000; Mohsen, 2013), indicator of information quality that is commonly used in previous empirical research (Song & Dyer, 2000; Mohsen, 2013; Adnan Hakim, 2016; Gorla, Somers, & Wong, 2010), indicator of harmony relationships that is commonly used in previous empirical research (Mohsen, 2013, Al-alak, 2014; Alshurideh, et al., 2016). This finding also enriches Relationship Marketing Theory which emphasizes mutually beneficial partnership relationships in a bond (Halinen & Muller, 2000) and enriches Resources Based Theory that if the valuable resources are managed properly, it will create competitive advantage for organizations (Barney, 1991).

Islamic ethics bonding proficiency is a concept of business relations based on Islamic values. The concept of relationships that are built can create values agreed upon by both parties and supported by a spirit of kinship (*silaturrahim*) (Holy Qur'an; An-Nisaa: 1) and help each other in goodness and piety and avoid cooperation in committing crime and sin (Holy Qur'an; Al-Maidah: 2). Besides, the concept of relationship that is built has a dimension of time in the world and the hereafter that merely worship seeking the pleasure of Allah (Holy Qur'an; Adz

Dzaariyat: 56). The concept of the relationship that was developed was not only for personal interests but also for the spirit of cooperation, mutual assistance, mutual reinforcement, and help each other (*ta'awun*) for mutual prosperity and benefit.

Managerial Implications

Based on the findings of this study, the priority scale for improving business performance must be done with the following points; 1) business performance can be improved by building quality relationships, and relationship quality can be built through the implementation of strong Islamic ethics bonding proficiency. 2) business performance can be improved by building strong relationship quality. 3) business performance can be improved through strong Islamic ethics bonding proficiency and strong Islamic ethics bonding proficiency can be built by information quality. 4) business performance can be improved by strong Islamic ethics bonding proficiency and Islamic ethics bonding proficiency is built through level involvement. 5) business performance can be improved by strong Islamic ethics bonding proficiency and Islamic ethics bonding proficiency can be built through harmony relationship.

Limitations

As a new concept, this research still has many limitations, including; 1) level of involvement is not able to improve the quality of relationships. Involvement is still considered as a demand for carrying out organizational duties and has not yet reached the level of worship to Allah SWT. The spirit of cooperation and help each other is done only to obey the rules of the organization and have not reached the intention of worship seeking the blessing of Allah. 2) the questionnaire is submitted by the surveyor by visiting or meeting directly with the respondent in order to get the questionnaire returned accurately, but there are still some respondents who ask for the questionnaire to be postponed on another day so that there will be a bias in filling out the questionnaire. 3) based on the confirmatory test results on the level of involvement variable, there is one indicator that is involvement in product research and development according to customer expectations and the relationship quality variable that is an indicator of commitment in work relations has a loading factor < 0.5 , so that it is excluded from the test of the structural equation model, whereas previous studies assume the indicator is considered important. 4) the results of the study showed that the value of Square Multiple Correlations for endogenous variable of Islamic ethics bonding proficiency as novelty in the medium category that is equal to 0.369 or 36.9% (Mc Clane, 2002).

Future Research Agenda

Based on the results of this study, both in terms of the process and the results of the study, there are several future research agendas recommended in this study, including: 1) endogenous variable ethics bonding proficiency has a moderate classification with Squared Multiple Correlations of 0.369 or 36.9%, so it is still an interesting concern to study, especially the exogenous variables that

are antecedent. 2) Islamic ethics bonding proficiency needs to be assessed by involving a larger sample, both Muslim and non-Muslim owners or leaders in order to provide more comprehensive results. 3) indicator of involvement in product research and development become an important indicator for the level of involvement variable, thus it needs to be re-tested, especially applied to large companies.